

جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

العنوان:

إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء العاملين  
دراسة حالة مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

رابحي حسني

بن حليلة زكرياء

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الدكتور: دولامي عبد الحميد	أستاذ محاضر أ	رئيسا
الدكتورة: زيني فريدة	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقررا
الدكتورة: غيدة فوزية	أستاذة محاضرة ب	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من تحمّرنتني بحبها وحنانها، إلى من رافقتني دواعياتها أينما رحلت....

.....أمي الحنونة.

إلى والدي العزيز رحمه الله .

إلى الأستاذة المشرفة التي كان لها الدور الفعال والفضل على مساعدتي في إنجاز هذا العمل لأستاذة

"زينيبي فريدة"

إلى حبيبتي "ليندة"

إلى صديق دربي "يسين"

إلى كل أخوتي و كل الأهل والأقارب

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة

إلى كل من عرفني من قريب ومن بعيد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

حسني رابع

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل إلى أتقى وأقوى حب أحس به قلبي، إلى التي سهرت الليالي من أجلي، إلى السند  
المتين في حياتي، إلى من منحتني وتمنحتني من خير أن تسألني عطاء، إلى زهرة العجب والحنان إلى  
الغالية الحبيبة أمي أطال الله في عمرها.

إلى من تحمل مشاققة الدنيا وعنائها من أجل أن أعيش محترم ومعزز ومكرم إلى من علمني وشجعني كثيرا  
حتى كبرى ومنحني بكل ما لديه من أجلي إلى أبي العزيز الغالي.

إلى الزوجة العزيزة وأولادي "أيمن، إسراء"

إلى الأستاذة المشرفة التي كان لها الدور الفعال والفضل على مساعدتي في إنجاز هذا العمل

الأستاذة "زينة فريدة"

كما أهدي ثمرة جهدي هذه إلى كل أصدقائي.

إلى كل من عرفني من قريب ومن بعيد، وإن لم تسعهم مذكرتي ففي القلب لهم مكان.

بن حليلة زكرياء

## شكر وتقدير

الحمد لله أولا وأخرا وظاهرا وباطنا كما يحب ربنا ويرضى

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إن رضيت و لك الحمد بعد الرضا

نشكر الله تعالى ونحمده على أن وفقنا وأعاننا في إنجاز هذا العمل المتواضع

ومن باب قولته صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " وانطلاقا من العرفان بالجميل فإنه

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة

المشرفة «زهدي فريدة» على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى

توجيهاتها القيمة.

أوجه شكري أيضا إلى موظفين إدارة جامعة الجبالي بونعامة على تقديم يد العون لي.

وكل أساتذة الذين ساعدونا.

دفعة 2020/2019

شكرا جزيلا



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية، اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى محورين، حيث يصب كل محور في فكرة من فرضيات الدراسة تم توزيعه في مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى (واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss v21. وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير أن لإدارة الوقت تأثيرا إيجابيا ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الوقت، أداء العاملين، المؤسسة.

### Abstract :

Cette étude visait à révéler la réalité de l'impact de la gestion du temps sur la performance des salariés de l'établissement industriel. Le questionnaire sur le programme Spss v21. Cette étude a finalement révélé que la gestion du temps a un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des employés.

**Mots clés:** gestion du temps, performance des employés, organisation.

This study aimed to reveal the reality of the impact of time management on the performance of employees in the industrial establishment. The questionnaire on the program Spss v21. Finally, this study found that time management has a positive, statistically significant effect on employee performance.

**Keywords:** time management, employee performance, organization.

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ

مقدمة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الوقت وأداء العاملين

05	تمهيد
06	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت
06	المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت (مفهوم، أهمية، أنواع)
06	الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت
07	الفرع الثاني: أهمية إدارة الوقت
08	الفرع الثالث: أنواع إدارة الوقت
09	المطلب الثاني: خطوات، أساليب ومهارات إدارة الوقت
10	الفرع الأول: خطوات إدارة الوقت
10	الفرع الثاني: أساليب إدارة الوقت
11	الفرع الثالث: مهارات إدارة الوقت
12	المطلب الثالث: العوامل المساعدة في إدارة الوقت والمنظور المستقبلي لها
12	الفرع الأول: العوامل المساعدة في إدارة الوقت
12	الفرع الثاني: المنظور المستقبلي لإدارة الوقت
13	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
13	المطلب الأول: أساسيات أداء العاملين (مفهوم، أهمية، المحددات)
13	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

14	الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين
16	الفرع الثالث : محددات أداء العاملين
17	المطلب الثاني: مبادئ وخطوات أداء العاملين
18	الفرع الأول: مبادئ أداء العاملين
18	الفرع الثاني: خطوات أداء العاملين
20	المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين
22	المطلب الرابع: إدارة الوقت وعلاقتها في تحسين أداء العاملين
23	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة لها
23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
23	الفرع الأول: الدراسات العربية
24	الفرع الثاني: الدراسات المحلية
25	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
26	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
27	المطلب الثالث: القيمة المضافة
29	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

31	تمهيد:
32	المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بعين الدفلى
32	المطلب الأول:تعريف مؤسسة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية ومجال نشاط التي تقوم بها
32	الفرع الأول: تعريف مؤسسة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية
33	الفرع الثاني: مجال نشاط مؤسسة السويدي للكابلات
34	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة السويدي كابل.
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل.
36	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
36	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

36	الفرع الأول: منهجية الدراسة المتبعة
36	الفرع الثاني: حدود الدراسة
37	الفرع الثالث: مجتمع، عينة، متغيرات الدراسة وأدوات الدراسة
39	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
39	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
39	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية
44	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
59	خلاصة الفصل
61	خاتمة
65	قائمة المراجع
69	الملاحق



## قائمة الجداول

- 26 الجدول رقم(01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وسابقتها
- 39 جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي
- 40 جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
- 41 جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي
- 42 جدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
- 43 جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي
- 45 جدول رقم (07) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات إدارة الوقت
- 48 جدول رقم (08) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات أداء العاملين
- 49 جدول رقم (09): يوضح نتائج اختبار معاملات ارتباط لإدارة الوقت لى أداء العاملين
- 52 الجدول رقم (10): يوضح نتائج إختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة الوقت على أداء العاملين
- 54 الجدول(11): يوضح نتائج إختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط تخطيط الوقت على أداء العاملين
- 55 الجدول رقم (12): يوضح نتائج إختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط تنظيم الوقت على أداء العاملين
- 56 الجدول رقم (13): يوضح نتائج إختبار تحليل الانحدار لخطي البسيط توجيه الوقت على أداء العاملين
- 57 الجدول رقم (14): يوضح نتائج إختبار تحليل الانحدار لخطي البسيط الرقابة على الوقت على أداء العاملين

## قائمة الأشكال

- 08 شكل رقم: (01) أهمية إدارة الوقت
- 17 الشكل رقم (02) : محددات الأداء، وممارسات إدارة الموارد البشرية ل الأداء البشرية
- 40 الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي
- 41 الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
- 42 الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
- 43 الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
- 44 الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

## قائمة الملاحق

- 69 الملحق رقم(01):الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي بعين الدفلى
- 70 الملحق رقم(02): أداة الدراسة
- 75 الملحق رقم 03:مخرجات برنامج"spss21
- 76 ملحق رقم 04:مخرجات برنامج"spss21 عينة الدراسة"
- 77 ملحق رقم05:مخرجات برنامج"spss21 الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان"
- 79 ملحق رقم 06:مخرجات برنامج"spss21 معامل الارتباط سبيرمان"
- 80 ملحق رقم 07:مخرجات برنامج spss21"تقدير النموذج"

مقدمة

توطئة :

الوقت أغلى ما يملكه كل مخلوق على هذه الأرض، فهو يعتبر من موارد الإدارة المهمة ، إلا إن هذا المفهوم لا يزال ينتابه الغموض لدى الكثيرين سواء من جانب كيفية التخطيط له أو تنظيمه أو التعرف على مضيعات وأساليب التعامل معها، حيث ارتبط مفهوم إدارة الوقت، بشكل كبير بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي حيث يساعد التحكم فيها والالتزام بتطبيق قواعدها في التخلص من الضغط الناتج عن تراكم مهام العامل والتقليل من سوء التصرف، وتقادي العراقيل التي تواجه أدائه أثناء سير عمله، والذي بدوره يؤثر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، فإدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بالصورة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد المتمثلة في الوقت المتاح، لكونها تسهم في رفع قدرتهم في السيطرة عليه، مما سينعكس إيجابا في أدائهم ونجاح المؤسسة من خلال الاستثمار العقلاني للمجهودات البشرية والفكرية وتوفير التركيز والدقة في العمل.

مشكلة الدراسة :

أمام تنامي الحاجة إلى الاهتمام بالوقت وإدارته كأداة فعالة لتحقيق التميز في أداء العامل يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

كيف تؤثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة السويدي للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى؟.

الأسئلة الفرعية :

ولدراسة الموضوع من مختلف جوانبه الأساسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

➤ ماهو مفهوم إدارة الوقت وماهي أهميته؟

➤ ماهي مضيعات الوقت وأساليب إدارة الناجحة للوقت؟

➤ ماهي العلاقة التي تربط بين عناصر إدارة الوقت وتحسين مستوى أداء العاملين في مؤسسة السويدي كابل ؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

➤ الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير كبير لإدارة الوقت على أداء العاملين .

منها تتبع الفرضيات الفرعية التالية :

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين.

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء العاملين .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت وأداء العاملين .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وأداء العاملين .

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي جعلتنا نعالج هذا الموضوع نذكر منها مايلي :

- الرغبة في التعرف على طبيعة وكيفية إدارة الوقت لدى العاملين.
- أهمية إدارة الوقت كونه عنصر مهما في الحياة اليومية والعملية .
- محاولة تعميق الفهم بموضوع الدراسة وإلقاء الضوء على مختلف جوانبه.
- دراسة العراقيل التي تعيق إدارة الوقت وكفاءة أداء العاملين.

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيمايلي:

- التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت وتأثيره على أداء العاملين وكيفية إدارته.
- التعرف على مضيعات إدارة الوقت وكيفية السيطرة عليها.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل والتي تساعد على تحسين الأداء في مؤسسة السويدي للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى .

### أهمية الدراسة :

تكمن الأهمية العلمية من القيام بهذه الدراسة في:

- محاولة جلب الاهتمام بإدارة الوقت.
- محاولة تحسيس العاملين بأهمية الوقت وضرورة الاهتمام به والحفاظ عليه.
- محاولة إبراز الجوانب المهمة في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم أداء العاملين.

### حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية :** ركزنا في هذه الدراسة على معالجة إدارة الوقت وأداء العاملين بالمنظمة ومن ثم مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين.
- **الحدود المكانية :** لقد تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى .
- **الحدود الزمنية :** أجريت الدراسة الميدانية من 10ماي 2020 إلى غاية 15 جويلية 2020.

## منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة و محاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة ، اعتمدنا في القسم النظري منالدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتكوين القاعدة النظرية المستسقاة من مختلف المراجع.

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الدراسة الميدان ( منهج دراسة حالة) نخل التحليل المعلومات والمعطيات التي تم الوصول إليها بالاعتماد على أداة القياس ( الاستبانة ) من أجل استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

## صعوبات البحث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها واجهنا بعض الصعوبات تمثلت في:

➤ الحدود الزمنية الضيقة لإجراء الدراسة مما صعب أكثر إجراء الدراسة الميدانية ويعود السبب لانتشار جائحة كورونا.

➤ قلة عدد العاملين الوداومين للإجابة على الاستبانة .

## هيكل الدراسة :

بناء على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المراد الإجابة عنها، و بعد أن تم وضع الفرضيات اللازمة للانطلاق في البحث قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين فصل نظري والآخر تطبيقي، حيث تمحور الفصل الأول حول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول الإطار النظري حول إدارة الوقت، والمبحث الثاني فقد تضمن الإطار النظري لأداء العاملينأما المبحث الثالث فقد خصص لعرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها ومن ثم إبراز القيمة المضافة للبحث.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للدراسة الميدانية في مؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى ، وقد اشتمل على مبحثين تضمن المبحث الأول بطاقة تعريفية لمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى أما، المبحث الثاني فقد تضمن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .

وأخيرا اختتمت هذه الدراسة بخاتمة لخصت فيها عدة نتائج مكننتنا من تقديم بعض الاقتراحات التي تخدم

المؤسسة .

# الفصل الأول



## تمهيد:

يمثل الوقت أحد الموارد المهمة والنادرة والثرينة لأي إنسان، في جب أن يشغل هذا المورد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها بشكل عام، و الوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء ، و بشكل متساوي يفترض أن يشتغل بطريقة فعالة من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية والعملية المنشودة، ولأن الوقت مهم وجب معرفة كي في ة استغلاله.

كما يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات، قدرات وخبرات العاملين ، فالأداء الراقى يتركز على خلقية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل وتبسط إجراءاته وخطوات تقييمه، حيث تسهم هذه المهارات والقدرات في دعم الابتكار والإبداع بشرط تو في ر الدعم الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة .

ومن هذا المنطلق سنقوم في هذا الفصل باسى عراض الأدبيات النظرية لإدارة الوقت وأداء العاملين .

- ✓ حيث شمل المبحث الأول: إدارة الوقت كل من ماهية إدارة الوقت، خطوات، أساليب ومهارات إدارة الوقت، العوامل المساعدة في إدارة الوقت والمنظور المستقبلي لها.
- ✓ أما المبحث الثاني شمل: أداء العاملين كل من أساسيات أداء العاملين ، مبادئ وخطوات أداء العاملين ، العوامل المحددة لأداء العاملين ، إدارة الوقت وعلاقتها في تحسين أداء العاملين .
- ✓ أما المبحث الثالث: فشمّل الدراسات السابقة من حيث الدراسات العربية والمحلية والأجنبية حول موضوع الدراسة .

## المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت

يعتبر الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والديانات الحديثة والقديمة إلا انه يختلف في التعامل مع هو النظرة إليه من شخص إلى آخر لذا أضحى يعتبر من أهم المعايير التي تميز بين الحضارات وليس فقط الوقت في حد ذاته إنما أيضا إدارة الوقت التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية التي تساهم في رقي الشعوب.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تبيان ماهية إدارة الوقت، خطوات، أساليب ومهارات إدارة الوقت، العوامل المساعدة في إدارة الوقت والمنظور المستقبلي لها.

## المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت (مفهوم، أهمية، أنواع)

سيشمل هذا المطلب على كل من مفهوم إدارة الوقت وأهميتها وأنواعها وأبرز خصائصها.

## الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت

لمفهوم إدارة الوقت عدة معاني وتفسيرات و ذلك اعتمادا على نوع النشاط وطبيعته، وطبيعة القائمين عليه، ونوع المنظمة وأهدافها ورسالتها وسنحاول استعراض بعض هذه المفاهيم:

هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي عملية استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكيم والتوجيه والمتابعة والاتصال، وكذلك كالأستخدام الفعال للموارد المتاحة بما في ها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام والتحليل والمتابعة والتخطيط<sup>1</sup>.

كما عرفت بأنها " : عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه، ورقابة الوقت، بما يمكن المدير و العاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، وهو القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت<sup>2</sup> .

ويرى الإداريون التن في ذيون الأمريكيون أن إدارة الوقت عبارة عن " : ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه و ذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تقدم التنظيم والأفراد على حد سواء<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، " إدارة الوقت في الإدارة " ، ط1، داركنوزالمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص23 .

<sup>2</sup>- محمد الصيرفي، " إدارة الوقت " ، منظمة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2008 ، ص13 .

<sup>3</sup>- بشير العلاق، " أساسيات إدارة الوقت " ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص51.

كما تعرف بأنها : هي إدارة الذات بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح والمحدد، وإن المهارات التي يحتاجها الفرد في إدارة الآخرين مثل القدرة على التخطيط، والتفويض، التنظيم، التوجيه والتحكم تعتبر نفس المهارات التي يحتاج إليها لإدارة الذات، ك ذلك كان من الضروري معرفة الجوانب الضعيفة في نفس الوقت وتقويتها من أجل إدارة فعالة للوقت أو بمعنى آخر إدارة فعالة للذات.<sup>1</sup>

ونستنتج مما سبق أن إدارة الوقت هي عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح إليهم في المنظمة أحسن استغلال في انجاز المهام المناطة بهم، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط وتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الك في لة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت، أو الحد منها بقدر المستطاع.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الوقت

إن إدارة الوقت تمكننا من توزيع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم و المحدد، وهذا ما نوضحه في مايلي<sup>2</sup>:

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين، ووضع العراقيل أمامهم، ويساعد على تنظيم الأولويات و ترتيبها، كما أنه يمنع الازدواج في الأعمال، أو القيام بأعمال غير مطلوبة ؛
- الشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمنظمة وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاصب الأفراد؛
- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين

العاملين في المنظمة ، حيث أن العلاقة بينهم تتمعن طريق التعاون المتبادل وليس صراع وظيفي في ؛

- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة و ثروة الزمن و الوقت ؛
- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد والارتقاء الوظيفي ؛
- زيادة دافعية التح في ز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المنظمة على تقديم أفضل ما لديها؛
- قرب المتابعة ، أي أنتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانيا أو زمنيا أو نشاطيا؛
- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة ؛

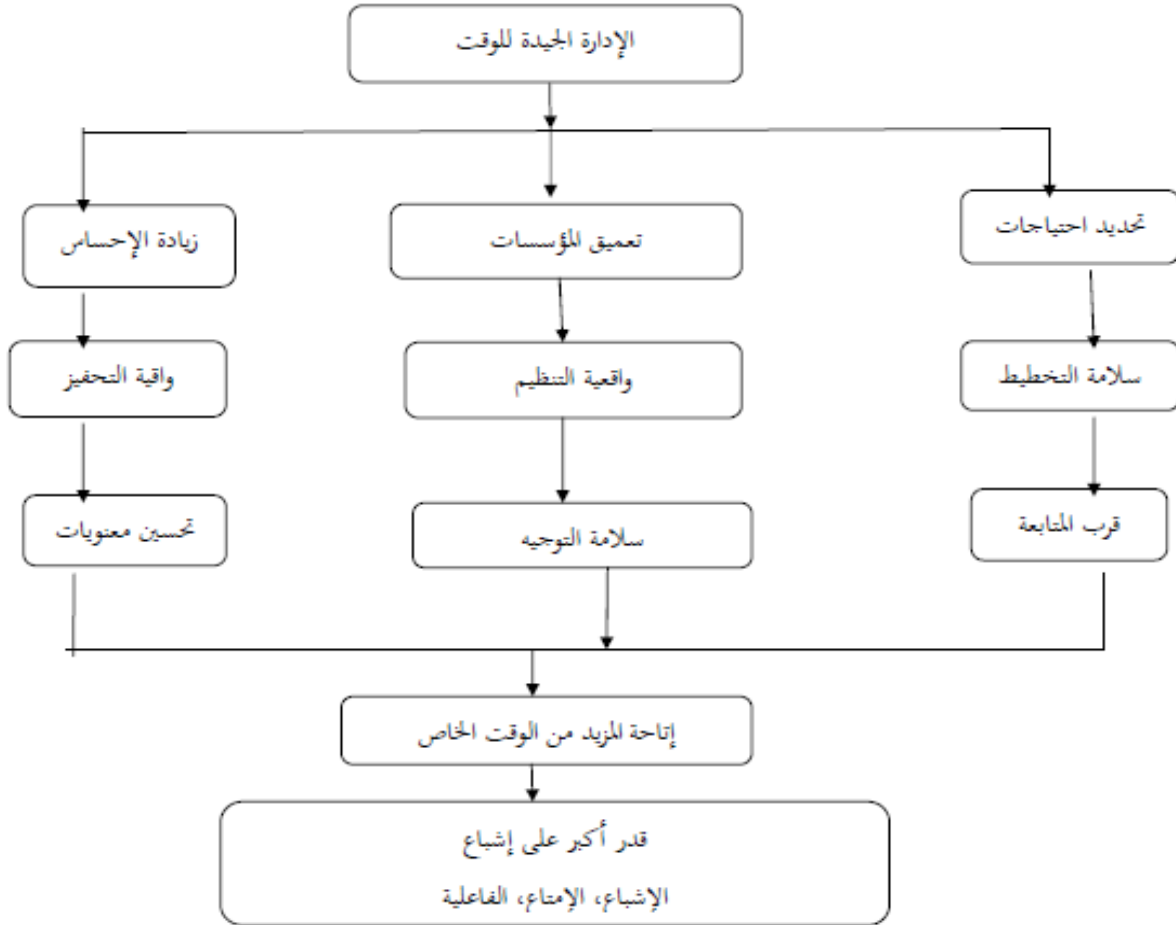
<sup>1</sup> - شوقي عبد الله، "إدارة الوقت"، ط1، دار المشرق الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص61.

<sup>2</sup> - سليم جلدة ، سامي محمد هشام، "فن إدارة الوقت والاجتماعات"، ط1، دار الدجلة للنشر والتوزيع، 2007، ص، ص، 11،

➤ إتاحة مجالات أو سع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية ، وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات وتحقيق وتشجيع الابتكارات والاختراعات.

وشكل التالي يوضح أكثر أهمية إدارة الوقت .

شكل رقم: (01) أهمية إدارة الوقت



المصدر: ربي رشيد الجلبي، "اثر الخصائص القيادية في الإدارة الفعالة للوقت"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017، ص94.

### الفرع الثالث: أنواع إدارة الوقت

تتمثل أنواع إدارة الوقت في مايلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - زوقار يمينة ، صفوان أمينة ، "إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة ، خميس مليانة ، 2014-2015، ص07.

✓ إدارة وقت الأفراد: هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء ، وتقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا ومن خلال إدراك أهمية الوقت ، وأنما ضاع منه لا يعود علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عملي التخطيط والتنظيم.

وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر، والإدارة الفعالة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة وفعالية .

✓ إدارة وقت المنظمات :

إذا كان الوقت هو الحياة ، فإن إدارة الوقت تعني الطريقة التي نختارها لندير بها حياتنا، وأن الواجبات دائما أكثر من الأوقات.

أو كما يقال في حالة المدير " وقت قليل ومهام كثيرة جدا"

ولذا فهي تتطلب اهتماما بالغا بالطريقة التي نخطط بها أوقاتنا والإدارة الفعالة للوقت، هي الطريقة التي تحسن بها استغلال الوقت ، فإضافة ثلاثون دقيقة إلى وقت المخصص للعمل، تعني إضافة شهر عمل كل سنة ، وتبرز أهمية الوقت لدى المديرين من كون أنشطتهم موزعة بين أداء الأعمال الإدارية اليومية ، وبين التفكير والتأمل في أنشطة وفرص وأعمال الغد ."إن أهم هدف في إدارة الوقت ، بالنسبة للإداري هو أن يجد لنفسه وقتا أكبر تحت تصرف هو الجزء الوحيد من اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم في ه ويدعي ملكيته فعلا."

ف الوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع.

لا تقدم إدارة الوقت حولا للمشكلات الإدارية ، ولكنها تخصص الوقت المناسب الذي يمكن للمدير أن يجد الحلول، ويخطط للمستقبل، ويقيم مدى التقدم العام."

**المطلب الثاني: خطوات، أساليب ومهارات إدارة الوقت**

كان لابد من اتباع جملة من خطوات، وأساليب، ومهارات لإدارة الوقت و التي تساعد على تطبيق هذه الأخيرة بالكي في ة الصحيحة قصد الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيقها.

## الفرع الأول: خطوات إدارة الوقت

لقد حدد في رنر مجموعة خطوات أساسية في إدارة الوقت ، واعتبرها منظومة النجاح في إدارة الوقت وهي كما يأتي:<sup>1</sup>

- ✚ وضع الأهداف والأولويات في العمل والأداء .
- ✚ تحويل أهداف البرنامج إلى خطط عملية قابلة للتطبيق .
- ✚ استخدام الوقت في تحليل الأهداف المتوخاة .
- ✚ تحديد الوقت اللازم لتشخيص المشكلة ، من حيث: أسبابها، والحلول المقترحة لها .
- ✚ إعادة التحليل والمتابعة المتكررة وتصحيح أي انحرافات .
- ✚ التقويم الذاتي للوقت المتاح .
- ✚ تهيئة البرامج اليومية وأدلة التخطيط .
- ✚ تحسين الخطط المتبعة في إدارة الوقت وحسن استغلاله.

## الفرع الثاني: أساليب إدارة الوقت

هناك مجموعة من الأساليب المتبعة في إدارة الوقت وتتمثل في مايلي :

### 1- الإدارة بالأهداف

إن الإدارة بالأهداف تنطلق من فرضية مفادها أن أهداف المنظمة يجب أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين بالإضافة إلى معرفة الهدف من وجود كل شخص في التنظيم ومعرفة ما يمكن أن يقدمه من عطاء ، وك ذلك تحديد المخاطر والمعوقات التي من المحتمل أن تواجه عمل القائد الإداري<sup>2</sup>.

### 2- الإدارة الذاتية

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة بشكل عام.

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية وتشتمل على عدة مقومات من أهمها المحافظة على اللياقة البدنية العالية ، وتوافر بعض السمات الشخصية المميزة للفرد، وتوافر بعض

<sup>1</sup>- فادي حسن عقيلان، "إدارة الوقت والذات"، ط1، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص55.

<sup>2</sup>- مدحت أبو النصر، "إدارة الوقت ( المفهوم، القواعد والمهارات)"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر للتوزيع، القاهرة ، 2012، ص68.

المعارف والمهارات الاجتماعية والإشرا في ة اللازمة في مجال العلاقات مع الآخرين والمرونة التي تتيح للشخص التأقلم مع المتغيرات المختلفة ، وتبدو أهمية الإدارة الذاتية للاستفادة من الوقت خلال فهمها لإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يمارسها والطرق والوسائل التي يستخدمها لتحقيق هذه الأهداف، ول ذلك فإن أسلوب الإدارة الذاتية يعتمد أساسا على الفرد الذي يعتبر هو العقل المدبر للمنظمة ويتوجب عليه أن يطور نفسه بصفة دائمة وأن يكون على اتصال دائم بكل ما هو جديد في حقل المعرفة والمعلومات بهدف استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بشكل أفضل والمحافظة على وقت العمل.<sup>1</sup>

### 3- الإدارة بالتفويض:

يقصد بمبدأ التفويض عملية نقل السلطة منفرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل اتخاذ 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 و نتائج عمل منظمته، كما أن المرؤوسين مسئولون عن نتائج الأعمال المكمل في ن بها أمام رؤسهم<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: مهارات إدارة الوقت

إن تسارع وتيرة الاهتمام بأدبيات وتقنيات إدارة الوقت وحرص المنظمات الحديثة الناجحة على تطبيق مهارات إدارة الوقت ، يعطي دلالات واضحة على أن المنظمات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل، وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحاد ومن أهم هذه المهارات:<sup>3</sup>

- ✓ **مهارة تسجيل وتحليل الوقت و ضبطه:** إن الخطوة الأولى للاستفادة المثلى من الوقت هي معرفة كي في ة انقضاء هذا الوقت في الواقع، وهذا يتطلب تسجيلا لكافة النشاطات التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة وك ذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة .
- ✓ **مهارة التخطيط:** إن أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجدول الزمني والتوقعات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة .
- ✓ **مهارة الاتصال:** وترتبط هذه الأخيرة بمعنى المشاركة والتفاعل المتبادل بين المرسل والمستقبل بهدف الإعلام بالقرارات والمعلومات.

1- حاسم مجيد، "الإدارة الحديثة :التسويق-الوقت-الجودة"، منظمة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2004، ص35.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ط1، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية ، 2008، ص 50.

3- مدحت أبو النصر، "إدارة الوقت ( المفهوم، القواعد والمهارات)"، مرجع سبق ذكره، ص48.

- ✓ مهارة الإشراف: وهي عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف لمساعدة مرؤوسيه على التغلب على ما يواجههم من مشكلات أثناء العمل، وعلى أداء وظائفهم على نحو أفضل.
- ✓ مهارة التفويض: ويعني ببساطة شديدة التنازل عن جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال، والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية .
- ✓ مهارة إدارة الاجتماعات: عن طريق تو في ر الكثير من الوقت عند إدارة الاجتماعات بالشكل السليم والمهني.

### المطلب الثالث: العوامل المساعدة في إدارة الوقت والمنظور المستقبلي لها

#### الفرع الأول: العوامل المساعدة في إدارة الوقت

إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما في ها الوقت وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه:<sup>1</sup>

1-الالتزام: إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحا سليما.

2-التحليل: وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقت هو توضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.

3- التخطيط: ربما يقول شخص ما، أنه لا يجد الوقت الكا في للتخطيط، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل، وأن كل ساعة تقضى في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التن في ذ، فدقائق هذا اليوم كما يقال خير من يوم غد.

4- المتابعة وإعادة التحليل: مهما تكن الخطة جيدة فإنها لنتجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات، بهدف تعديل الخطة وفق ال ذلك .

#### الفرع الثاني: المنظور المستقبلي لإدارة الوقت

إن تسارع وتيرة الاهتمام بأدبيات، وتقنيات إدارة الوقت ، وحرص الشركات، والمؤسسات الحديثة الناجحة، على تطبيق مهارات إدارة الوقت، يعطي دلالات واضحة على إن الشركات، والمؤسسات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل، وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحاد.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبوشيخة ، "مدخل لإدارة الوقت" ، ط2، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2013، ص35.



وهو الانتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المنظمة من خلال وفورات الحجم التي تست في د منها المنظمة والناجحة عن الإنتاج بكميات كبيرة ، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار في ه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخ في ض التكاليف وخاصة إن المنظمات التي استطاعت التحكم في وقتها وإدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق باعتبار إن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت <sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

يعتبر مفهوم الأداء، من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من إهتمام البحث في الدراسات الإدارية، و ذلك لأهمية المفهوم مستوى الفرد، والمنظمة، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات، ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ل ذلك فالغرض من هذا الموضوع، هو تسليط على مفهوم أداء العاملين ، ومبادئ وخطوات أداء العاملين ، والتعرف على العوامل المحددة لهم، بالإضافة إلى التعرف على إدارة الوقت وعلاقتها في تحسين أداء العاملين ، و ذلك على النحو التالي:

#### المطلب الأول : أساسيات أداء العاملين ( مفهوم م، أهمية، المحددات)

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات المتتوالفة للأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع، أو إتفاق حول مفهوم م محدد لأداء العاملين .

#### الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

**تعريف الأداء لغة :** أدي تأدية، أوصله وقضاه، وهو أداء للأمانة من غيره، وتأدية له من حقه .

**أما اصطلاحاً :** إن موضوع الأداء هو موضوع مثير للجدل، وغير متفق عليه للأسباب التالية : عدم وجود تعريف شامل التعريف مصطلح الأداء، عدم توافر المعرفة الكافية، لماهية العوامل المحددة للأداء، فل ذلك اختلف العلماء على تعريفه فنجد عدة تعاريف التي تناولت تقديمه، منها تعريف Peter Ferdinand Drucker على أنه : التوازن بين رضا المساهمين، والعمال، فقد أشار Kirakim، إلى أن الأداء يدل على : تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تن في مهمة، معنى القيام بتعال يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - براء رجب تركي، "إدارة الوقت"، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص61.

<sup>2</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة ، "إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، مملكة البحرين، 2013، ص104.

ويعرف أيضا على أنه هو الأساس الذي من خلاله، يتم الحكم على فعالية الأفراد، والجماعات، والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

ويعتبر أداء العاملين هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، لإمكان ترقية الموظف تجرى له إختبارات الأداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم في تقييم أداء العامل لعمله في فترة زمنية محددة<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف أداء العاملين على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه من زاوية، ومن زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناظير وزوايا متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل(الجماعة) والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المنظمة ككل<sup>3</sup>.

مما سبق يمكننا القول أن أداء العاملين هو عملية القيام بالواجبات ومتطلبات الوظيفة بكفاءة مما يساعد على تنفيذ المهام في إطار أحكام القانون وأنظمة العمل ويتم الحكم عليه من خلال تقارير تقييم الأداء والتي تساعد في بناء الأداء المستقبلي.

### الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة، والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء، ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا، ومؤشرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على إهتمام بالغ من جميع المستويات، إبتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المنظمة وبعدها إلى المستوى العام المحيط الخارجي للمنظمة، وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفي ما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة .

#### 1- بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات، والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيد هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن إهتمام الفرد مستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>- برير كامل، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات ممارسات"، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008، ص172.

<sup>2</sup>- عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في أداء العاملين"، دار جليس الزمان، دار الرمال للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص32.

<sup>3</sup>- عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>4</sup>- صالح عودة سعيد، "قمة الأداء"، المكتب إصدارات اليرموك للنشر والتوزيع، ط1، العراق، 2000، ص211.

- يعد ذلك الأداء مقياساً لقدرة الفرد، على أداء عمله في الحاضر، وك ذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية، التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض القرارات المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية، والتكوين، والانتداب لمنصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق، يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه في مستقبله الوظيفي .

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور، ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر أن تتوفر المقومات اللازمة، لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء .

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد، بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.

من خلا ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن، إهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية .

## 2- بالنسبة للمنظمة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقديم المنظمة التي يديرها أو يرسلها أو يشرف عليها، ل ذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد إنعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو إنعكاس الأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً<sup>1</sup> .

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح، والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد، أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها، وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً، وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام، أن إهتمام إدارة المنظمة، وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة إهتمام العاملين بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد إنعكاساً لقدرات، ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات، ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 291.

<sup>2</sup>- دباش سامية، "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، 2013، ص 91.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في الدولة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : محددات أداء العاملين

سنورد بالتفصيل أهم العوامل المحددة لأداء العاملين في المنظمة حسب نموذج Porter، فإننا نجد أن الأداء يحدده ثلاث عوامل رئيسية، وهي : الجهد المبذول، القدرات، وإدراك الدور ( المهام )<sup>2</sup>.

**1- الجهد المبذول:** وهو يعبر عن درجة حماس الموظف لأداء عمله، بقدر ما يزيد الموظف من جهده، بقدر ما يعبر، ويعكس هذا درجة دافعية لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الموظف لأداء عمله، إذن فهو مرشح لأن يكون من أحد أهم محددات الأداء<sup>3</sup>.

**2- القدرات الفردية :** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

### 3- إدراك الدور (المهام) :

حيث أنه يتمثل في الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل محدداته<sup>4</sup>.

و يتحدد الأداء حسب Vroom يتفاعل ثلاث عناصر<sup>5</sup>:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

1- أبو قطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمنظمة الجامعية"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014، ص ص 61، 62.

2- أحمد صقر عاشور، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات ممارسات"، دار المهل اللبناني للنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 2008، ص 172.

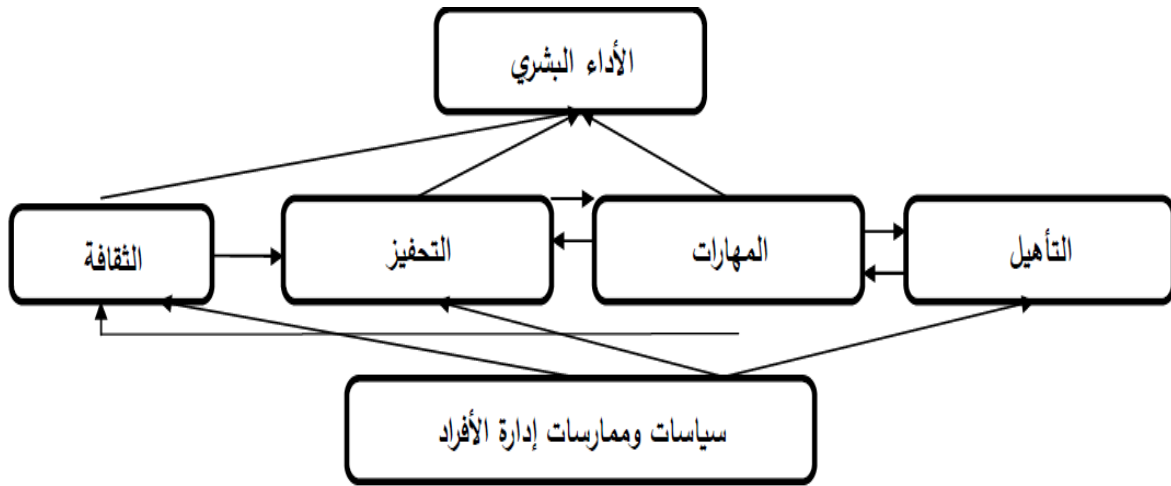
3- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دارالشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 87.

4- بوجعادة إلياس، "تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمنظمة"، رسالة ماجستير تسيير مؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص 57.

5- سعاد شايبية، "تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه دولة، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 143.

ويتفاعل هذه العوامل الثلاثة، تحدد لنا الأداء، فتأثير الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى الموظف في ن الآخرين، والمتمثلين في القدرات، والإدراك، وحتى تأثير مستوى معين من القدرات لدى الموظف على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه، وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء، يتوقف على المستوى، أو الدرجة المتوافرة في كل عامل من العاملين الآخرين، ويمكن توضيح كل ما سبق في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : محددات الأداء، وممارسات إدارة الموارد البشرية ل الأداء البشرية



المصدر: بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمنظمة، مرجع سبق ذكره ص57.

من خلال هذا الشكل، نلاحظ أن الأداء البشري ناتج عن تفاعل ثلاثة عناصر رئيسية، حيث تعتبر المهارات مصدرا أساسيا، ومكونا رئيسيا للأداء البشري، و التي تكون بدورها مرتبطة بمؤهلات الأفراد، كما يؤثر التحفيز في ز على الأفراد بحيث يدفعهم إلى التعلم، واكتساب المهارات، كما يدفعهم إلى بذل المزيد، من الجهد، وتشير الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد الحاجة إلى الاعتراف، والانتماء، كما تؤثر على أنظمة الحوافز بالمنظمة، وتتأثر هذه العوامل الثلاثة بالجو العام الذي توفره إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مبادئ وخطوات أداء العاملين

سنتناول في هذا المطلب على كل من مبادئ أداء العاملين وخطواتها.

<sup>1</sup> - بوجعادة إلياس، "تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

### الفرع الأول: مبادئ أداء العاملين

إنه من المهم إتباع المبادئ الأساسية التالية للتقييم الفعال للأداء ، علما أن تجاه لهذه المبادئ سيخلق مشاكل مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمله، وأنها يمكن أن تقلب التقييم أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشر في ن معا وهذه المبادئ هي<sup>1</sup>:

- ✓ يجب أن لا يكون التقييم سريرا ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقييم وان كان العامل سيقوم من قبل أكثر من شخص في جب أن يعلم العامل ب ذلك .
- ✓ يجب أن يرتكز التقييم على غايات صلبة تحتسب مرتبطة بالعمل ويجب أن تركز على قضايا عرضية وقليلاً على القضايا الشخصية المهارات السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذا علاقة بالعمل.
- ✓ يجب أن يزود بالعمال بتغذية عكسية بعد التقييم هذه تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء العمل تحتاج إلى أنتطور.
- ✓ من الضروري أن يكون المقيم عادلا ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية إذا لم يستطع مقيم ما أن يكون منصفا لأي سبب في تقييم عامل خاص يجب أن يستبدل ذلك المقيم بشخص آخر.
- ✓ يجب إعطاء الأولوية أو الوزن للعوامل التي تقدر بموجبها العامل إن كان مناسب وهذا سيعرف ويفصل العوامل الأكثر أهمية عن الأقل أهمية ، إن كان تكل جوانب التقييم متساوية فالوزن يكون غير مناسب.
- ✓ يجب أن توفر عملية التقييم مداخلات العام وإجراء اغراء العامل هذا ليسلك ليقال بأن العاملين ينفقون أخيرا مع تقييمهم فرصة للمداخلات تعطي العامل فرصة لتقديم التغذية العكسية ويحتمل أن توضح إن كان الأداء ضعيفا.
- ✓ التقييم يجب أن يكون بسيطا ومحدودا.
- ✓ من الأفضل أن يقيم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعملون معه مباشرة إن التمسك المبادئ الأساسية يساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدائية مع تقييم أدائهم وانه سيساعد أيضا العاملين في فهم أن أهليتهم ستقدر وأنهم سوف لا ينتقدون ظلما.

### الفرع الثاني: خطوات أداء العاملين

تبدأ عملية خطوات الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين

<sup>1</sup>- منير نوري، فريدكورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص41.

لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ان لزم الأمر ذلك ، ويمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الفقرات الآتية:<sup>1</sup>

### 1- تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أيعاملأومتغير factor يعيدكمؤشرفاعلية الأداء منقبلا لأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال اذن يختلف باختلاف مواصفات العمل job description وشروطه job specification لذلك فان المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى ان معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعادا وجوانب عديدة ، ولذلك فم نغير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقني ماالأداء .

### 2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب ان يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل ان تكون عملية الاتصال بطريقتين Two-Way Communication أي ان يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وان تكون هنا كتنغذية عكسية Feed Back من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

### 3- قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهنا كأربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين .
- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة .
- إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

<sup>1</sup>- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007، 244.

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

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي، إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ول ذلك لا بد وإن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى وتخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

## 5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لايك في إن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، بل انه من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث ان التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية : ان الإجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين :الأول مباشر وسري عادلا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وإنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين

بعدما تم التعرض إلى مفهوم أداء العاملين ، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المنظمة، وتحديد أنواع الأداء، بغرض إختيار معايير التقييم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاثة أشكال هي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي .

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص245.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص248.



1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين، الأداء الداخلي، والأداء الخارجي .

✓ **الأداء الداخلي** : ك ذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، ينتج مما تملكه المنظمة، من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية : الأداء البشري، وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن، إعتبارهم مورد إستراتيجي، قادر على صنع القيمة وحقيقة الأفضلية التنافسية، من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني، ويتمثل في قدرة المنظمة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال، أما الأداء المالي، ويكمن في فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأني من موارد بالضرورية، ليس نشاطات من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية<sup>1</sup>.

✓ **الأداء الخارجي**: هو الأداء التابع عن، التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فهذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة، كارتفاع رقم الأعمال، القيمة المضافة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها.

2- حسب معيار الشمولية : يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي :

✓ **الأداء الكلي**: هو الأداء التي يتجسد في الإنجازات، التي ساهمت كل وظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات، في تحقيقها، دون انفراد جزء، أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي، يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها إلى أهدافها الشاملة، كالأستمرارية، والنمو، والربحية .

✓ **الأداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداة الأنظمة الفرعية ( الأدوات الجزئية )، وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة<sup>2</sup>.

3- حسب المعيار الوظيفي : يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف، والنشاطات التي تمارسها المنظمة .

✓ **أداء الوظيفة المالية** : يتمثل في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية، بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي، وتو في ر السيولة اللازمة لتسديد ما عليها ، وتحقيق معدل مردودية جيدة، وتكاليف منخفضة .

<sup>1</sup>-هبهاج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على رفع مستوى الأداء المالي"، رسالة ماجستير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2012، ص ص5، 6.

<sup>2</sup>- بختة هدار، "دور معايير السلامة و الصحة المهنية في تحسّن أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2012، ص 27.

- ✓ أداء وظيفة الأفراد: تكمن أهمية العاملين داخل المنظمة في قدرتهم على تحريك الموارد الأخرى، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، فضمان موارد المنظمة بفعالية، لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وك ذلك وجود المنظمة وإستمراريتها، أو زوالها، مرتبط بنوعية، وسلوك الأفراد، وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية، وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية العاملين ، لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، و في الوقت المناسب لإنجاز عمله.
- ✓ أداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء والسمة<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: إدارة الوقت وعلاقتها في تحسين أداء العاملين

يعتبر الوقت اليوم عاملا مهما لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، فالمنظمة إذا كانت قادرة على التأقلم بسرعة ، يمكنها الوصول إلى حصة سوقية أكبر.

حيث أن العامل الأساسي للنجاح حاليا هو الوقت فإذا تحكّم العامل بالمنظمة بطريقة صحيحة في الوقت كل المتغيرات الأخرى للأداء كالنوعية ، التكلفة والآجال سنتحسن وبذلك يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لذلك يقترح stals أحد مستشاري BCG، Consulting Group Boston تشخيص كامل للقدرات التنظيمية المرتكزة على تحليل الوقت لمختلف أنشطة المنظمة كمدّة الإجابة على طلبات الزبائن ومدّة إيجاد من تجديد.

إن التسيير الأمثل للوقت يجعل المنظمة أكثر مرونة وهو من بين أهم عوامل تحسين الأداء للعاملين ككل بحيث أن التحكّم في هي خلق ميزة تنافسية مهمة للمنظمة في البيئة الحالية وبالتالي ينعكس ذلك عليها بالتطوير والنمو.

حيث أن النمو هو الرفع في الأبعاد والخصائص المختلفة للمنظمة (المنتج، السوق، التكنولوجيا، التمويل، الموارد البشرية ، والتنظيم) .

يمكن تحديد مؤشر النمو عن طريق جملة من المؤشرات وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- حجم العوامل الموظفة كالموارد المستهلكة واليد العاملة .

<sup>1</sup> - عبد المالك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية "، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2001 ، ص ، ص 89 ، 90.

<sup>2</sup> - يمينة عثمان، أسمهانحر، "دورتنظيمأوقاتالعملفيأداءالموردالبشريبالمنظمة"، مذكرة ماجستير فيعلومالتسيير، تخصصتسييرالمواردالبشرية ، كلية العلومالاقتصادية والتجارية وعلومالتسيير، جامعة حسيبة بنوعليالشف، 2015-2016، ص86.

- نمو قيمة المنتجات كالمبيعات وحصص السوق.

- نمو النتيجة أو الأرباح وقدرة التمويل الذاتي.

فالنمو هو الوسيلة لتحقيق غايات المنظمة يشترك في مجموعة من العوامل سواء كانت بشرية أم تجهيزات أم بحث وتطوير تكنولوجي والتي تمثل أهم عوامل النمو.

إن الإدارة العصرية تعتبر الوقت واحد من عناصر إنتاجها ونجاحها وأحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي: الطاقات البشرية، الموارد المادية، المواد الخام، التجهيزات والبنية التحتية، إضافة إلى الوقت الذي يعد أكثرها أهمية وبالتالي فاستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع ومن جهة ثانية يساعد في تحسين وتنظيم أداء العاملين.

فما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد وما من عمل يؤدي إلا إذا كان الوقت إلى جانبه فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت وهكذا أصبحت التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج.

### المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة لها

من خلال البحث توصلنا إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في مجالات وقطاعات عديدة، لذا سنحاول في هذا المبحث باستعراض عدة دراسات منها، العربية، المحلية والأجنبية، من أجل التعقيب عليها من خلال مقارنة بينها وبين دراستنا ومن ثم محاولة تحديد القيمة المضافة للبحث.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

##### الفرع الأول: الدراسات العربية

1- دراسة محمد خير سليم أبوزيد، رحي مصطفى عليان، تحت عنوان "إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي (دراسة تطبيقية)"، دراسات، مجلة صادرة عن كلية العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

وتمثل مشكلة الدراسة في ما مدى مهارة العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية في إدارة الوقت؟

هدفت الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية من جانب (صياغة الهدف والأولويات، وآلية إدارة الوقت، والأفضلية للمنظمة)، ودراسة تأثيرها في الأداء الوظيفي.

2- دراسة سنية كاظهركي، تحت عنوان " إدارة الوقت وأثرها في الاداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة "، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والادارية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة واسط، بغداد، العدد20، 2015.

وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هي العلاقة بين إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي في مديرية التقاعد العامة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في أداء العاملين في مديرية التقاعد العامة، وك ذلك التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ، والتعرف على معيقات إدارة الوقت وكيفية السيطرة عليها .

3-دراسة الباحث محمود إبراهيم سعيد، تحت عنوان "دراسة تحليلية للعلاقة بينإدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قلقية دولة فلسطين"، برنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة أعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال بجامعة القاهرة ، 2010.

وتمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى علاقة إدارة الوقت وأداء العاملين لدى المؤسسات العامة والخاصة في محافظة قلقية دولة فلسطين؟

وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقية -دولة فلسطين، و ذلك من خلال قياس سلوكيات إدارة الوقت والتحكم المدرك بالوقت من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة، وك ذلك الكشف عن الفروق الدالة احصائيا في سلوكيات إدارة الوقت لدى العاملين في المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة التي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين فيها، ودراسة تأثير سلوكيات إدارة الوقت في التحكم المدرك بالوقت والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة .

#### الفرع الثاني:الدراسات المحلية

1- دراسة يمينة عثمان وأسمهان، تحت عنوان "دور تنظيم أوقات العمل في تفعيل أداء المورد البشري بالمنظمة دراسة حالة الشركة الدولية للتأمينات"، متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة حسبية بن بوعليالشف2015-2016.

وتمثلت مشكلة الدراسة في ما دور تنظيم أوقات العمل في تفعيل أداء المورد البشري بالمنظمة ؟

وقد هدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين وكذلك مستوى أداء العاملين من جهة نظرهم، ومعرفة دور تنظيم وتهيئة الوقت في الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل للوقت والتي تساعد على تحسين الأداء في الشركة .

2- دراسة سمية عجمي، تحت عنوان " دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المنظمة دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص، إدارة أعمال المنظمة، جامعة أم البواقي، 2016.

وتمثلت مشكلة الدراسة في "ما هو دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي؟

وهدفت هذه الدراسة إبراز دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المنظمة، والكشف عن واقع إدارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية وتسلط الضوء على وكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي، كذلك محاولة تقديم توصيات تعمل على تحسين إدارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية والتي يكون لها تأثير مباشر على الفعالية التنظيمية .

3- دراسة عز الدين هروم، تحت عنوان "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة منتوري - قسنطينة 2008.

تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المنظمة الاقتصادية؟

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الوسائل والأدوات التي يتوفر عليها المركب، و التي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء، و التي تعكس اهتمام المسؤولين على تسيير نشاط الموارد البشرية بعملية تسيير الأداء الوظيفي، خاصة منها أدوات تقييم الأداء التي ستبين مدى توفرها على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

### الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Nonis, Fenner&Sager، تحت عنوان " دور إدارة الوقت في تعديل العلاقة بين الأداء الوظيفي"، مبيعات الشركات الكيماوية ووكلاء السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، 2011.

وهدفت بصورة أساسية إلى بحث دور إدارة الوقت في تعديل العلاقة بين الأداء الوظيفي ومتغيري سمات التفاوض ومركز التحكم لدى عينة قوامها ( 201 ) من مندوبي مبيعات الشركات الكيماوية ووكلاء السيارات في

الولايات المتحدة الأمريكية .وقد بينت نتائج الدراسة أن إدارة الوقت لم تعدل العلاقة بين التفاوض والأداء الوظيفي ، في حين بينت النتائج أن إدارة الوقت كانت تعدل العلاقة بين مراكز التحكم والأداء الوظيفي .

2- دراسة Zampetakis, Bouranta&Moustakisa, تحت عنوان " أثر إدارة الوقت في الإبداع"، دراسة حالة حول طلبة جامعات يونانية، اليونان، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر إدارة الوقت في الإبداع، واشتملت عينة الدراسة على ( 186 ) طالبا يمثلون ثلاث جامعات يونانية ، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الإبداع وسلوكيات إدارة الوقت (التخطيط اليومي و الثقة في التخطيط طويل الأجل)، ك ذلك وجود علاقة بين الإبداع، والمواقف(التحكم المدرك في الوقت ، وتفضيل التنظيم، والقدرة على التركيز).

3- دراسة Wilson، تحت عنوان " العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي "، دراسة حول المستهلك عن المبيعات، كندا، 2010.

فقد هدفت إلى بحث العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي والتوجه نحو المستهلك لدى ( 81 ) مندوباً للمبيعات في كندا، وقد بينت الدراسة وجود تأثير لإدارة الوقت وأبعادها(استخدام الأدوات، والتخطيط والأهداف، وتحديد الأولويات، والمرونة في الجدولة ) في الأداء الوظيفي ، في حين لم تظهر الدراسة وجود تأثير لإدارة الوقت في التوجه نحو المستهلك.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

الجدول رقم(01) : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وسابقتها

الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
محمد خير سليم أبو زيد	تطابق في المتغير الاول(إدارة الوقت ) تطابق في المتغير الثاني(أداء العاملين)	قطاع الدراسة (الجامعة ) الدراسة في المكتباتالجامعية الأردنية. بلد الدراسة : الاردن.
سنية كاظهركي	تطابق في المتغير الاول(إدارة الوقت )	قطاع الدراسة ( منظمة حكومية ) الدراسة على مديريةية التقاعدالعامة بلد الدراسة : بغداد.
محمود إبراهيم سعيد	تطابق في المتغير الاول(إدارة الوقت ) تطابق في المتغير الثاني(أداء العاملين)	قطاع الدراسة (مؤسسات عامة وخاصة ) الدراسة على المؤسساتالعامة

والخاصة بمحافظة قلقية دولة فلسطين بلد الدراسة : القاهرة .		
قطاع الدراسة (منظمة التأمين). الدراسة على الشركة الدولية للتأمينات. ولاية الدراسة : شلف.	تطابق في المتغير الاول (إدارة الوقت ) تطابق في المتغير الثاني (أداء العاملين)	يمينة عثمان وأسمهان
قطاع الدراسة (البنك). الدراسة وكالاتالبنكالوطنيالجزائري. ولاية الدراسة : ام البواقي.	تطابق في المتغير الاول (إدارة الوقت )	سمية عجمي
قطاع الدراسة (منظمة حكومية). الدراسة على ميدانية بمركب المجارفوالرافعات قسنطينة . ولاية الدراسة : قسنطينة .	تطابق في المتغير الثاني (أداء العاملين)	عز الدين هروم
قطاع الدراسة (شركات ووكالات). الدراسة على الشركاتالكيمائية ووكلاء السيارات. بلد الدراسة : الولاياتالمتحدة الأمريكية .	تطابق في المتغير الاول (إدارة الوقت )	Nonis, Fenner&Sager
قطاع الدراسة (طلبة جامعيون). الدراسة على طلبة جامعاتيونانية . بلد الدراسة : اليونان.	تطابق في المتغير الاول (إدارة الوقت )	ZampetakisBouranta Moustakisa
قطاع الدراسة (المستهلك). الدراسة حول المستهلك عن المبيعات. بلد الدراسة : كندا.	تطابق في المتغير الاول (إدارة الوقت ) تطابق في المتغير الثاني (أداء العاملين)	Wilson

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات سابقة

المطلب الثالث: القيمة المضافة

بعد استعراض الدراسات السابقة وأهم ما توصلنا له من نتائج، نرى مدى أثر إدارة الوقت في العمل وانعكاس ذلك بشكل مباشر على أداء العاملين ، فكما أوضحت الدراسات السابقة بأن المشكلة الحقيقية تكمن في سوء إدارة الوقت الذي دائما ما ينجم عنه انخفاض مستوى الأداء ، لذلك جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها ومنظمة لما سيأتي بعدها من دراسات، حيث نرى أن إدارة الوقت الناجحة تعني أداء أفضل لدى العاملين .

و في دراستنا هذه سنقوم بدراسة تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين على منظمة سيودي للكابلات بعين الدفلى، حيث شملت دراستنا منظمة ذو طابع صناعي، حيث أبرزت دراستنا كفي في إستخدام منظمة لإدارة الوقت التي بها إستطاعت بها التأثير على أداء العاملين سواء في البيئة الخارجية المحيط بها او البيئة الداخلية الخاصة بالمنظمة .



## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج بأن إدارة الوقت لها أثر كبيراً في تفعيل أداء العاملين في المنظمة و ذلك من خلال التنظيم والتخطيط للوقت.

كما أن إدارة الوقت لها أثر كبير على تحسين أداء العاملين حيث أن نجاح العملية الإدارية يقترن بمدى إدارة الوقت بفعالية لأن الوقت أثمن شيء يملكه الإنسان ويعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

كما تعد عملية قياس وتقييم الأداء كجزء من إدارة الأداء فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد سواء كانت سياسات التدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية .

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

بعدما قمنا بالتطرق في الفصل الأول من دراستنا إلى مختلف الجوانب والمفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة ، وهي كل من إدارة الوقت وأداء العاملين، وتطرقنا كذلك إلى طبيعة العلاقة بينهما من الجانب النظري، وعليه من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي للدراسة ، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بغية معرفة تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى ، حيث يتناول وصفا للمنهجية المستخدمة و لمجتمع الدراسة ، و وصفا لأداة الدراسة ، و متغيرات الدراسة ( المستقل و التابع ) و الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة و المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات و الأساليب التي تم استخدامها في اختبار فروض البحث، و يبدأ بتحديد إجراءات التحليل الإحصائي و أساليبه، التي اتبعتها الباحثة في كل من الإحصاء الوصفي و الإحصاء التحليلي، حيث نقوم أولاً باستخدام اختبار ( ألفا كرونباخ ) لقياس ثبات محتوى استبانة الدراسة و صدقها، ثم نتناول التحليلات الإحصائية الوصفية في كل من التكرارات، و النسب، و المتوسطات الحسابية ، و الإنحراف المعياري، و الترتيب و ذلك لتحديد سمات عينة الدراسة .

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بعين الدفلى

تشجع الجزائر الاستثمارات على المستوى المحلي والأجنبي، من خلال تطوير التشريعات وإقرار الحوافز والامتيازات، وفرض تدابير جديدة لتوجيهه بما يخدم رقي وتطور الاقتصاد الوطني بدرجة الأولى، وكمثال عن ذلك شركة السويدي للكابلات، التي قامت بإنشاء مصنعها في الجزائر بحجم استثمارات تصل إلى 50 مليون دولار أمريكي.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية ومجال نشاط التي تقوم بها

الفرع الأول: تعريف مؤسسة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية

أ. التعريف بالمؤسسة الأم.

السويدي (Elsewedy) شركة مصرية تعمل في مجال الكهربائيات تديرها وتمتلكها عائلة السويدي، وهي شركة أم لعدد من الشركات المتفرغة في مجالات متخصصة حول العالم، تعد اليوم أكبر منتج لمكونات الإلكترونيات، في إفريقيا والشرق الأوسط، بالغة مبيعاتها ما يقارب 2 مليار دولار، ومنذ 80 عامًا، احتلت شركة السويدي إلكترونيك مكانتها كرائد في السوق الذي يجلب القضايا الحضارية من خلال وضع الابتكار والتصميم في قلب مشاريعها، تطمح المجموعة إلى توسيع مجال عملها في قطاع الطاقة من خلال نظام قوي لإدارة الأعمال. تطورت السويدي إلكترونيك على مر السنين لتصبح شركة عالمية تضم ما يقرب من 12000 موظف و25 وحدة إنتاج، مع خبرة مثبتة غزت المجموعة أسواقًا جديدة و85 هيئة قانونية تسمح لها بالانتشار دولياً، من مصر إلى آسيا، عبر الشرق الأوسط وأوروبا وأفريقيا.

تأسست السويدي للكابلات عام 1984، وتعتبر من أقدم المجموعات الصناعية التي شهدت نجاحاً في الشرق الأوسط وإفريقيا، كابلات السويدي هو الرائد في إنتاجية متكاملة من الكابلات الكهربائية في جميع أنحاء الشرق الأوسط متخصصة في توريد الاتصالات السلكية و اللاسلكية وتنفيذ المشاريع الجاهزة ومؤخراً في طاقة الرياح. السويدي للكابلات هي الشركة الرائدة بلا منازع في الإنتاج المتكامل للكابلات والمنتجات الكهربائية في جميع أنحاء الشرق الأوسط في حين أنها متخصصة في تقديم حلول الاتصالات السلكية واللاسلكية الكاملة، ومشاريع تسليم المفتاح ومؤخراً في إنتاج طاقة الرياح، ومجموعتنا تتكون من 30 وحدة إنتاج موزعة على 12 دولة مختلفة (مصر، السودان، الجزائر، ليبيا، نيجيريا، زامبيا، المملكة العربية السعودية، سوريا، قطر، سلوفينيا، ماليزيا، الهند)، التطوير المستمر لكابلات السويدي يتيح لنا تلبية وزيادة عدد عملائنا يومياً، السويدي للكابلات هي الشركة التي تقدم حلاً كاملاً لتلبية جميع احتياجات هؤلاء العملاء واحتياجات الإنتاج، والنقل، من خلال توزيع الكهرباء حيث تتمثل رؤيتنا في تنفيذ مشاريع كهربائية للترويج لمنتجاتها محلياً ودولياً.

تصدر مجموعة السويدي للكابلات مجموعة كبيرة من المنتجات عالية الجودة التي تلبي جميع المتطلبات التنظيمية في أكثر من 110 دولة حول العالم.

ب. التعريف بفرع الجزائر بولاية عين الدفلى :

يعد تأسيس شركة السويدي للكابلات في الجزائر خيارًا استراتيجيًا يمثل جزءًا من ديناميكية النمو الدولي، لأن الجزائر سوق لها إمكانات لا يمكن إنكارها، وفي هذا السياق قامت شركة السويدي للكابلات ببناء أول مصنع لها في منطقة عين الدفلى ، باستثمارات كبيرة قدرها 100 مليون دولار تغطي مساحة 5 هكتارات، تم تشغيل المصنع منذ نهاية عام 2008 مع طاقة إنتاجية تقدر بـ 150 طن من الكابلات النحاسية والألمنيوم بما في ذلك كابلات ذات جهد منخفض وكابلات أجهزة الناقل مصنع المحولات و آخر مشروع مصنع اللواحق (الإكسسوارات).

فرع السويدي للكابلات بالجزائر أنشئ منذ عام 2006 تحتل موقعا استراتيجيا في النمو الديناميكي حيث استطاع هذا الفرع أن يبني لنفسه موقعا هاما في عالم الصناعة وتخصص في مجال الكهرباء ، ويعتبر من أفضل فروع السويدي للكابلات ويقع في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى غرب الجزائر العاصمة تبعد عنها حوالي 150 كلم، تحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب مؤسسة تصدير والاستيراد (فرع عنابة )، ومن الغرب مؤسسة قنوات صرف المياه ومن الشرق مؤسسة نفضال.

يضع الفرع قوة بشرية تقدر بـ 700 عامل منهم أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، وإطارات سامية ومدراء من أجل توفير حل كامل للطاقة ، قررت شركة السويدي إطلاق فرعها السويدي إلكترىك في الجزائر هذا لنقل درابتها في تنفيذ المشروع في فرعها في الجزائر منتجاتها إنتاج الكابلات والاكسسوارات والمنتجات الكهربائية MT / HT / THT وإنتاج المحولات MV / HV / THT نشر الألياف البصرية كابل الألياف البصرية تحت الجهد أعمال إمدادات الطاقة وتطوير مشاريع الطاقة الطموحة وتوليد ونقل وتوزيع الكهرباء والبناء والبنية التحتية ، والاستثمار في الطاقات المتجددة ، وحلول الاتصالات السلكية واللاسلكية والتنمية الصناعية .

الفرع الثاني: مجال نشاط مؤسسة السويدي للكابلات

يتمثل نشاط المؤسسة بإنتاج الكابلات الكهربائية ، ومن أهم ما تنتجه المؤسسة ما يلي:

1- كابلات الضغط المنخفض: هي الكابلات التي يستعملها المستهلك النهائي لإنارة المساكن والماكينات...الخ، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 20.000 طن سنويا.

2- كابلات الضغط المتوسط: تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 3.000 كلم سنويا.

3- كابلات الضغط العالي: وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 15.000 كلم سنويا.

4- المحولات الكهربائية : طاقتها الإنتاجية تقدر بـ 3000 محول سنويا.

5- كابلات OPGW: تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 3.000 كلم سنويا.

وتتم العملية الإنتاجية للكابلات بمختلف أنواعها بأربعة مراحل كالآتي:

- الجدول: حيث تجمع فيه الأسلاك المسحوبة للحصول على مقطع موصل حسب الجهد المطلوب.

- الغزل: وتتم في هذه المرحلة عملية إضافية طبقة عازلة لفصل الموصل نهائيا عن موصل آخر وعن الأجواء الخارجية .

- التجميع: وهي عملية دمج أكثر من كابل واحد تمهيدا لتغليفها بالمادة العازلة .

- **التسليح:** وهي إضافة طبقة لحماية لكابل سواء كانت شرائط معدنية للحماية الأرضية الهوائية أو أسلاك ومادة عازلة للكابلات تحت الماء .

#### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة السويدي كابل.

تهدف مؤسسة السويدي إلى التوسع في مجال نشاطها مثل إنتاج المواد الأولية وقطع الغيار بدل استردادها من الخارج، ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هي:

- التشغيل والمساهمة في امتصاص البطالة .
  - المصداقية والاحترام والولاء لعملائها.
  - زيادة الأرباح والحصة السوقية .
  - النزاهة والموثوقية في العمل.
  - تسويق منتجاتها بجودة عالية .
  - دعم الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية لأن مصلحة البلد أسبق.
  - الاستخدام الفعال للموارد .
  - تحسين الإنتاج كما ونوعا وتدريب العمال لاكتساب مهارات عالية .
  - اكتساب خبراء في مجال صناعة الكابلات بدل الخبراء الأجانب.
  - تقديم المزيد من الأمن والسلامة لعملائها.
  - إقامة علاقات شراكة مع المتعاملين الاقتصاديين من نفس النوع.
  - تعزيز مكانتها في السوق الوطنية بتطوير منتجاتها طبقا للاتجاهات والمقاييس الدولية لصناعة الكابلات الكهربائية .
  - محاولة مسايرة التطورات والتحولت الاقتصادية والتحكم في التكنولوجيا.
  - محولة التسيير العقلاني لطاقتها المالية والبشرية .
  - القيام بالدراسات والأبحاث التي تستهدف التطور المنسجم للخدمات.
- #### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل.

يقصد بالهيكل التنظيمي العلاقة بين الوظائف والأنشطة في المؤسسة ، وهو يحدد الصلاحيات والمسؤوليات ويقسم العمل بين الأفراد ويوضح العلاقات الرسمية التي تربط الأقسام المختلفة ثم العلاقات داخل هذه الأقسام، ولقد قمنا بتخطيط نموذج للهيكل التنظيمي للمؤسسة بناء على المعلومات المقدمة لنا.

- يبين لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة توزيع نشاطاتها على إدارات رئيسية هي: أنظر الملحق رقم 1

أ- **قسم التخطيط:**يقوم هذا القسم بتخطيط البرنامج الإنتاجي، أي تحديد نوع الكابلات، وترتيب تاريخ إنتاجها حسب الطلب بالإضافة إلى متابعة توفر المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

ب- قسم الإنتاج: يقوم هذا القسم بتخطيط البرنامج الإنتاجي لإنتاج الكابلات الكهربائية بمختلف أنواعها (الضغط العالي، الضغط المتوسط، الضغط المنخفض)، وهذا بتوفير المخزون كعينة دائما في شكل ضروري، أما الباقي فيتم إنتاجه حسب الطلب.

ج- قسم مراقبة الجودة: يتابع هذا القسم جميع مراحل إنتاج الكابلات وهو يمثل المؤسسة بمثابة الزبون الأولي لمراقبة جودة المنتج، ويتأكد من مدى صلاحية الكابلات للاستعمال والبيع (أجمع الموصفات).

2- ال إدارة المالية والمحاسبية: تشرف هذه ال إدارة على قسمين، وتعمل الإشراف عليها ومتابعة انجاز مهامها بالشكل المسموح والمطلوب، وتتمثل هذه الأقسام في:

أ- قسم المالية: مهمته العامة والأساسية هي التقدير بين التكلفة والريح بالإضافة إلى التحليل المالي لكل دورة إنتاجية، والتنسيق بين مختلف الإدارات في المسائل المالية .

ب- قسم المحاسبة: يقوم بضبط عمليات المؤسسة المحاسبية كتنقيح العمليات المحاسبية والمالية وفق المخطط المحاسبي، وإعداد الفواتير وتقديمها لقسم المالية .

3- إدارة الموارد البشرية: تمثل إدارة الموارد البشرية المركز الرابط بين مختلف إدارات المؤسسة ، وتضمن التنسيق بين مختلف أنشطتها حيث تقوم بتسيير مصالح العمال من الناحية الاجتماعية والإدارية والمالية، وهي تضم ثلاثة أقسام هي:

أ- قسم التأمينات: يتابع إجراءات التأمين المتعلقة بالعاملين.

ب- قسم الأجور: يحدد أجور العمال والعمليات الإدارية لشؤون العاملين.

ج- قسم الموارد العامة: هو المشرف على تجهيزات النقل والمعدات والاستقبال.

4- نظام الإعلام الآلي: تهتم هذه ال إدارة بالاتصال وتعمل على تنظيمه بين مختلف الإدارات حيث أنها تتضمن على:

- الشبكة : تقوم برسم وتخطيط شبكة الاتصال بين مختلف الإدارات.

ب- التطبيقات: تقوم بتنفيذ عمليات الاتصال التي تمت هندستها الشبكة كتمرير المكالمات والبريد الإلكتروني.

ج- قاعدة البيانات: تعتبر قاعدة البيانات المسؤولة الوحيدة عن تنظيم البيانات المتعلقة بكافة العاملين، والمحافظة عليها من خلال تسجيلها وتبويبها.

5- إدارة التسويق والمبيعات: تشرف هذه ال إدارة على قسمين هما:

أ- قسم الإعلان والتسويق: يقوم هذا القسم باستقبال مسؤولي مؤسسات الزبون، ويتعاقد معها حول شروط الشراء، بحيث يعين له المنتجات ويحاول ترويجها بالإضافة إلى رسم الإعلانات وإعدادها.

ب- قسم المبيعات والتوزيع: يهتم هذا القسم بتنفيذ عمليات البيع الصادرة من قسم الإعلان والتسويق، بحيث يوفر ويتأكد أن الكمية المطلوبة حاضرة للتسليم كما ونوعا.

6- إدارة التموين: تهتم هذه ال إدارة بتزويد المؤسسة باحتياجاتها المادية، إما بالعمل على اقتنائها داخليا أو محليا أو من الخارج، إما مواد أولية أو قطع غيار كالألات أو التجهيزات.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وعرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة**  
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى"، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها كيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

#### الفرع الأول: منهجية الدراسة المتبعة

##### 1. فرضيات الدراسة الميدانية .

من أجل التعرف على درجة تأثير إدارة الوقت في رفع مستوى الأداء في مؤسسة السويدي للكابلات تم طرح الفرضيات التالية حيث صيغت الفرضية الرئيسية كما يلي:

كيف تؤثر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى ؟

#### الفرضيات الفرعية :

- ✓ تتوجد علاقة بين تخطيط الوقت وأداء العاملين.
- ✓ تتوجد علاقة بين تنظيم الوقت وأداء العاملين .
- ✓ تتوجد علاقة بين توجيه الوقت وأداء العاملين.
- ✓ تتوجد علاقة بين رقابة الوقت وأداء العاملين .

#### الفرع الثاني: حدود الدراسة

لقد سبق وأن أشرنا في مقدمة الدراسة أن هذه الدراسة تمت وفقا للحدود التالية :

- الحدود الموضوعية : ركزنا في
- هذه الدراسة على معالجة إدارة الوقت والأداء العاملين بالمؤسسة ومن ثم مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين.
- الحدود المكانية : لقد تم إسقاط الجانب النظري الذي يمس الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى .
- الحدود الزمنية : أجريت الدراسة الميدانية من 10 ماي 2020 إلى غاية 15 2020.



الفرع الثالث: مجتمع، عينة، متغيرات الدراسة وأدوات الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من مجموعة العناصر الأخرى والتي يجري عليها الدراسة ويتمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة في عمال ( أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، إطارات سامية ومدراء ) مؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى .

ثانياً: عينة الدراسة

يتكون عينة الدراسة من عمال مؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى والمقدر عددهم 80 عامل على اختلاف مسؤولياتهم.

ثالثاً: متغيرات الدراسة : تشتمل دراستنا على متغيرين هما كالتالي:

➤ المتغير المستقل: يتمثل في إدارة الوقت .

➤ المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين

رابعاً: أدوات الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان في جمع المعلومات المختلفة حول الموضوع، أما فيما يخص تحليل النتائج فقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة الأشكال.

1- الوثائق: اعتمدنا في بحثنا هذا على بعض الوثائق الخاصة بمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى تمثلت في دوريات ومجلات بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة ، أعطتنا معلومات حول مصالح وأقسام المؤسسة والهيكلة التنظيمي لها.

2- الاستبيان: يهدف الاستبيان للتعرف على مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى ، حيث قمنا بإعداد استبيان يشمل مجموعة من الفقرات والتي تم اختيارها وصياغتها بناء على المعلومات التي جمعناها حول الموضوع وكذا بالاستعانة على الدراسات السابقة ، ويتكون هذا الاستبيان من ثلاثة محاور بحيث:

استخدمنا إستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وتكون تمن المحاور التالية :

• المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة وتتضمن النوع الاجتماعي، السن، المستوى الدراسي، الخبرة ، المسمى الوظيفي ،

• المحور الثاني: يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في إدارة الوقت : تتكون من أربعة أبعاد (تخطيط الوقت ويحتوي على 5 عبارات، تنظيم الوقت ويحتوي على 5 عبارات، توجيه الوقت ويحتوي على 5 عبارات، الرقابة على الوقت ويحتوي على 5 عبارات) 20 عبارة ،

• المحور الثالث: فيضم عبارات تخص العبارات الخاصة بأداء العاملين : تتكون من 20 عبارة .

وكانت طريقة الإجابة في جميع الأقسام بوضع علامة (x) في الخانة التي يراها المبحوث مناسبة .

للإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بتحديد متوسط الأهمية النسبية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة .

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات كالتالي:

- موافق بشدة : (5)؛
- موافق (4)؛
- محايد (3)؛
- غير موافق (2)؛
- غير موافق بشدة (1).

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل 4

طول الفئة = ————— = ————— = 0.8.

5

عدد المستويات

- ✓ من 1 الى 1.80 غير موافق بشدة ؛
- ✓ من 1.80 الى 2.60 غير موافق؛
- ✓ من 2.60 الى 3.40 محايد؛
- ✓ من 3.40 الى 4.20 موافق؛
- ✓ من 4.20 الى 5 موافق بشدة .

• اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل الثبات ألفا لكرونباخ):

- للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة ، تم استخدام معامل الثبات ألفا لكرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة ، ويمكن اعتبار الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون (0.60) كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

- إن قيمة معامل ثبات الأداة الكلي بلغت (0.986) وتعتبر هذه القيمة مقبولة لأغراض إجراء الدراسة ، وهذا يعني أن هناك ثبات في عبارات الاستبيان ككل، وبما أن القيمة تقترب من (1) فهذا يدل على أن الاستبيان صالح للدراسة .

### جدول رقم (01): مقياس ألفا كرونباخ

معايير الإستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
إدارة الوقت	20	0.989
أداء العاملين	20	0.984
الاستبيان ككل	21	0.986

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

### الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.
- -استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات.
- - ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة .
- - معاملات الارتباط من أجل معرفة نوع العلاقة إذا كانت موجبة أو سالبة وقوتها ضعيفة أم قوية .
- - معادلة الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار العلاقة تتواجد أملا تتواجد بين المتغيرين التابع والمستقل.
- -تحليل التباين ومعامل التحديد من أجل اختبار صحة الفرضيات.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية ، حيث سنقوم بعرض خصائص العينة المدروسة ، وكذا عرض نتائج الدراسة ، كما سيشمل هذا المطلب على اختبار الفرضيات وبالتالي الكشف فن درجة تأثير إدارة الوقت على تحسين ، أداء العاملين بمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى .

### الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية

تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية ، المسمى الوظيفي كما يلي:

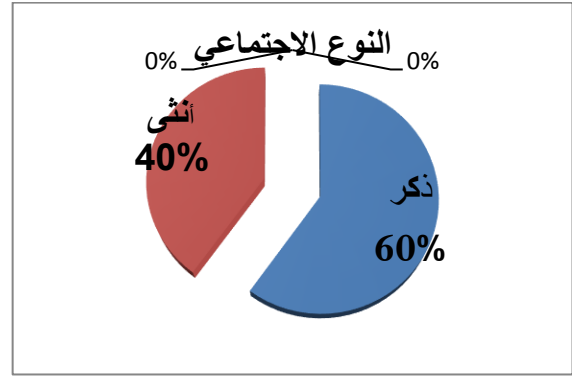
أ- النوع الاجتماعي: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

### جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	30	60%
أنثى	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن 30 من أفراد العينة المدروسة يمثلون نسبة 60 % هم ذكور، و20 من أفراد العينة المدروسة يمثلون نسبة 40 % هم إناث بحيث نجد أن نسبة الذكور مرتفع نوعا ما وهذا بسبب طبيعة العمل يحتاج إلى عمال ذكور أكثر من إناث.

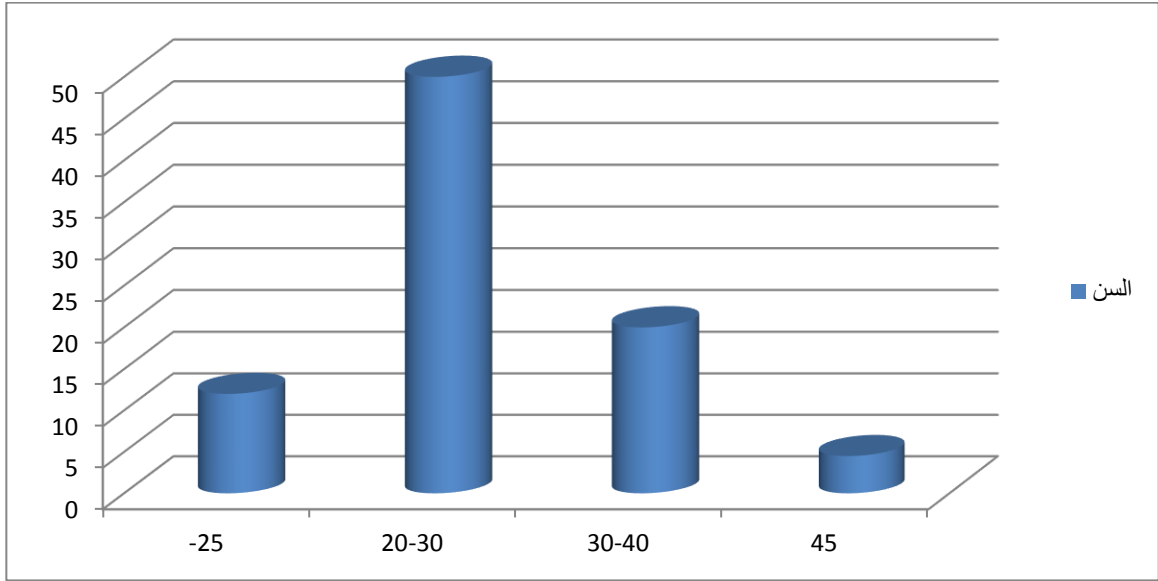
ب- من حيث السن

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفئة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 25 سنة	06	%12
20-30 سنة	25	%50
30-40 سنة	10	%20
أكثر من 45 سنة	09	%18
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

#### التعليق:

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية من 20-30 سنة بنسبة 50% تليها الفئة العمرية من 30-40 سنة بنسبة 20%، وتليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 18%، أما النسبة أقل كانت الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 12%، أي أغلب أفراد العينة من فئة الشباب، مما يمكن تقديم إجابات منطقية وشفافية .

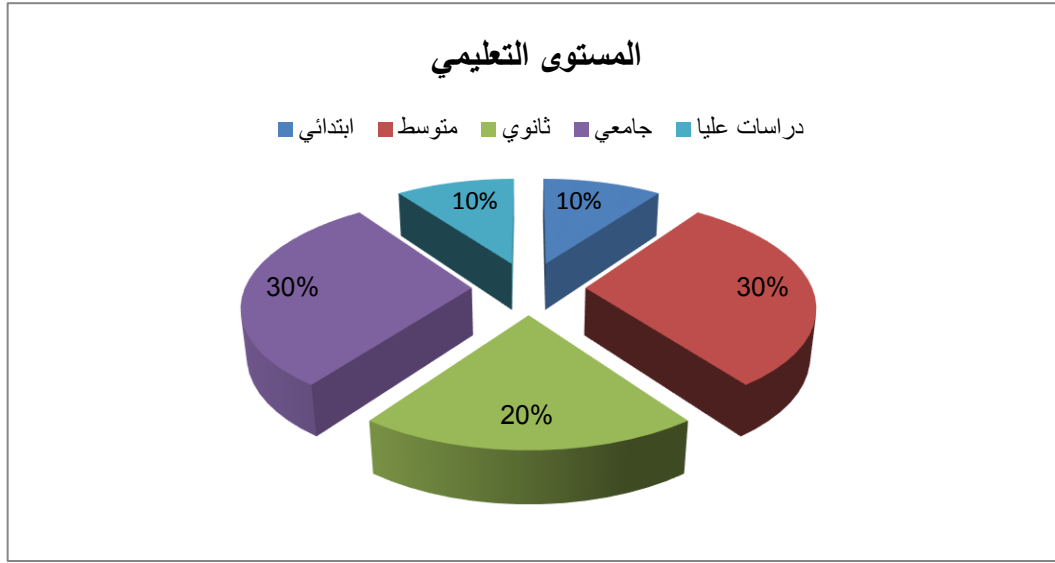
#### ج- من حيث مستوى الدراسي

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ابتدائي	05	10%
متوسط	15	30%
ثانوي	10	20%
جامعي	15	30%
دراسات عليا	05	10%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

#### التعليق:

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن أفراد العينة معظمهم يتراوح مستواهم التعليمي بين الجامعي والثانوي متوسط حيث بلغ عددهم 15 و 10 و 15 فردا بنسبة 30% و 20% و 30%، وبلغت فئة دراسات العليا 5 أفراد بنسبة 10%، وكانت لفا فئة هي فئة الابتدائي 5 أفراد وكانت بنسبة 10%.

وهذا يدل على وجود رصيد ثقافي عالي الذي يوضح أن مستوى العاملين من متفخريجي الجامعات الذين لهم تطلعات مستقبلية تناسب طابع العمل الحديث على حسب الدول المتقدمة وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال.

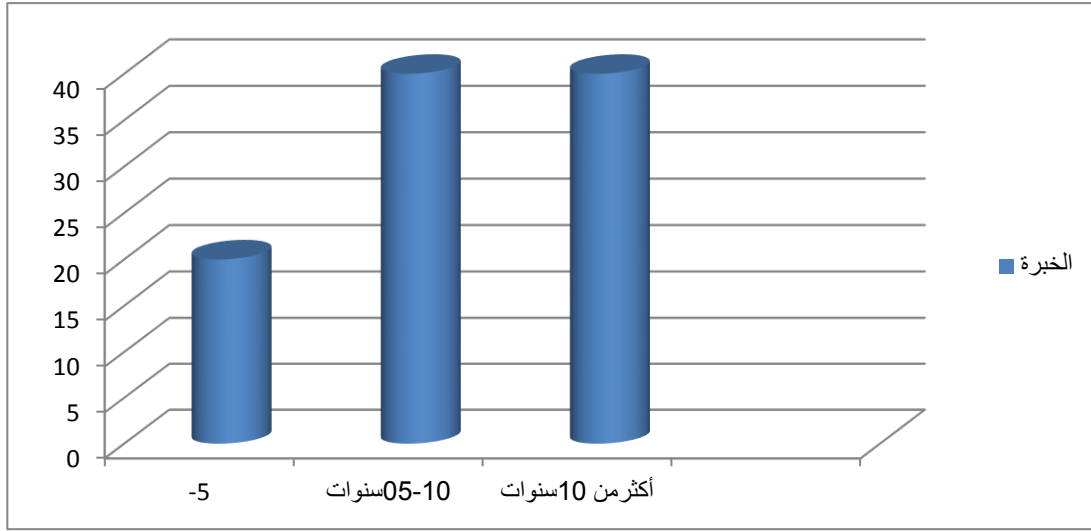
د- من حيث الخبرة

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	10	20%
من 5-10 سنوات	20	40%
أكثر من 10 سنوات	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

#### التعليق:

نلاحظ من خلال جدول رقم (05) أن أفراد العينة معظمهم ذو خبرة محدودة من 5-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات بنسبة 40% تليها نسبة 20% ذو خبرة أقل من 5 سنوات.

ومن هنا نستنتج أن أغلب موظفي مؤسسة ذو خبرة تتراوح أكثر من 10 سنوات في هذا الميدان.

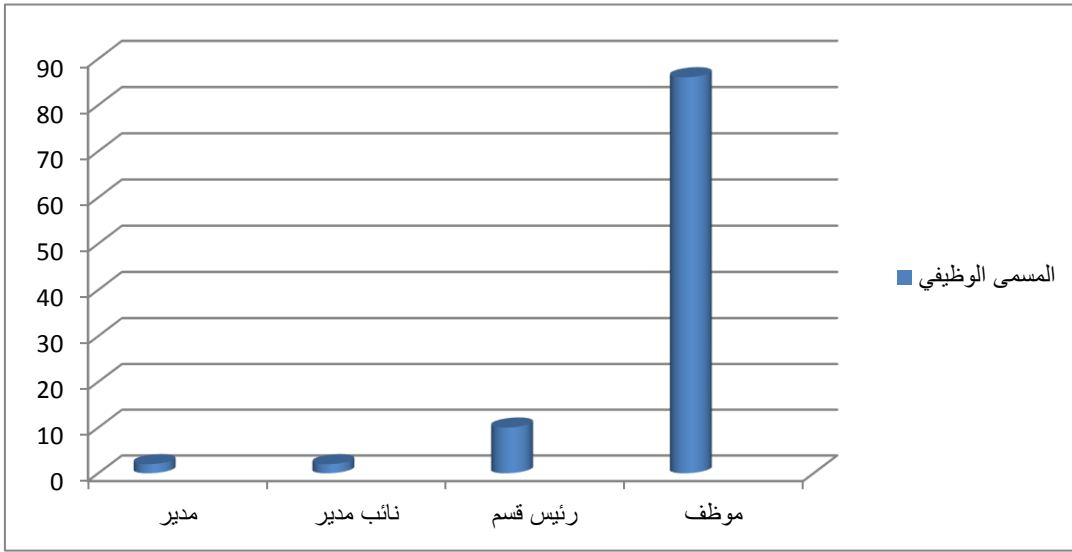
هـ- من حيث المسمى الوظيفي

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مدير	01	%02
نائب المدير	01	%02
رئيس قسم	05	%10
موظف	43	%86
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

#### التعليق:

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن أفراد العينة في هذه المؤسسة يرأسهم مدير واحد كانت نسبته 02%، ونائب مدير واحد كذلك بنسبة 02%، و 05 أفراد يمثلنا رئيس قسم بنسبة 10%، وبقية موظفين وكانوا حوالي 43 فرد بنسبة 86%.

#### الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

من خلال نتائج جدول التكرارات وبالاعتماد على برنامج spss نستطيع استخلاص النتيجة التي ظهرت لكلم حور على حدى:



الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

أولاً: عرض وتحليل عبارات إدارة الوقت بمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى :  
جدول رقم (07) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات إدارة الوقت

1/ عرض وتحليل عبارات تخطيط الوقت بمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى :

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق بشدة	0.407	4.80	05	05	04	06	30	تكرار زيادة التخطيط اليومي للوقت على التركيز لدى الموظف وبالزيادة الانتاجية .
			10	10	08	12	60	
موافق بشدة	0.571	4.53	10	10	01	12	17	تكرار تحديد الأولويات لتلهمها بالواجب تنفيذها من أجل حل لتخطيط الوقت .
			20	20	02	24	34	
موافق بشدة	0.583	4.27	05	05	10	18	12	تكرار يساهم تخصيص وقت إضافي لعدد جدولها مفيح سن تخطيط الوقت لتلهمها بالمراد إنجازها .
			10	10	20	36	24	
موافق بشدة	0.651	4.30	05	10	05	14	16	تكرار يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية .
			10	20	10	28	32	
موافق بشدة	0.702	4.30	00	1	04	25	20	تكرار تخصيص زمن محدد للعمليات لتخطيط الوقت يساعد على حسن إدارة الوقت .
			00	02	08	50	40	
موافق بشدة	0.582	4.44						الحاصل العام

المصدر:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

2/ عرض وتحليل عبارات تنظيم الوقت بمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى :

درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	0.651	4.30	10	10	02	15	13	تكرار	يساهم تنظيم الوقت فينا لاحتياجات العملية في إدارة الوقت ومراعاة الجانب الإنساني.
			20	20	04	30	26	نسبة %	
موافق	0.695	4.00	07	01	03	19	20	تكرار	يتم تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.
			14	02	06	38	40	نسبة %	
موافق	0.759	4.10	00	00	00	20	30	تكرار	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل أفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت.
			00	00	00	40	60	نسبة %	
موافق	0.507	4.13	00	00	00	30	20	تكرار	العمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل ليتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية .
			00	00	00	60	40	نسبة %	
موافق	0.577	4.24	00	00	01	19	30	تكرار	وضع لآليات ومواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال لأحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت
			00	00	02	38	60	نسبة %	
موافق	0.637	4.15						تكرار	الحاصل العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

3/ عرض وتحليل عبارات توجيه الوقفة بمؤسسة السويدي للكابلات بعين الدفلى :

درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1.430	3.43	00	04	09	32	05	تكرار	يتم التمييز بين القرارات القابلة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

			00	08	18	64	10	نسبة %	للتأجيل وغير القابلة للتأجيل.
موافق بشدة	1.064	4.20	00	07	16	24	03	تكرار	يساهم توضيح المهام المطلوبة
			00	14	32	48	06	نسبة %	تنفيذها في الوقت المحدد وأقصى الطرق وأفضل النتائج
موافق بشدة	0.994	4.39	00	03	07	35	05	تكرار	تساهما للموازنة
			00	06	14	70	10	نسبة %	المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل أفضل.
موافق بشدة	1.129	4.24	01	04	18	20	07	تكرار	يساهم تقليل الأعمال الورقية
			02	08	36	40	14	نسبة %	في توجيهها والوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل.
موافق بشدة	1.167	3.97	01	05	22	18	04	تكرار	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في
			02	10	44	36	08	نسبة %	إدارة الوقت داخل المؤسسة.
موافق	1.156	4.04	الحاصل العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

### 4/ عرض وتحليل عبارات الرقابة على الوقت بمؤسسة السويدي للكابات بعين الدفلى :

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	1.129	4.24	01	04	18	20	07	تكرار	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء
			02	08	36	40	14	نسبة %	الحاصل بالأداء المخطط.
موافق بشدة	1.167	3.97	01	05	22	18	04	تكرار	تهدف الرقابة على الوقت إلى
			02	10	44	36	08	نسبة %	تصحيح الانحرافات وليس إلى فرض العقاب.
موافق بشدة	1.002	4.08	00	05	13	27	05	تكرار	يزيد وجود نظام حوافز الرقابة
			00	10	26	54	10	نسبة %	منفاعلية الموظف على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل.
موافق	1.194	4.22	02	05	18	20	05	تكرار	تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

بشدة			04	10	36	40	10	نسبة	اداء العاملين.
موافق	1.456	3.39	01	04	09	30	06	تكرار	يجب ان تكون الرقابة على الوقت
			02	08	18	60	12	نسبة	من قبل الموظف رقابة ذاتية .
موافق	1.189	3.98							الحاصل العام

**المصدر:** المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

### التعليق:

يتضح من الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي الكلي لكافة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الوقت ، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي لتخطيط الوقت له أعلى نسبة 4.44 بدرجة موافق بشدة ، يليه المتوسط الحسابي الكلي لتنظيم الوقت بنسبة 4.15 بدرجة موافق، يليه المتوسط الحسابي الكلي لتوجيه الوقت بنسبة 4.04 بدرجة موافق، يليه المتوسط الحسابي الكلي لرقابة على الوقت بنسبة 3.98 بدرجة موافق.

مما يشير إلى أن العبارات المتعلقة ب إدارة الوقت واضحة من قبل مفردات العينة أي أن التوافق كان دائما مع العبارات.

حيث كانت العبارة الأولى من تخطيط للوقت والتي تمثلت في " يزيد التخطيط اليومي للوقت على زيادة التركيز لدى الموظف وبالتالي زيادة الانتاجية . " لها اكبر موافقة عليها بنسبة 60% وشملت أكبر نسبة في متوسط الحسابي التي بلغت 4.80 بدرجة موافق بشدة .

تليها العبارة الأولى من تنظيم في الوقت والتي تمثلت في" يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت ومراعاة الجانب الإنساني." لها اكبر موافقة عليها بنسبة 26% وشملت أكبر نسبة في متوسط الحسابي التي بلغت 4.30 بدرجة موافق بشدة .

تليها العبارة الثالثة من توجيه الوقت والتي تمثلت في "تساهم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل أفضل." لها اكبر موافقة عليها بنسبة 10% وشملت أكبر نسبة في متوسط الحسابي التي بلغت 4.39 بدرجة موافق بشدة .

تليها العبارة الاولى من الرقابة على الوقت والتي تمثلت "تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط." لها اكبر موافقة عليها بنسبة 14% وشملت أكبر نسبة في متوسط الحسابي التي بلغت 4.24 بدرجة موافق بشدة .

كما يشير الجدول أن العبارات من المحور إدارة الوقت تميل إلى الموافقة بدرجة دائما حيث تحصلت على متوسط حسابي لكل من أبعاد إدارة الوقت بدرجة موافق وهذا ما يدل على أن مؤسسة السويدي كابل تسعى جاهدا لتخطيط وتنظيم وتهيئة الوقت داخل المؤسسة .

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

ومنه نستنتج أن هناك اهتمام كبير لعناصر إدارة الوقت بالنسبة للعاملين في المؤسسة وإن تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة لهدور كبير ومهم.

ثانيا: عرض وتحليل عبارات أداء العاملين بمؤسسة السويدي للكابات بعين الدفلى :

جدول رقم (08) استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات أداء العاملين

درجة الموافقة	الإحراق المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
محايد	1.170	3.39	7	27	8	9	5	تكرار	ظروف العمل تؤثر على مستوى الأداء .
			12,5	48,2	14,3	16,1	8,9	نسبة	
محايد	1.220	3.23	10	14	16	11	5	تكرار	هناك مكافآت نتيجة الجيد في مكان العمل .
			17,9	25,0	28,6	19,6	8,9	نسبة	
محايد	1.338	3.33	12	19	8	10	7	تكرار	أنتلقى الدعم والمساعدة من زملاء عندما يزداد ضغط العمل .
			21,4	33,9	14,3	17,9	12,5	نسبة	
محايد	1.282	3.25	12	13	13	13	5	تكرار	أشعر بأنني أساهم في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة .
			21,4	23,2	23,2	23,2	8,9	نسبة	
موافق	1.106	3.60	13	19	16	5	3	تكرار	يقوم رئيسي بالمشايرتوزيع المهام بطريقة جيدة ومدروسة .
			23,2	33,9	28,6	8,9	5,4	نسبة	
محايد	1.061	3.03	4	17	15	17	3	تكرار	يضع المشرفينا المباشرين خطة تحسين الأداء الفردي في ضوء تقيما لأداء .
			7,1	30,4	26,8	30,4	5,4	نسبة	
محايد	1.136	3.01	6	16	9	23	2	تكرار	يحقق تقيما لاداء الوظيفة الكشغلى الاحتياجات التدريبية للموظفين .
			10,7	28,6	16,1	41,1	3,6	نسبة	
محايد	1.129	2.67	3	13	10	23	7	تكرار	تستخدم المؤسسة معايير مناسبة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

			5,4	23,2	17,9	41,1	12,5	نسبة	تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين في المؤسسة .
محايد	1.003	3.10	3	20	15	16	2	تكرار	تسهيل عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة .
			5,4	35,7	26,8	28,6	3,6	نسبة	
محايد	1.045	3.12	6	13	22	12	3	تكرار	يزيد تقاربا لاداء الفعلي للموظف مع الاداء المخطط له في مستوى الأداء .
			10,7	23,2	39,3	21,4	5,4	نسبة	
محايد	1.123	3.28	8	18	15	12	3	تكرار	يساهم تحديد اسباب انخفاض مستوى الاداء العاملين في معالجة الإحتراف بهدف رفع مستوى الأداء .
			14,3	32,1	26,8	21,4	5,4	نسبة	
محايد	1.008	3.23	7	13	24	10	2	تكرار	هليعتبر تقييم أداء العاملين مرة في السنة كافي للحكم على الكفاءة .
			12,5	23,2	42,9	17,9	3,6	نسبة	
محايد	1.069	2.85	3	13	19	15	6	تكرار	يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بال إدارة الناجحة للوقت .
			5,4	23,2	33,9	26,8	10,7	نسبة	
محايد	0.995	2.66	1	12	16	21	6	تكرار	يعمل نظام الحوافز المرتبط بوقت الإنجاز على رفع مستوى الأداء .
			1,8	21,4	28,6	37,5	10,7	نسبة	

موافق	1.025	3.55	9	25	11	10	1	تكرار	تعمل إدارة العليا على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة الوقت .
			16,1	44,6	19,6	17,9	1,8	نسبة	
موافق	0.892	3.44	8	16	25	7		تكرار	تتعالج إدارة الناجحة الجانب الإنساني لدى العاملين بالتوافق مع مستوى أدائهم .
			14,3	28,6	44,6	12,5		نسبة	
موافق	0.824	3.60	6	28	16	6		تكرار	يساهم تحديد جدول الأعمال للموظفين في أداء العاملين .
			10,7	50,0	28,6	10,7		نسبة	
محايد	1.038	3.12	5	16	17	16	2	تكرار	يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى أداء العاملين .
			8,9	28,6	30,4	28,6	3,6	نسبة	

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

محايد	1.028	3.10	3	22	12	17	2	تكرار	يساهم توجيه الوقت لرفع مستوى الأداء .
			5,4	39,3	21,4	30,4	3,6	نسبة	
محايد	0.966	2.78		18	11	24	3	تكرار	تساهم الرقابة على الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.
				32,1	19,6	42,9	5,4	نسبة	
محايد	1.072	3.16	الحاصل العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

### التعليق:

يشير الجدول رقم (08) إلى العبارات المتعلقة بقياس أداء العاملين فقد جاءت العبارة رقم 05 و 17 في المرتبة الأولى والتي تتمثل في "يقوم رئيسي المباشر بتوزيع المهام بطريقة جيدة ومدروسة . " ويساهم تحديد جدول أعمال زمني للأعمال التي يؤديها الموظف في رفع مستوى أداء العاملين. بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي الذي بلغ 3.16.

والعبارة 15 والتي تتمثل في " تعمل ال إدارة العليا على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة الوقت . " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي الذي بلغ 3.16.

تليها العبارات 02 و 12 بنفس متوسط الحسابي والذي بلغ 3.23 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والعبارات 09 و 19 بنفس متوسط الحسابي الذي بلغ 3.10 وهو اقل من المتوسط الحسابي الكلي.

وتليه العبارات 01 و 03 و 04 و 06 و 07 و 10 و 11 و 12 و 16 و 18 بمتوسط الحسابي 3.39 و 3.33 و 3.25 و 3.03 و 3.01 و 3.12 و 3.28 و 3.44 و 3.12.

وتليه العبارات 08 و 13 و 14 و 20 بمتوسط الحسابي 2.67 و 2.85 و 2.66 و 2.78.

كما يشير هذا الجدول أن معظم العبارات تميل إلى درجة محايد، حيث تحصلت متوسط حسابي يقدر 3.16 والانحراف المعياري 1.072 بدرجة محايد، وهذا يدل على المؤسسة يحاول قياس أداء العاملين من حيثين إلى آخر.

ونستنتج أن أبرز ملامح اهتمام العاملين في المؤسسة السويدي كابل في أداء العاملين تتمثل في مواقفهم على معرفتهم بالدور المطلوب وأدائهم العمل في الوقت المحدد.

### ثالثا: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية : والتي تنص على أنه هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت وأداء العاملين

ويمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط والذي تظهر نتائجه في

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السعودي بعين الدفلى

الجدول التالي:

جدول رقم (09): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط ل إدارة الوقت على أداء العاملين

المتغيرات	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة الوقت	50	4.15	0.891	0.875	0.01
أداء العاملين	50	3.16	1.072		

المصدر: من إعداده الطالب بينا اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أ- المتغير المستقل: إدارة الوقت

ب- المتغير التابع: أداء العاملين

التعليق:

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائية بين متغير إدارة الوقت ومتغير أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.01 حيث بلغ معامل الارتباط برسون 0.875 وعليه فإن العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين هي علاقة طردية وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل إدارة الوقت على أداء العاملين.

الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة الوقت على أداء العاملين

أداء العاملين							المتغير التابع أبعاد المتغير المستقل
الدلالة	مستوى Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		
					Sig.	قيمة t	
					*0.001	3.666	$\beta_0$
	*0.04	5.757	0.599	0.832	*0.0760	0.308	X <sub>1</sub> تخطيط الوقت
					*0.099	1.712	X <sub>2</sub> تنظيم الوقت
					*0.004	3.317	X <sub>3</sub> توجيه الوقت
					*0.004	3.125	X <sub>4</sub> الرقابة على الوقت

\*دال إحصائية عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS



أ- أبعاد المتغير المستقل:

➤ - تخطيط الوقت

➤ تنظيم الوقت

➤ توجيه الوقت

➤ الرقابة على الوقت

ب- المتغير التابع: أداء العاملين

التعليق:

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن تلخيص مخرجات تقدير معاملات النموذج الخاص بالمعرفة السوقية والإبتكار

التسويقي لدى الوكالات كالاتي:

$$Y=2.565+0.043x_1+1.712x_2+0.282x_3+0.345x_4$$

\* تقييم النموذج

لقد تم تقييم النموذج من خلال إختبار معنويته إجمالياً، وإختبار معنوية المعاملات فردياً، وبالاعتماد على

مخرجات البرنامج في الجدول رقم (10) كانت النتائج كما يلي:

\* إختبار F لمعنوية النموذج ككل: بلغت قيمة F المحسوبة 5.757 وأن مستوى الدلالة 0.04 وهي أقل من

مستوى الدلالة الاسمي، وبهذا تشير معنوية إختبار F عند مستوى 05 %، برفض فرضية العدم وقبول الفرض

البديل وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين في مؤسسة السعودي كابل

عين الدفلى .

\* إختبار T لمعنوية معاملات النموذج منفردة : بلغت قيم T المحسوبة بالنسبة للمعامل  $\beta_0=3.666$ ، وبالنسبة

المعاملات الثالثة وهي:

بالنسبة للمعامل تخطيط الوقت  $x_1=0.308$

بالنسبة للمعامل تنظيم الوقت  $x_2= 1.712$

بالنسبة للمعامل توجيه الوقت  $x_3=3.317$

بالنسبة للمعامل الرقابة على الوقت  $x_4=3.125$

\* إختبار جودة التوفيق للنموذج: يعتمد هذا النموذج على قيمة معامل التحديد  $R^2$  لإختبار مدى جودة التوفيق

لنموذج وقياس القوة التفسيرية للمتغير المستقل اتجاه المتغير التابع، ومن خلاله نتعرف على النسبة المئوية التي

يشرح بها المتغير المفسر المتغير التابع، فكلما اقترب المعامل من 100 % كانت جودة توفيق النموذج أقوى في تفسير

المستقل للمتغير التابع، وفي هذا النموذج بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.832 = 83.20\%$  وهي قيمة مرتفعة ،

كما بلغت قيمة جودة توفيق النموذج

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

$R^2 = 0.599 = 59.90\%$  والذي يعني أن 59.90% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين لمؤسسة السويدي كابل) سببها المتغير المستقل الخاص بالنموذج (إدارة الوقت)، وأن 40.10% سببه باقي المتغيرات الأخرى، وهذا ما يؤكد قول أن جودة توفيق النموذج المدروس جيد.

وعليه فالنتائج تشير إلى تحقق الفرضية الرئيسية .

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتيتتمثلي بوجود دور ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت أداء العاملين في مؤسسة السويدي كابل عند مستوى  $\alpha = 0.05$

تتمثل متغيرات النموذج في هذه الدراسة عن بعد المتغير المستقل (تخطيط الوقت)، والمتغير التابع (أداء العاملين، كالتالي:

$y = a + bx$  حيث أن  $b$  تعني معدل التغير في قيمة  $y$  عندما تتغير قيمة المتغير  $x$  بوحدة واحدة أما  $a$  فهو ثبات المعادلة (معامل التقاطع)، وتوجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول (11): يوضح نتائج إختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط تخطيط الوقت على أداء العاملين							
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		تخطيط الوقت	
				Sig.	قيمة t	معامل الانحدار	المتغير المستقل
							المتغير التابع
*0.000	21.459	0.270	0.520	*0.000	6.829	2.070	$\beta_0$
				*0.000	4.632	0.373	$\beta_1$
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة الإسمي 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

أ- المتغير المستقل: تخطيط الوقت

ب- المتغير التابع: أداء العاملين

تعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* نموذج انحدار تخطيط الوقت على أداء العاملين هو:

$$Y = 2.070 + 0.373x_1$$

\* معامل الارتباط بين تخطيط الوقت وأداء العاملين = 0.520 وهو يدل على وجود ارتباط طردي متوسطة بينهما،

( $Sig. = 0.000 < \alpha = 0.05$ )

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السعودي بعين الدفلى

\* معامل التحديد  $R^2=0.270$ ، والذي يعني 27% نسبة ضعيفة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) سببها المتغير الخاص بالنموذج (تخطيط الوقت) والنسبة المتبقية 73% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الابتكار التسويقي .

\*  $F=21.459$ ،  $sig=0.000$ ، وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين فمننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى .

\*  $Tb_1=6.829$ ،  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن تخطيط الوقت يؤثر في تقدير قيمة أداء العاملين.

\*  $tb_2=6.829$ ،  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن تخطيط الوقت يؤثر في تقدير قيمة أداء العاملين.

2- إختبارالفرضية الجزئية الثانية : والتيتتمثلي توجد دور ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت أداء العاملين في مؤسسة السعودي كابلعدن مستوى  $\alpha=0.05$

تتمثل متغيرات النموذج في هذه الدراسة عن بعد المتغير المستقل (تنظيم الوقت )، والمتغير التابع (أداء العاملين)،، كالتالي:

حيث أن  $y=a+bx$  تعني معدل التغير في قيمة  $y$  عندما تتغير قيمة المتغير  $x$  بوحدة واحدة أما  $a$  فهو ثبات المعادلة (معامل التقاطع)، وتوجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (12): يوضح نتائج إختبارتحليل الانحدار الخطي البسيط تنظيم الوقت على أداء العاملين							
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل
				Sig.	قيمة t		
*0.000	40.863	0.413	0.643	*0.000	8.753	2.017	$\beta_0$
				*0.000	6.392	0.422	$\beta_1$
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

أ- المتغيرالمستقل: تنظيم الوقت

ب- المتغيرالتابع: أداء العاملين

تعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* نموذج انحدار تنظيم الوقت على أداء العاملينهو:

$$Y=2.017+0.422x_2$$

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة الوقت وأثره على أداء العاملين لمؤسسة السويدي بعين الدفلى

\* معامل الارتباط بين تنظيم الوقت وأداء العاملين = 0.643 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي نوعا ما بينهما، ( $\alpha = 0.05 < \text{Sig.} = 0.000$ )

\* معامل التحديد  $R^2=0.413$ ، والذي يعني 41.3% نسبة ضعيفة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) سببها المتغير الخاص بالنموذج (تنظيم الوقت) والنسبة المتبقية 58.7% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين.

\*  $F=40.863$ ،  $\text{sig}=0.000$  وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين تنظيم الوقت وأداء العاملين، ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية .

\*  $Tb_1=8.753$ ،  $\text{Sig.}=0.000$  وهذا يدل على أن تنظيم الوقت يؤثر في تقدير قيمة أداء العاملين.

\*  $tb_2=6.392$ ،  $\text{Sig.}=0.000$  وهذا يدل على أن تنظيم الوقت يؤثر في تقدير قيمة أداء العاملين.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تتمثل في وجود دور ذو دلالة إحصائية بين توجيه الوقت أداء العاملين في مؤسسة السويدي كابل عند مستوي  $\alpha=0.05$

تتمثل متغيرات النموذج في هذه الدراسة عن بعد المتغير المستقل (توجيه الوقت)، والمتغير التابع (أداء العاملين)، كالتالي:

$y=a+bx$  حيث أن  $b$  تعني معدل التغير في قيمة  $y$  عندما تتغير قيمة المتغير  $x$  بوحدة واحدة أما  $a$  فهو ثبات المعادلة (معامل التقاطع)، توجد التالى يوضح ما يلي:

الجدول رقم (13): يوضح نتائج إختبار تحليل الانحدار لخطي البسيط توجيه الوقت على أداء العاملين							
توجيه الوقت							المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	
				Sig.	قيمة t		
*0.000	15.332	0.209	0.457	*0.000	7.224	2.251	$\beta_0$
				*0.000	3.916	0.366	$\beta_1$
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

أ- المتغير المستقل: توجيه الوقت

ب- المتغير التابع: أداء العاملين

التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* نموذج انحدار لتوجيه الوقت على أداء العاملين هو:

$$Y=2.251+0.366x_3$$

\* معامل الارتباط بين توجيه الوقت وأداء العاملين = 0.457 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما،  
(Sig. = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05)

\* معامل التحديد  $R^2=0.209$ ، والذي يعني 20.9% نسبة ضعيفة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) سببها المتغير الخاص بالنموذج (توجيه الوقت) والنسبة المتبقية 58.7% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين.

\*  $F=15.332$ ،  $sig=0.000$ ، وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، أقل من المستوى الدلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين توجيه الوقت وأداء العاملين، ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة .

\*  $Tb_1=7.224$ ،  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن توجيه الوقت يؤثر في تقدير قيمة أداء العاملين.

\*  $tb_2=3.916$ ،  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن توجيه الوقت يؤثر في تقدير قيمة أداء العاملين.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تتمثل في وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت أداء العاملين في مؤسسة السعودي كابل عند مستوي  $\alpha=0.05$

تتمثل متغيرات النموذج في هذه الدراسة عن بعد المتغير المستقل (الرقابة على الوقت)، والمتغير التابع (أداء العاملين)، كالتالي:

حيث  $y=a+bx$  أن  $b$  تعني معدل التغير في قيمة  $y$  عندما تتغير قيمة المتغير  $x$  بوحدة واحدة أما  $a$  فهو ثبات المعادلة (معامل التقاطع)، وتوجد التالى يوضح ما يلي:

الجدول رقم (14): يوضح نتائج إختبار تحليل الانحدار لخطي البسيط الرقابة على الوقت على أداء العاملين							
الرقابة على الوقت							المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	
				Sig.	قيمة t		
*0.000	9.142	0.314	0.623	*0.000	5.223	3.151	$\beta_0$
				*0.000	4.002	0.246	$\beta_1$
*دال إحصائياً عند مستوى دلالة اسمي 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

أ- المتغير المستقل: الرقابة على الوقت

ب- المتغير التابع: أداء العاملين

التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* نموذج انحدار الرقابة على الوقت على أداء العاملين هو:

$$Y=3.151+0.246x_4$$

\* معامل الارتباط بين الرقابة على الوقت وأداء العاملين = 0.623 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما،

$$(Sig. = 0.000 < \alpha = 0.05)$$

\* معامل التحديد  $R^2=0.314$ ، والذي يعني 31.4% نسبة ضعيفة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) سببها المتغير الخاص بالنموذج (رقابة على الوقت) والنسبة المتبقية 68.6% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين.

\*  $F=9.142$ ،  $sig=0.000$ ، وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، أقل من المستوى الدلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الرقابة على الوقت وأداء العاملين، ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة .

\*  $Tb_1=5.223$ ،  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن الرقابة على الوقت يؤثر في تقدير قيمة أداء العاملين.

\*  $tb_2=4.002$ ،  $Sig.=0.000$  وهذا يدل على أن الرقابة على الوقت يؤثر في تقدير قيمة أداء العاملين.

### خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لمؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى ، ولقد قدمنا تعريف لمحة على السويدي كابل وأوضحنا أهم المهام وهيكل التنظيمي لمؤسسة كما قمنا بتحليل نتائج الاستبيان عن طريق التحليل الوصفي لمخرجات برنامج spss والتحليل الاستدلالي لتبيان العلاقة بين تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين بالإجابة على الفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية .

كما تعتبر هذه المؤسسة من أهم المؤسسات صناعية التي تساهم في دفع التنمية المحلية والوطنية .

خاتمة



تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب على الموظف في ن الاهتمام بها حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن تحسين الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الفعالة والرشيطة للوقت، من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي بهدف تحقيق أفضل النتائج.

كما أن إتباع إجراءات تنظيم الوقت تساعد على اكتساب التفوق في الأداء ، قصد تحديد طريقة أداء العمل، وإنجاز الأعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة لأول مرة ، وعموماً فإن إدارة الوقت لديها أهمية كبيرة في جميع المؤسسات.

ويمكن أن يكون العامل ناجحاً بشكل كلي إذا اعتمد على فكرة تقدير الوقت أو الاهتمام به، لذا ينبغي على كل فرد عامل أن يبذل أقصى الجهود لاستخدام الوقت المتاح لديه لتحقيق الأهداف، ف الوقت هو رأس المال الحقيقي وهو موردها ممن موارد الإدارة وإدارة الوقت هي بمثابة علم وفن وخبرة استخدام الوقت بشكل فعال، وهي عنصر أساسي من عناصر الإدارة الفعالة .

#### أولاً: اختبار صحة الفرضيات

كشفت نتائج التحليل الإحصائي بالنسبة لفرضيات الدراسة على مايلي:

##### 1. الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير كبير لإدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى. وبالتالي نستنتج أن إدارة الوقت تؤثر في مستوى تحسين أداء العاملين.

##### 2. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين

##### 3. الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء العاملين .

##### 4. الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين توجيه الوقت وأداء العاملين.

##### 5. الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وأداء العاملين .

### ثالثا: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل إلى عدة نتائج من خلال دراستنا لهذا البحث تمثلت في :

#### نتائج الدراسة النظرية :

- (1) إدراك العاملين لأهمية الوقت .
- (2) إن مستوى أداء الموظفي تأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.
- (3) تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعليم المرؤوسين على الأعمال بصورة صحيحة في الوقت الصحيح.
- (4) يعتبر توفير الوقت من أهم الأولويات لدى العاملين لأن ذلك سر نجاح إدارة الوقت .
- (5) إن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل.

#### نتائج الدراسة الميدانية :

- (1) أن 30 من أفراد العينة المدروسة يمثلون نسبة % 60 هم ذكور، و20 من أفراد العينة المدروسة يمثلون نسبة % 40 هم إناث بحيث نجد أن نسبة الذكور مرتفع نوعا ما وهذا بسبب طبيعة العمل يحتاج إلى عمال ذكور أكثر من إناث.
  - (2) أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية من 20-30 سنة بنسبة %50 تليها الفئة العمرية من 30-40 سنة بنسبة %20، وتليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة %18، أما النسبة أقل كانت الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة %12، أي أغلب أفراد العينة من فئة الشباب، مما يمكن تقديم إجابات منطقية وشفافية .
  - (3) أن أفراد العينة معظمهم يتراوحم ستواهم التعليمي بين الجامعي والثانوي متوسط حيث بلغ عددهم 15 و10 و15 فردا بنسبة %30 و %20 و %30، وبلغت فئة دراسات العليا 5 أفراد بنسبة %10، وكانت لقا فئة هي فئة الابتدائي 5 أفراد وكانت بنسبة %10.
- وهذا يدل على وجود رصيد ثقافي عالي الذي يوضح أن مستوى العاملين من متقنين خريجي الجامعات الذين لهم تطلعات مستقبلية تناسب طابع العمل الحديث على حسب الدول المتقدمة وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال.

4) أن أفراد العينة معظمهم ذو خبرة محدودة من 5-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات بنسبة 40 % تليها نسبة 20% ذو خبرة أقل من 5 سنوات. ومن هنا نستنتج أن أغلب موظ في مؤسسة ذو خبرة تتراوح أكثر من 10سنوات في هذا الميدان.

5) أن أفراد العينة في هذه المؤسسة يرأسهم مدير واحد كانت نسبته 02%، ونائب مدير واحد كذلك بنسبة 02%، و 05 أفراد يمثلنا رئيس قسم بنسبة 10%، وبقية موظ في ن وكانوا حوالي 43 فرد بنسبة 86%.

6) أن هناك اهتمام كبير لعناصر إدارة الوقت بالنسبة للعاملين في المؤسسة وإن تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة لهدور كبير ومهم.

7) أن أبرز ملامح اهتمام العاملين في المؤسسة السويدي كابل في أداء العاملين تتمثل في مواقفهم على معرفتهم بالدور المطلوب وأدائهم العمل في الوقت المحدد.

#### ثالثا: الاقتراحات :

- التركيز المتزايد على أهمية إدارة الوقت .
- العمل على زيادة التحكم بالوقت من خلال تدريب العاملين على تنفيذ المهام المطلوبة بهدف زيادة الثقة في تنفيذ المهام.
- العمل على تحديد مصادر مضيعات الوقت والاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة لها.
- تحفيز العمال على استغلال الوقت بالشكل المطلوب وذلك بالعمل مكافأة للعامل المثالي في استغلال الوقت .
- تهيئة المناخ الوظيفي يساعد العاملين على انجاز أعمالهم بارحة وبدون ضغوطا تنفسية .
- تحسين مستوى تخطيط الوقت عن طريق تشجيع العاملين على وضع خطة زمنية لتحقيق أهدافهم.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول كيفية استخدام الوقت وإدارته.

#### رابعا: أفاق الدراسة :

- ✚ أثر استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال على تحسين إدارة الوقت في المؤسسة .
- ✚ دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل.
- ✚ إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب

- زيد منير عبوي، " إدارة الوقت في الإدارة "، ط1، داركنوزالمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- محمد الصيرفي، " إدارة الوقت "، منظمة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2008.
- بشير العلاق، " أساسيات إدارة الوقت "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- شوقي عبد الله، "إدارة الوقت "، ط1، دار المشرق الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- سليم جلدة ، سامي محمد هشام، "فن إدارة الوقت والاجتماعات"، ط1، دار الدجلة للنشر والتوزيع، 2007.
- فادي حسن عقيلان، "إدارة الوقت والذات"، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- مدحت أبو النصر، "إدارة الوقت (المفهوم، القواعد والمهارات)"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر للتوزيع، القاهرة ، 2012،
- حاسم مجيد، "الإدارة الحديثة : التسويق-الوقت-الجودة "، منظمة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ط1، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية "، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2008.
- نادر أحمد أبو شيخة ، "مدخل إلى إدارة الوقت "، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- براء رجب تركي، "إدارة الوقت "، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
- إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، مملكة البحرين، 2013
- برير كامل، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات ممارسات"، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008.
- عصمت سليم القرالة، "الحكمانية في أداء العاملين"، دار جليس الزمان، دار الرمال للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009
- صالح عودة سعيد، "قمة الأداء"، المكتب إصدارات اليرموك للنشر والتوزيع، ط 1، العراق، 2000.

محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

أحمد صقر عاشور، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات ممارسات"، دار المهل اللبناني للنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 2008.

مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007  
-سعاد شايينية، "تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه دولة، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001

منير نوري، فريديكورنل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011  
سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2007.

- عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

#### الرسائل الجامعية

زوقار يمينية، صفوان أمينة، "إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبيلي بونعامة، خميس مليانة، 2014-2015.

-دباش سامية، "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، 2013.

- أبو قطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمنظمة الجامعية"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014.

- بوجعادة إلياس، "تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمنظمة"، رسالة ماجستير تسيير مؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.

- هباج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على رفع مستوى الأداء المالي"، رسالة ماجستير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012.

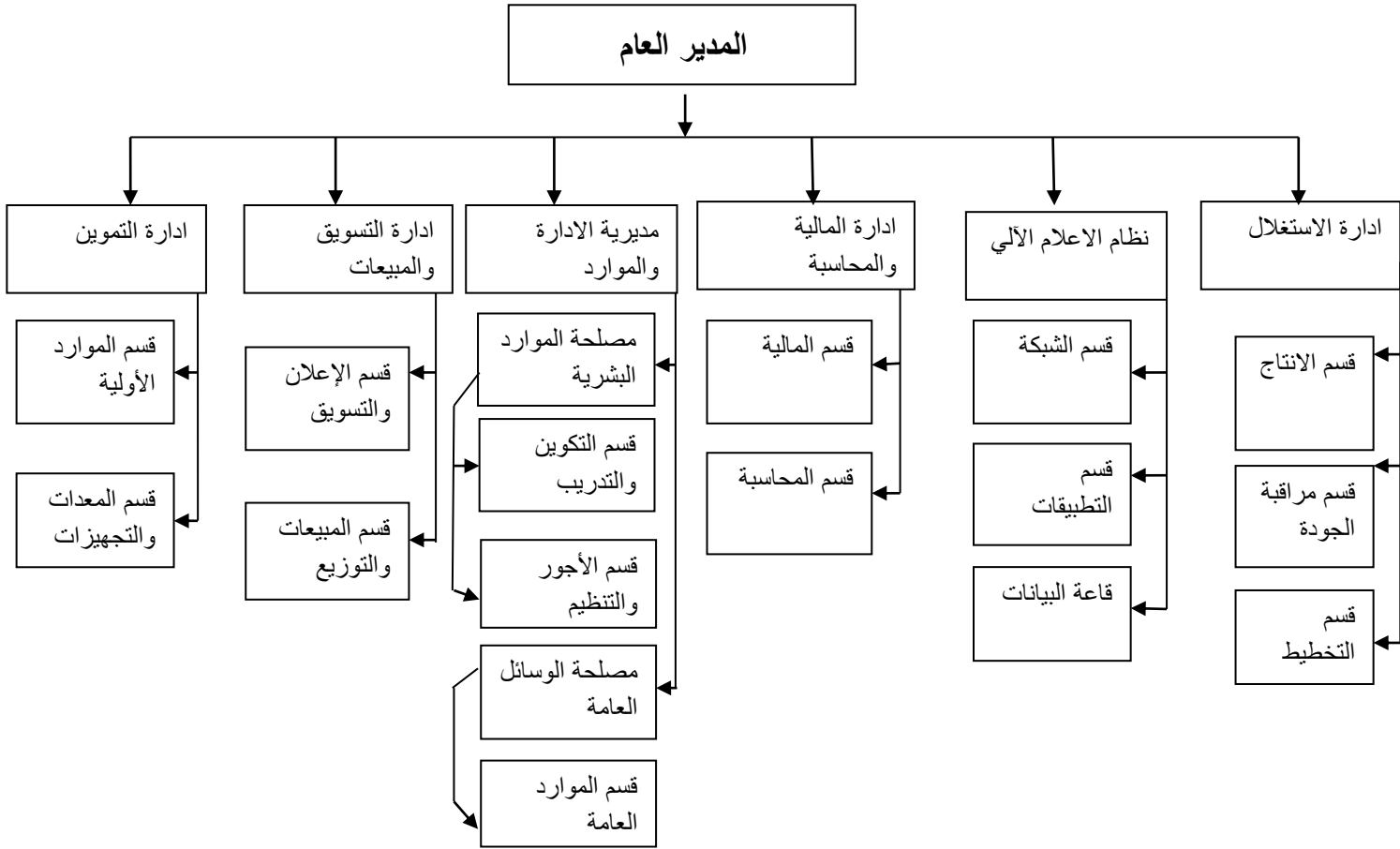
- بختة هدار، "دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

-يمينة عثمان، أسمهان حر، "دور تنظيم أوقات العمل في تفعيل أداء المورد البشري بالمنظمة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015-2016.

الملاحق



الملحق رقم(01):الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي بعين الدفلى



المصدر: مدير إدارة الموارد البشرية

الملحق رقم(02): أداة الدراسة



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص: تسيير موارد البشرية  
استمارة الاستبيان

أخي المستجوب أختي المستجوبة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية والتي تحمل عنوان "تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين- دراسة حالة مؤسسة السويدي للكابلات عين الدفلى"-يسرنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وحرية مع العلم أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

شكرا بكم على حسن تعاونكم

من إعداد الطالبين:

حسني رايح

بن حليلة زكرياء

ملاحظة :

ضع العلامة × التي تعبر على حالتك الخاصة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- النوع الاجتماعي:

الذكر  الأنثى

- السن :

أقل من 25 سنة  من  سنة الى 30 سنة  من  الى 40 سنة  من  45 سنة

- المستوى الدراسي :

ابتدائي  متوسط  جامعي  دراسات عليا

- الخبرة :

أقل من 5 سنوات  5 الى 10 سنوات  من  10 سنوات

- المسمى الوظيفي:

مدير  نائب  رئيس قسم  موظف

الجزء الثاني:الرجاء منك قراءة العبارات بدقة وتمعن ثم الاجابة عليها بكل صراحة بما ينطبق عليك وذلك بوضع العلامة × .

#### المحور الأول : إدارة الوقت

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	--------	----------------	-----------	-------	-------	------------

#### أ- تخطيط الوقت

01	يزيد التخطيط اليومي للوقت على زيادة التركيز لدى الموظف بالتالي زيادة الانتاجية.					
02	تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت.					
03	يساهم تخصيص وقت إضافي لعدد جدول المهام في تحسين تخطيط الوقت للمهام المراد إنجازها.					
04	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرة الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية.					
05	تخصيص زمن محدد للعمل تخطيط الوقت يساهم في تحسين إدارة الوقت.					

#### ب- تنظيم الوقت

06	يساهم تنظيم الوقت في الاحتياج العملية في إدارة الوقت ومراعاة الجانب الإنساني.					
07	يتم تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.					
08	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل أفضل مما ينتج عن إدارة وقتها على الوقت.					
09	العمل على تقليل الوقت المخصص لها هو عامل يثيرها من زيادة وقت العمل مع المهام عالية الأهمية.					
10	وضع علامات ومواعيد انتهاء المهام في جدول الأعمال لأحد الوسائل لها أهمية في تنظيم الوقت.					

#### ج- توجيه الوقت

11	يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل.					
12	يساهم توضيح المهام المطلوبة لتنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج.					
13	تساهم الموازنة بين المهمة المطلوبة لتنفيذها والوقت اللازم لتنفيذها في إدارة الوقت بشكل أفضل.					

					يساهم تقليلاً لعمال لورقية فيتوجيها الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل.	14
					يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.	15

#### د - الرقابة على الوقت

					تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط.	16
					تهدف الرقابة على الوقت إلى التصحيح الانحرافات وليس إلى فرض العقاب.	17
					يزيد وجود نظام موافق في الرقابة من فاعلية الموظف عند تطبيقه لإدارة الوقت بشكل أفضل.	18
					تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين.	19
					يجب أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية.	20

#### المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ظروف العمل تؤثر على مستوى الأداء.					
02	هناك مكافآت نتيجة للأداء الجيد في مكان العمل.					
03	أثقلنا دعو المساعدين من زملاء عندما يزداد ضغط العمل.					
04	أشعر بأنني أساهم في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة.					
05	يقوم رئيسي المباشر بتوزيع المهام بطريقة جيدة ومدروسة.					
06	يضع المشرفين المباشري خطة تحسين الأداء الفردي في ضوء تقييم الأداء.					
07	يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشفاً لاحتياجات التدريبية فيسبب تطوير أداء الموظفين.					
08	تستخدم المؤسسة معايير مناسبة لتزيد من كفاءة العاملين في المؤسسة.					

					09 تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.
					10 يزيد تقاربا لاداء الفعلي للموظف مع اداء المخطط له في مستوى الاداء.
					11 يساهم تحديد اسباب انخفاض مستوى الاداء العاملين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى الاداء.
					12 هليعتبر تقييم اداء العاملين من رتيا السنة كافي للحكم على الكفاءة.
					13 يتأثر مستوى اداء الموظف بشكل مباشر في ادارة الناجحة للوقت.
					14 يعمل نظام الحوافز المرتبطة بوقت الانجاز على رفع مستوى الاداء.
					15 تعمل ادارة العليا على رفع اداء العاملين من خلال تدريبهم على ادارة الوقت.
					16 تراعى ادارة الناجحة الجانب الانساني لدى العاملين بالتوافق مع مستوى ادائهم.
					17 يساهم تحديد جدول اعمال الزمينا لعمال لالتبؤ ديها الموظف في رفع مستوى اداء العاملين.
					18 يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى اداء العاملين.
					19 يساهم توجيه الوقت في رفع مستوى الاداء.
					20 تساهم الرقابة على الوقت في رفع مستوى اداء العاملين.

الملحق رقم 03:مخرجات برنامج spss21"

اختبار ثبات الأداة"

➤ الإستهيان ككل

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	21

➤ أداء العاملين

**ReliabilityStatistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	20

➤ إدارة الوقت

**ReliabilityStatistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	20

ملحق رقم 04: مخرجات برنامج spss21 "عينة الدراسة"

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	30	60.0	60.0	60.0
Valid أنثى	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
25-	06	12.0	12.0	20.0
Valid 30-20	25	50.0	60.0	80.0
40-30	10	20	20	
45+	09	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

مستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ابتدائي	05	10.0	10.0	54.0
متوسط	15	30.0	30.0	60.0
ثانوي	10	20.0	20.0	84.0
Valid جامعي	15	30.0	30.0	100.0
دراسات عليا	05	10.0	10.0	
Total	50	100.0	100.0	

خبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
05-	10	.200	20.0	14.0
Valid 10-5	20	40.0	40.0	52.0
10+	20	40.0	40.0	80.0
Total	50	100.0	100.0	100.0

المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	01	02.0	02.0	30.0
Valid نائب مدير	01	02.0	02.0	70.0
رئيس قسم	05	10	10	
موظف	43	86.0	86.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



ملحق رقم 05: مخرجات برنامج spss21 "الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان"

➤ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل العبارات ادارة الوقت

	N	Moyenne	Ecart type
	Statistique		
س1	50	4,80	,074
س2	50	4,53	,104
س3	50	4,27	,106
س4	50	4,30	,119
س5	50	4,30	,128
س6	5	4,30	,119
س7	50	4,30	,651
س8	50	4,00	,127
س9	50	4,10	,139
س10	50	4,13	,093

	N	Moyenne	Ecart type
	Statistique		
س11	50	3,43	1,430
س12	50	4,20	1,064
س13	50	4,39	,994
س14	50	4,24	1,129
س15	50	3,97	1,167
س16	50	4,24	1,129
س17	50	3,97	1,167
س18	50	4,08	1,002
س19	50	4,22	1,194
س20	50	3,39	1,456
N valide (listwise)	50		

➤ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل العبارات أداء العاملين

	N	Moyenne	Ecart type
	Statistique		
س1	50	3,39	,170
س2	50	3,23	,220
س3	50	3,33	,338
س4	50	3,25	,282

س5	50	3,60	,106
س6	5	3,03	,061
س7	50	3,01	,136
س8	50	2,67	,129
س9	50	3,10	,003
س10	50	3,12	,045
س11	50	3,28	,123
س12	50	3,23	,008
س13	50	2,85	,069
س15	50	2,66	,995
س15	50	3,55	,025
س16	50	3,44	,892
س17	50	3,60	,824
س18	50	3,12	,038
س19	50	3,10	,028
س20	50	2,78	,966

ملحق رقم 06:مخرجات برنامج spss21"معامل الارتباط سبيرمان"

Corrélations

	المستقل	التابع	Moyenne	Ecart type
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,875	4,15
	إدارة الوقت Sig. (bilatérale)	.	,001	,891
	N	50	50	
	Coefficient de corrélation	,8751	1,000	3,16
	أداء العاملين Sig. (bilatérale)	,001	.	1,072
	N	50	50	

## ملحق رقم 07: مخرجات برنامج spss21 "تقدير النموذج"

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,520 <sup>a</sup>	,270	,257	,50912

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,562	1	5,562	21,459	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	15,034	58	,259		
Total	20,596	59			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x1

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,070	,303		6,829	,000
1 x1	,373	,080	,520	4,632	,000

a. Variable dépendante : y

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643 <sup>a</sup>	,413	,403	,45644

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,513	1	8,513	40,863	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	12,083	58	,208		
Total	20,596	59			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,017	,230		8,753	,000
1 x2	,422	,066	,643	6,392	,000

a. Variable dépendante : y

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,457 <sup>a</sup>	,209	,195	,52997

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,306	1	4,306	15,332	,000 <sup>b</sup>
Résidu	16,290	58	,281		
Total	20,596	59			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x3

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,251	,312		7,224	,000
x3	,366	,093	,457	3,916	,000

a. Variable dépendante : y

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,632 <sup>a</sup>	,314	,330	,19215

a. Valeurs prédites : (constantes), x4

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,638	3	,213	9,757	,004 <sup>b</sup>
Résidu	,960	26	,037		
Total	1,598	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Valeurs prédites : (constantes), x4

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,151	,312		5,223	,000
x3	,246	,093	,457	4,002	,000

a. Variable dépendante : y