



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
مذكرة بعنوان:

تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
بالجزائر دراسة حالة - المؤسسة المينائية بسكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

طويل ياسمينة

من إعداد الطالبتين:

➤ بولغلم نسرين

➤ علوش سهيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مقيطع حمزة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
طويل ياسمينة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا
لعور فريد	أستاذ مساعد "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022





شكر وتقدير

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديا وأن
أعمل صالحا ترضاه".

الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل، فما كان لشيء ان أكون
في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة
"طويل ياسمينه" كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة "مرفع آمال"
على ما قدمته لنا من مساعدة، ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والعرفان
إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل، ونخص
بالذكر كل عمال المؤسسة المينائية وبالأخص رجل الشرطة "شكاظ
هشام".



إهداء:

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاقتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا الآخرة إلا برويتك عزوجل، أهدي ثمرة جهدي إلى:

- من قال الله " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" إلى من بفضلها وصلت إلى نجاحي "أمي قرّة عيني" حفظها الله وأطال في عمرها.

- إلى من ضحى براحته من أجلنا وزرع في مبادئ الحياة وأصولها "أبي العزيز الغالي" حفظه الله وأطال في عمره.

- إلى من ساعدني طيلة مسيرتي الدراسية ووقف بجانبني في أصعب الظروف إلى من أدخل البهجة في حياتي "زوجي".

- إلى أخواتي "أحلام"، "منى"، "شهيناز".

- إلى كتاكيتي "معتز"، "جواد"، "إياد".

- إلى رفيقة دربي وأعز صديقاتي "سوسن".

- إلى عائلتي الثانية عائلة زوجي من الكبير إلى الصغير.

- إلى من ساعدني في هذا البحث من أساتذة.

- إلى الأستاذة المشرفة "طويل ياسمينه".

نسرین





إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

- إلى أغلى ما أملك أُمِّي الغالية التي جعلتني أصل إلى هذا المقام حفها

الله وأطال في عمرها.

- إلى كنز الدنيا أبي العزيز الذي أسأل الله دوام صحته وطول عمره.

- إلى إخوتي "صابر"، "منال"، "عقبة" حفظهم الله.

- إلى زوجي الغالي "إبراهيم" الذي كان سنداً لي.

- إلى قرة عيني وقلدة كبدي ابني "باسم عبد الرؤوف".

- إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

سهيلة



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، من خلال عينة أعدت لهذا الغرض وبالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss) للقيام باستقصاء النتائج وتحليلها للوصول على هذا الأثر.

وانطلقت الدراسة من الفرضية التي تبين أنه لا يوجد أثر بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود أثر لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة وهذا راجع إلى تطبيق أبعاد إدارة الوقت، فضلا عن وجود تباين في تصور أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي يعزى الاختلاف الخصائص الديموغرافية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، الأداء الوظيفي.

افهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
08	تمهيد الفصل الأول
09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الوقت و الأداء الوظيفي
09	المطلب الأول: اساسيات حول إدارة الوقت
09	أولاً: مفهوم إدارة الوقت
12	ثانياً: خصائص إدارة الوقت
12	ثالثاً: أهمية إدارة الوقت
15	رابعاً: أبعاد إدارة الوقت وأساليبها
21	خامساً: مزايا ومعوقات إدارة الوقت
22	المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي
22	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

25	ثانيا: محددات وعناصر الأداء الوظيفي
27	ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
28	المبحث الثاني: علاقة إدارة الوقت بالأداء الوظيفي
28	المطلب الأول: تخطيط الوقت والأداء الوظيفي
29	المطلب الثاني: تنظيم الوقت و الأداء الوظيفي
29	المطلب الثالث: توجيه الوقت و الأداء الوظيفي
30	المطلب الرابع: الرقابة على الوقت و الأداء الوظيفي
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
37	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المؤسسة المينائية بسكيكدة	
41	تمهيد الفصل الثاني
42	المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة المينائية بسكيكدة
42	المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة المينائية بسكيكدة
42	أولا: لمحة تاريخية للمؤسسة المينائية بسكيكدة
44	ثانيا: تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة
44	المطلب الثاني: أهداف ونشاط المؤسسة
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
50	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثاني: أدوات الدراسة

58	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
58	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
62	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لمحاور الدراسة
67	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة الفصل الثاني
74	الخاتمة
77	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	عدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة	(01)
52	درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي	(02)
53	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تخطيط الوقت	(03)
54	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنظيم الوقت	(04)
54	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات توجيه الوقت	(05)
55	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرقابة على الوقت	(06)
55	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين	(07)
56	معاملات ألفا كرومباخ	(08)
57	اختبار كولمجروف - سمرنوف	(09)
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(10)
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(11)
59	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	(12)
60	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	(13)
61	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(14)
62	توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي	(15)
62	تحليل فقرات تخطيط الوقت	(16)
63	تحليل فقرات تنظيم الوقت	(17)

64	تحليل فقرات توجيه الوقت	(18)
65	تحليل فقرات الرقابة على الوقت	(19)
66	تحليل فقرات أداء العاملين	(20)
67	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(21)
68	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(22)
69	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(23)
70	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	(24)
71	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	(25)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
14	أهمية إدارة الوقت	(01)
46	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة	(02)
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03)
59	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(04)
60	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	(05)
60	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	(06)
61	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(07)
62	توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي	(08)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	استمارة الاستبيان	(01)
88	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	(02)
88	نتائج تحليل الإحصائي spss	(03)

مقدمة

توطئة:

اختلف الناس في نظرتهم إلى الوقت باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، فسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه اتجاه التعامل مع الوقت ويعد تكوين قيم الإنسان اتجاه الوقت عملية معقدة وهي من أكثر الصفات تأثرا بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة.

تعتبر إدارة الوقت فن وعلم الاستخدام السليم للوقت وعلم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة بهدف إنجاز الأعمال في الوقت المحدد واللازم.

إن الوقت من أهم موارد المنظمة وإدارته بفعالية أساسية لنجاح أي مدير، حيث يقول بيتر دراكر أن الوقت هو أضمن موارد المدير ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر ولهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم، حيث تؤكد الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وتحسين الإنتاجية.

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر من العناصر الأساسية في أي مؤسسة كانت، فلا يمكن تصور مؤسسة في غياب هذا العنصر ونظرا لما له من دور في بناء المؤسسة تسعى كل المؤسسات لبذل كل الوسائل لتطوير و تحسين من هذا العنصر، حيث يعتبر ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، يتحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.



ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للبحث عن مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة.

واستنادا من كون الإدارة الفعالة للوقت مطالب أساسيا لبقاء واستمرار المنظمة يمكن طرح إشكالية الدراسة الأساسية بصورة أكثر وضوحا.

1. إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة المينائية سكيكدة؟
من أجل إثراء البحث قمنا بإثارة عدد من التساؤلات:

✓ ما هو مفهوم إدارة الوقت و ماهي انعكاساتها على المنظمة ؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتخطيط الوقت على أداء العاملين؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتنظيم الوقت في أداء العاملين؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لتوجيه وإعادة التحليل في أداء العاملين؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لرقابة في أداء العاملين؟

2. فرضيات الدراسة:

بناءا على الإشكالية المطروحة، طرحنا الفرضيات التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.



وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

✓ إدارة الوقت هي عملية التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة على النشاطات خلال فترة زمنية محددة و المنظمة التي تهتم بإدارة الوقت تحقق أهدافها في الوقت المتاح و المناسب.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ لبعء تخطيط الوقت على أداء العاملين للمؤسسة المينائية بسكيكدة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ لبعء تنظيم الوقت على أداء العاملين للمؤسسة المينائية بسكيكدة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ لبعء التوجيه الوقت على أداء العاملين بمؤسسة مينائية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha < 0.05$ لبعء رقابة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة مينائية.

3. أهمية الدراسة:

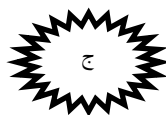
يشكل الوقت أحد أهم الموارد التي يمكن إدارتها بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، الرقابة فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من:

✓ كونها اهتمت بإبراز أهمية الوقت وتأثيره على أداء المؤسسة وعمالها.

✓ لفت انتباه للباحثين والمسؤولين في مجال التسيير.

✓ مساهمة هذه الدراسة على المستوى الميداني من خلال النتائج والتوصيات المتوصل إليها في زيادة مهارات وقدرات أداء العاملين في المؤسسات.

✓ التوعية بأهمية إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين ومنه إلى رفع أداء المؤسسات.



4. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- ✓ تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة.
- ✓ التعرف على واقع إدارة الوقت بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
- ✓ التعرف على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ معرفة أثر أبعاد إدارة الوقت على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

5. أسباب إختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب أدت إلى إختيار هذا الموضوع من بينها ما يلي:
- ✓ كون الموضوع من المواضيع التي أصبحت تشهد اهتماما متزايدا من طرف الباحثين وذلك للأهمية التي أصبح يحتلها، العنصر البشري في المؤسسة.
- ✓ الشعور بأهمية الموضوع بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل وكذلك الرغبة في الاطلاع واكتساب بعض المعارف والمعلومات من خلال هذه الدراسة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أداءه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.
- ✓ إثراء المكتبة بالدراسات المتعلقة بالموضوع.

6. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

• منهج الدراسة:

لإنجاز الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال المعلومات وانتقاء الأفكار لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع ولتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، أما في الجانب التطبيقي



فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وهذا لمحاولة التعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسة المينائية لسكيكدة وأثرها على أداء العاملين، كما تم الاعتماد على الاستبيان.

• أدوات الدراسة:

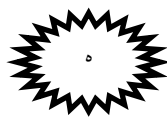
لقد تم الاعتماد في دراسة الجانب النظري على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات أهمها: المذكرات، المجالات العلمية، المقالات، الكتب، اما فيما يخص الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية تجمع البيانات، كما استخدم البرنامج الاحصائي spss لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات متوسطة وانحرافات...إلخ.

7. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة تأثير إدارة الوقت على أداء الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- **الحدود البشرية:** تم توزيع الاستبيان على 120 عامل بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في المؤسسة المينائية بسكيكدة باعتبار أن موضوع الدراسة يتعلق بأداء جميع العاملين بدون استثناء أي من المدير إلى أبسط موظف.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من شهر أبريل 2023 إلى شهر جوان 2023 حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

8. صعوبات البحث:

من أبرز الصعوبات التي واجهتنا نقص المعلومات والمصادر مع صعوبة التنقل إلى محل الدراسة بسبب البعد والظروف الشخصية.



9. هيكل البحث:

لإنجاز هذه الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة بما فيها من تساؤلات فرعية واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة الخاصة بالبحث ككل وتمثلت الخطة بشكل مختصر فيما يلي:

- **التوطئة:** وشمل مدخل الدراسة بمثابة تقديم لموضوع البحث وصولاً إلى إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، أسباب إختيار الموضوع، منهج البحث، حدود البحث، صعوبات البحث، هيكل البحث.
- **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية ويشمل هذا الفصل على أربع مباحث:

المبحث الأول سيتم فيه تناول مفاهيم أساسية حول إدارة الوقت و الأداء الوظيفي لنتطرق أولاً لمفهوم إدارة الوقت وخصائصها ومن تم أهميتها وأهدافها، أبعاد إدارة الوقت وأساليبها و مزايا و معيقات ثم التطرق إلى الأداء الوظيفي

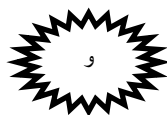
أما المبحث الثاني يتمحور حول علاقة أبعاد إدارة الوقت بالأداء الوظيفي ،ثم المبحث الثالث والأخير سيخصص للتعرف على الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسات الحالية.

- **الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية سنقوم فيه بإسقاط أبعاد الدراسة النظرية على أرض الواقع ،حيث إتخذت المؤسسة الميدانية بسكيكدة ،كنموذج لهذه الدراسة ،و عليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي :

المبحث الأول :لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : عرض و تحليل بيانات الدراسة



الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الوقت والأداء
الوظيفي

تمهيد:

تعد مشكلة الوقت من المشكلات الهامة التي تواجه الإنسان في المجتمعات الحديثة حيث تظهر أعراض السرعة والقلق والتوتر نتيجة لانعدام القدرة على إدارة الوقت بالشكل الأمثل في كثير من الأحيان مما يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملون، وتظهر أهمية إدارة الوقت لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين على حد سواء باعتبار أنهم يتحملون الجزء الكبير من المسؤولية في الإدارة واتخاذ القرارات في بيئة أعمال تتميز بمتغيرات سريعة من شأنها تأثير على أداء المؤسسات، ولهذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على إدارة الوقت و الأداء الوظيفي والعلاقة التي بينهما تم نتطرق إلى الدراسات السابقة، وقد كان تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الوقت و الأداء الوظيفي .

المبحث الثاني: علاقة إدارة الوقت بالأداء الوظيفي .

المبحث الثالث: أدبيات تطبيقية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الوقت و الأداء الوظيفي .

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

المطلب الأول: أساسيات حول إدارة الوقت

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

أولاً: مفهوم إدارة الوقت

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

❖ تعريف الإدارة: نجد:

- الإدارة هي: "مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية"¹.
- الإدارة هي: "مجموعة الأنشطة المتميزة التي يتم توجيهها بفعالية وكفاءة لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف"².

¹ - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 10.

² - نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 67.

- يعرف هولت الإدارة على أنها: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة".¹
- عرف فريدريك تايلور الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد للعاملين القيام به، ثم التأكد من انهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".²
- ❖ **تعريف الوقت:** نذكر منها:
- الوقت هو: "منفعة حيث يمكن الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب".³
- يقول يدوي: "الوقت حركة وزمن أو عمل ووقت، إنما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جنبه وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد".⁴
- قاموس latousse يعرف الوقت " أنه وسيلة لا حصر لها تتبع فيها الأحداث بعضها بعضاً، وتشعر بأنها قوة تعمل على العالم والأشخاص".⁵
- جاء في القاموس الأمريكي المشهور بستراند أن: "الوقت هو وسيلة متصلة من أحداث يتبع أحدها الحاضر الآخر في الماضي مروراً بالحاضر إلى المستقبل".⁶

¹ - صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 19.

² - علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بيكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، عمان، 2013، ص 30.

³ - بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2000، ص 13.

⁴ - رأفت حسين شاكر الهور، تقييم الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 17.

⁵ - Laurent Harmel , La gestion Du temps (100 question pour comprendre et a gir) AFNOR- Saint-Denis 2015, P3.

⁶ - محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث المعاصر، كيف تجح في إدارة وقتك: وبالتالي حياتك، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 110.

❖ تعريف إدارة الوقت:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم من بينها:

➤ عرفها دراكر بأنها: "تعني إدارة الذات، ومن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين، وإن إدارة الذات تشبه إدارة أي شيء، فهي تتطلب مهارة التخطيط والتنفيذ والرقابة".¹

➤ بالنسبة للعبودي إدارة الوقت هي: "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة، لتحقيق الأهداف المهمة في الحياة مع المحافظة على تحقيق التوازن بين المتطلبات والحاجة".²

➤ تعرف إدارة الوقت على أنه: "تخطيط لاستخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفعالية، لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودينية لنا ولمن أمكن من حولنا وبالذات هم تحت رعايتنا".³

➤ يعرف إبراهيم الفقي إدارة الوقت بكونها: "إدارة الأعمال التي تقوم بمباشرتها في حدود الوقت يوميا 24 ساعة وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل والراحة والاستجمام".⁴

وبتعريف شامل إدارة الوقت هي: "عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح في المنظمة أحسن استغلال في إنجاز المهام الموكلة إليهم ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط وتنظيم الوقت ومتابعته بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت أو الحد منها بقدر المستطاع.

¹ سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2007، ص 10.

² فيصل قاسم وعبد القادر بلخير، علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة مسيلة، العدد 05 أبريل 2012، ص 290.

³ نعيم إبراهيم، الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2013، ص 49.

⁴ إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، 2009، ص 33.

ثانياً: خصائص إدارة الوقت

- تتمتع إدارة الوقت بمجموعة من الخصائص التي تعكس مدى أهمية هذه العملية بالنسبة للأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء ويمكن تلخيص هذه الخصائص كآتي¹:
- إدارة الوقت إدارة شديدة الذكاء تساعد على تحقيق عمل جديد وفعال يسمح بالتفاعل الإيجابي ما بين الأفراد داخل المنظمة.
 - إن إدارة الوقت إدارة فاعلة قائمة على اختصار الزمن وفي الوقت نفسه القيام بكل الأعمال ببسر وبدون إرهاق وبأقل وقت.
 - إدارة الوقت إدارة ذكية تسمح بإتاحة مزيد من الوقت للأفراد لممارسة هوياتهم أو الحصول على فترات أكبر للراحة والتفكير المنتظم والهادي.

ثالثاً: أهمية إدارة الوقت

❖ أهمية إدارة الوقت

تتجلى أهمية إدارة الوقت في²:

- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته من التدخل في أعمال الآخرين، ووضع العراقيل أمامهم مما يساعد المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ورفع معدلات الإنتاج واكتساب مزايا تنافسية وقدرة أكبر على الاستمرارية والديمومة.
- تعميق واعي ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية إتجاه النجاح العام للمشروع، حيث يعتبر الفرد ركيزة أساسية للتقدم لأي مشروع وأداة فعالة للارتقاء والتنمية.

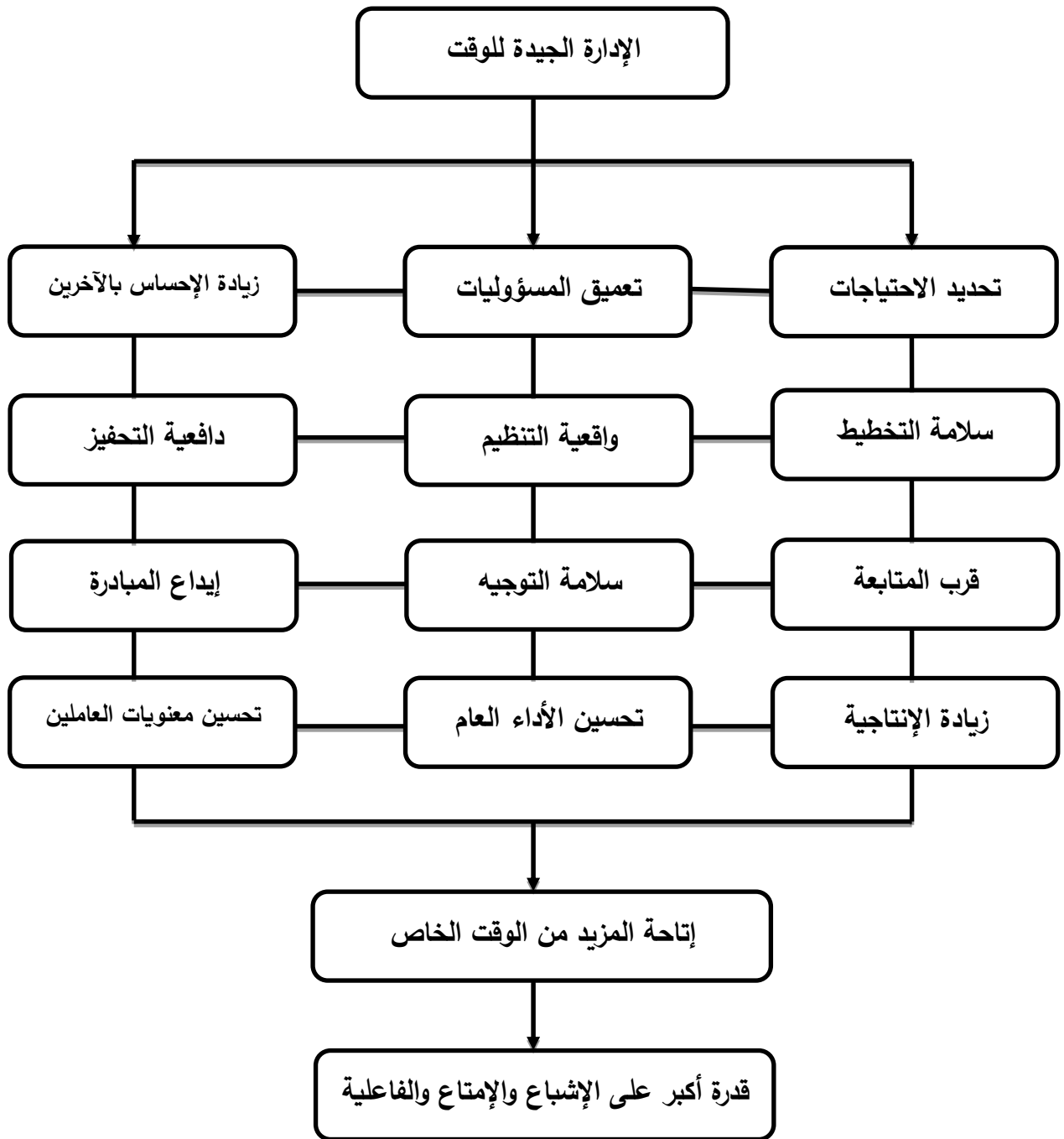
¹ - ربي رشيد الجلابي، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفعالة للوقت، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 96.

² - محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 20-24.

- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع، وانهم شركاء وليسوا منافسين وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة.
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
- زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديها.
- قرب المتابعة أي أن تتم المتابعة عن كثب بشكل سليم سواء مكانيا أو زمانيا أو نشاطيا.
- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية وللتعبير الأفضل على الموارد والمهارات وتحقيق وتشجيع الابتكارات والاختراعات.

والشكل الموالي يوضح أهمية إدارة الوقت:

شكل رقم (01): أهمية إدارة الوقت



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2000 ص 25.

رابعاً: أبعاد إدارة الوقت وأساليبها

1. أبعاد إدارة الوقت

تتألف إدارة الوقت من أربعة أبعاد أساسية هي: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة والعلاقة بينهم علاقة تكاملية فلا يمكن ممارسة واحدة منها دون الأخرى.

❖ التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى.¹

➤ مبادئ تخطيط الوقت:

التخطيط هو إختيار من بين البدائل المتاحة وتخطيط استخدام الوقت والفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغب فيها، من مبادئه:²

• مبدأ تحليل الوقت:

- تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت ومن الضروري كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين.
- أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة 15 دقيقة حتى يستوعب كل الوقت المستخدم.

¹- أميمة عبد الخالق عبد القادر، الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسكندرية بغزة، 2009، ص 109.

²- منى خرموش، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 13، 2015، ص ص 308 309.

• مبدأ التخطيط اليومي:

من الضرورة القيام بالتخطيط اليومي بعد إنتهاء اليوم أو قبل ابتدائه في اليوم الثاني بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل.

• مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:

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

• مبدأ المرونة:

يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عن اختيار الخطط المتعلقة باستخدام الوقت الشخصي، فلا يجب الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وينبغي أن يدرك الفرد مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام عند إعداده للخطة اليومية.

❖ التنظيم:

يقصد به عملية التنظيم العمل وترتيب الموارد والأفراد في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط، وتحقيق الأنشطة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتتم هذه المرحلة بعد وضع خطة، حيث يجب على الأفراد العاملين في الإدارة أن يقوموا باستخدام سجلات خاصة.

➤ مبادئ التنظيم:

• تسجيل الوقت:

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

• الإقلال من الأعمال الروتينية:

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

• التفويض:

إن التفويض هو طريقك للنجاح ففي إدارة الوقت يمكنك أن تنجز العديد من الأعمال في وقت واحد إذ استطعت استخدام التفويض الفعال، لذا ينبغي على المدير ان يفوض بعض سلطاته إلى

¹ - حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 34.

² - أميمة عبد الخالق عبد القادر، الأسطل، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 35.

المساعدين حتى يتفرغ لأنشطته الرئيسية والهامة والتي تحتاج لخبرته وتفكيره، وفي ذلك توفير للوقت يضيع في أنشطة ثانوية يمكن أن يقوم بها الآخرون.¹

❖ التوجيه:

يستغرق التوجيه جزءا من وقت الإداري بشكل عام، أذ يجب على الموجه أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه في غير مكانه وخارجا عن الوقت المحدد له، ويتمثل ذلك في إرشاد العاملين إلى كيفية تأدية العمل بجانب الاتصالات بمختلف أشكالها الكتابية والشفوية ولا بد أن يقوم المشرف قبل البدء بعملية الإتصال أو الإرشاد من تحضير المعلومات اللازمة ومعرفة الهدف منها فضلا عن تحديد الفترة اللازمة وخاصة إذا كان المرسل إليه في موقع جغرافي بعيد عن موقع عمل الإداري وهذا يقتضي من المشرف مزيدا من الوقت والجهد.²

❖ الرقابة:

تعبر الرقابة على الوقت عن مدى الالتزام بالخطط التي وضعت من قبل وكذلك الالتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت المراجعة المستمرة وتتضمن عميلة الرقابة مقارنة السلوك الحاصل في الوقت المتاح بالسلوك المخطط واكتشاف حجم الانحراف وتقييم واتخاذ إجراءات التصحيح.³

¹ - راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2012، ص 146.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ - سعد مطلق سلطان الوديناني، درجة اهمية مهارة إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، قسم إدارة التربية والتخطيط الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2013، ص 29.

➤ مبادئ الرقابة:

بعد التخطيط وتنظيم العمل في الوقت المتاح بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة، يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجدول أساس للإدارة السليمة ولزيارة الفاعلية، ولكي ستحقق الهدف كما خطط، يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة والجدول وبالذات بما يسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها ويتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية:¹

• مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة ضرورة لإدارة الوقت:

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

• مبدأ إعادة التحليل:

- ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر والعودة للعادات السيئة.
- يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارستهم القديمة.

2. أساليب إدارة الوقت

لقد تعددت الأساليب الإدارية المتعلقة بإدارة الوقت والتي تساعد هذه الأخيرة على استغلالها بالشكل المناسب.

¹ - سليم بطرس جلدة وسامي محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 30، 31.

❖ أسلوب الإدارة بالأهداف:

يقوم هذا الأسلوب على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر على درجة الالتزام بقوانين واللوائح الداخلية وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية والمسؤولية لدى الأفراد، وينمي روح فريق المؤسسة وأول من نادى بهذا الأسلوب بيتر دراكر.¹

❖ أسلوب الإدارة بالتفويض:

يقصد بمبدأ التفويض عملية نقل السلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، 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.²

❖ أسلوب الإدارة بالاستثناء:

أسس على مبدأ باريتو الذي يقوم على أساس أن ما يرفع إلى الإدارة العليا حصر فقط في الانحرافات الفعلية المهمة عن الأداء المخطط له حفاظا على وقتها وطاقتها وقدرات أعضاء الإدارة العليا.

❖ أسلوب الإدارة بالتخويف:

يقوم هذا الأسلوب على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل، وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل ويتولد عن هذه الفلسفة إحساس بالثقة بين العاملين

¹ - محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدراس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة

ماجستير، قسم التربية، الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006، ص 27.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 70.

والراحة النفسية في التعامل بين الآخرين أو الإحساس بالخوف وحد الرضا وتدني مستوى الإدارة وسوء في العلاقة أفقيا ورأسيا بين العاملين في المؤسسة.¹

خامسا: مزايا ومعوقات إدارة الوقت

❖ مزايا إدارة الوقت:

في الواقع سيتحقق الكثير من المزايا والفوائد عندما يحسن الشخص إدارة وقته ويعرف كيفية استغلاله وتنظيمه فإنه سوف يجد ذلك من خلال التحسين والتنظيم العام يمكن تلخيص هذه المزايا كالاتي²:

- ◆ التفكير بطريقة إيجابية بناءة.
- ◆ زيادة الثقة في النفس.
- ◆ التركيز على الأهداف والسعي لتحقيقها.
- ◆ ايجاد التوازن بين متطلبات الحياة.
- ◆ عدم تشتت الجهد.
- ◆ التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها.
- ◆ الانتباه للفرص المتاحة.

¹ - نجاه موسى حسن أحمد، أثر إدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري لمدراء الإدارة الوسطى بالمنشآت الخدمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة اعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السعودية، 2014، ص ص 31 32.

² - عبيد فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 29.

❖ معوقات إدارة الوقت

يمكن تلخيصها كآتي¹:

- ◆ عدم وضع الأهداف المحددة للوظيفة.
- ◆ سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.
- ◆ تضخم عدد العاملين.
- ◆ المواصلات.
- ◆ البيئة المحيطة.
- ◆ الزيارات المفاجئة.
- ◆ التفويض غير السليم.
- ◆ سوء ترتيب الأولويات.
- ◆ اختلاف تقدير الآخرين للوقت مع ضرورة التعامل معه.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

تسعى المنظمات اليوم بشتى أنواعها إلى تعظيم الإنتاجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي إلى أقصى مستويات وذلك لضمان بقائها واستمرارها في مزولة نشاطها.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

❖ مفهوم الأداء الوظيفي :

➤ تعريف الأداء :

- يعرف الأداء على أنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة أو بأقل تكلفة ممكنة"².

¹ - جون فاضل مهدي، إدارة الوقت وضغوط العمل والعلاقة والتأثر، مجلة العلوم الإسلامية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، بابل، المجلد (34)، العدد 2، 2017، ص ص 8، 9.

² - حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية الإسكندرية، 1999، ص 12.

• الأداء هو: "حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمنظمة وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالعامل ذاته".¹

➤ تعريف الأداء الوظيفي :

يمثل: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فلا جهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".²

ويعرف أيضا أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".³

كما يعرف أيضا على أنه: "السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته".⁴

تأسيسا على ما تقدم ذكره يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "نتاج الجهد البشري الذي يحققه الفرد أثناء تأديته لعمله وبطريقة معينة، خلال فترة زمنية محددة، بغرض تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى النتائج الموجودة بكفاءة وفعالية".

❖ تعريف إدارة الأداء الوظيفي :

تعرف إدارة الأداء على أنها الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة وضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل مع إعطاء الحجم أو التعزيز الإيجابي أهمية خاصة لرفع مستويات الأداء إلى أعلى حد ممكن.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 209.

² - حازم أحمد قرونة وآخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، محافظة غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، فلسطين، العدد 3، 2006، ص 117.

³ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 26.

⁴ - عمارين عيسى، اتجاهات التدريس نحو تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 14.

يعرف "كاسيو" إدارة أداء الموظفين على انها العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.¹

يعرف "سكيلا" بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة".²

❖ أهمية أداء الوظيفي :

تكمُن أهمية أداء العاملين في أهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة.³

➤ الأهمية بالنسبة للفرد:

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بالأجور والمرتبات وإثبات ذاته.

➤ الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

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

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، 1998، ص 30.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 19.

³ - علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية إلى مديرية التربية بمحافظة البريمي، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، المجلد 31 العدد الأول، 2009، ص 9.

ثانيا: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

❖ محددات أداء الوظيفي :

لأداء الوظيفي محددات ثلاثة تتمثل فيما يلي¹:

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

➤ القدرات الحسية والحركية والمعرفية:

وتنقسم بدورها إلى خصائص شخصية بالإضافة إلى القدرات الحسية المتمثلة فيما يلي:

▪ الخصائص الشخصية:

تستطيع التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته الذهنية السابقة، الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياته المهنية والمتغيرات الأساسية كالعمر، نوع التكوين السابق.

▪ القدرات الحسية والحركية والمعرفية:

القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء ويكون تأثيره عليها حسب طبيعة ومتطلبات القدرات الأزمة كما أن فعالية استعمال المعلومات ومعالجتها مرتبطت بالقدرات الحسية والحركية والمعرفية للعامل.

¹ - بلقاسم إبراهيم، يوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص 259-261.

➤ إدراك العامل لدوره:

نعني بإدراك العامل لدوره الوظيفي قصوره وانطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله والسلوك الذي يمارسه ودوره في مكان العمل، حيث أنه يتلقى تعليمات وردود أفعال وأراء من رئيسه على أدائه وتصرفاته.

❖ عناصر أداء الوظيفي :

تهدف عناصر الأداء إلى تحديد ماهية النشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي¹:

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

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

➤ **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإلتقان والتمكن الفني، القدرة على تنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

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

¹ - رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، بومرداس، 2007، ص 3.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على أداء الوظيفي

توجد عدة عوامل تؤثر على أداء الوظيفي هي¹:

- ❖ **تحديد أهداف المنظمة:** المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وهذا بدوره ينعكس على أداء العاملين.
- ❖ **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات:** لا شك ان ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والعاملين والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.
- ❖ **التسبب الإداري:** يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- ❖ **التطور التنظيمي:** أن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء العاملين.
- ❖ **البيئة المادية:** ان عدم توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثار سلبية في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.
- ❖ **نطاق الإشراف:** يلعب دورا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي حيث يترتب على وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو منعدم الثقة وبالتالي يترك أثر على أداء الموظفين.
- ❖ **نظام الحوافز:** ان نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.

¹ - حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ الشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص 115.

المبحث الثاني: علاقة إدارة الوقت بأداء الوظيفي

تعتني كل مؤسسة بأداء عاملها والبحث على كيفية تحسينه وتجويده وان تعددت العوامل المؤثرة فإن الباحثين أشاروا إلى كون التوزيع الجيد للأنشطة على الوقت المتاح للعمل هو نصف النجاح والفعالية من هنا زاد الاهتمام بإدارة الوقت وأبعاده الأربعة وربطها بأداء العاملين.

المطلب الأول: تخطيط الوقت وأداء الوظيفي

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

يعتبر تخطيط الوقت عملية استشرافية للمستقبل والتنبؤ بما يجب القيام به من أنشطة وأعمال في الوقت المناسب لتحقيق الغايات المرجوة من هذا التخطيط، كما يساعد على تحديد الوقت المتاح في المستقبل لإنجاز مختلف الأعمال المطلوبة مع الإبقاء على وقت لإنجاز الأعمال المستعجلة والغير المتوقعة، والتخطيط الجيد للوقت يمكن للفرد من معرفة الأهداف التي يريد تحقيقها ويمنحه القدرة على الاستمرار ويقوي إرادته على العطاء والإبداع المتميز كما يساعد العاملين على أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم بأفضل الطرق لتقليل الوقت المهدور، مما ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم وتمكينهم من تحقيق طموحاتهم وبالتالي رفع وتحسين أدائهم، فإدراك الإدارة والعاملين لأهمية إدارة الوقت يمكنهم من تنظيم أعمالهم في الأوقات المتاحة مما يسرع من الأداء ويحسن نوعيته ويدفع باتجاه تحقيق الأهداف العامة والخاصة¹.

¹ وليام هوفر ، ماهو مفهومك للوقت ضمن سلسلة إدارة ، تحرير دابلتيمب ،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة معهد الإدارة العامة ،الرياض ،1991،ص 55

المطلب الثاني: تنظيم الوقت وأداء الوظيفي

يقوم تنظيم الوقت على تحديد المهام المستعجلة وذات الأولوية مع ترتيب الأنشطة وبالتالي تجنب العشوائية والتأجيل، وعليه لتنظيم الوقت الأثر الكبير على أداء العاملين حيث يمكنهم من توزيع ساعات العمل بفعالية وتحديد المهام الموكلة إليهم وتنفيذ ما هو مخطط لهم مما يساعدهم على تسريع المهام وإنجازها في الوقت المحدد، وذلك من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل وبالتالي تحسين أدائهم فوضوح المطلوب يسهل الإنجاز، ككم ان التنظيم الجيد للوقت يزيد من التعاون من خلال مجموعات العمل وفرق المهام التي تتكون لإنجاز الأعمال المطلوب تنفيذها بعيدا عن التداخل والتضارب، مما يعزز الثقة بالنفس ومن شأنه أن يسرع من أداء الأعمال بكفاءة وفعالية ويصاحب ذلك زيادة في الجانب المعنوي وهذا ما يشجعهم على بدل المزيد من الجهد ومن ثم تطوير أدائهم وقدراتهم¹.

المطلب الثالث: توجيه الوقت وأداء الوظيفي

إن توجه الوقت يساعد على تبسيط الإجراءات لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما يساعد على ارشاد العاملين وتوجيههم إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل عن طريق الاتصالات القائمة بين المشرف والعاملين من أجل إمدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمايتهم من الوقوع في الأخطاء وتقليلها ومعالجتها بسرعة، وتوجيههم نحو الاستغلال الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم وهذا يساعدهم على تأدية مسؤولياتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، وتوجيه الوقت يمكن من ملاحظة التقدم العامل في مستوى أداء العاملين².

¹ سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988، ص 87

² وليام هوفر، نفس المرجع، ص 57

المطلب الرابع: الرقابة على الوقت وأداء الوظيفي

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

ان إنجاز المهام أو إتمام الأداء، وفق ما خطط له يضمن لصاحبه تجنب المساءلة، ووضع ضمن الأكفاء للترقية أو لحصول على حوافز مما يجعل العاملين يلتزمون بالأداء الأفضل في الوقت المحدد دون هدر في مضيعات الوقت من أحاديث جانبية، التأخر والتسرب من العمل¹.

¹سهيل فهد سلامة ، نفس الرجوع ،ص 91

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي استطعنا الاطلاع عليها، التي تناولت موضوع إدارة الوقت وأداء العاملين، وكذلك هناك دراسات تناولت العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين والتي استفدنا من الكثير منها في تعزيز الإطار النظري وإثراء نتائج الدراسة وسنعرض فيما يلي بعض هذه الدراسات حسب الترتيب الزمني الذي أنجزت فيه.

المطلب الأول: الدراسات العربية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الوقت نذكر منها:

❖ دراسة جهاد بن محمد الرشيد 2003 (إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام).

طبيعة الدراسة: مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام والتعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل، اقتصر مجال الدراسة على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام من الضباط. استخدم أداة الاستبيان في دراسته ذات عينة مكونة من 303 فرد، تمثلت أهم النتائج فيما يلي:

➤ كلما كان هناك إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوى ضغوط العمل.

➤ على الإدارة العليا بدراسة ضغوط العمل السلبية ولا غنى عن نتائجها في إعداد

الحلول المناسبة التي يؤدي تطبيقها إلى تخفيف من تلك الضغوط.

❖ دراسة زياد يوسف، صلاح الدين حسين 2003 بعنوان (تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا).

مجلة جامعة دمشق المجلد 20 لعدد الاول جامعة مؤتة كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية المملكة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة جوانب العلاقة بين عملية التوظيف وأثرها على الدور الذي يؤديه هذه الوظائف، كما حاول الباحثين التعرف على واقع وظائف مهمة ولاسيما الأمين العام و المدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها وعلاقة ذلك بالأداء، و قد إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية وقد كان حجم العنة 120 استبيان وفي الأخير توصل الباحثين إلى أن هناك علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل وبعد الأداء الوظيفي.

❖ دراسة محمود محمد يحي عدا ربة 2006 (إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية).

طبيعة الدراسة: مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت فلسطين

تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع صرف الوقت على مهام العمل اليومي لدى مديري و مديرات مدارس الوكالة على صعيد جميع مستويات المهام الإدارة الثلاثة (الإداري، الفني و الاجتماعي) والكشف عن واقع الأداء في إدارة الوقت في ضوء بعض المتغيرات. استخدم الباحث أداة استبيان من عينة تتكون من 93 فرد بطريقة عشوائية منها 70 مدير ومديرة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

➤ وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين معدل كمية الوقت الذي يصرفه المديرون

و المديرات على المهام و بين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها.

وقد أوصى لباحث بعدة لتوصيات أهمها:

➤ اعتماد إدارة الوقت كمنهاج تعليمي للتلاميذ المدرسة وتنظيم دورات تدريبية للمدرء والمعلمين ولعاملين لتحسين مستوى إدارتهم للوقت و استقلالية بالشكل الأمثل.

❖ دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 بعنوان (إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن).

طبيعة الدراسة: مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال لكلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في السوق الأردني و محاولة معرفة عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية له واستخدمت في الدراسات ذات الاستبيان مكونة من 1400 موظف وموظفة موزعين على ثلاث شركات وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها:

➤ أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة) على رفع مستوى أداء العاملين.

➤ تخصيص زمن محدد العمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل إدارة الوقت.

➤ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

➤ يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

وقد أوصى لباحث بعدة لتوصيات أهمها:

➤ اعتماد إدارة الوقت كمنهاج تعليمي للتلاميذ المدرسة وتنظيم دورات تدريبية للمدرء والمعلمين ولعاملين لتحسين مستوى إدارتهم للوقت و استقلالية بالشكل الأمثل.

❖ دراسة حسن محمود حسن نصر 2010 (الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في

المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

طبيعة الدراسة: مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانته كأداة الدراسة، وتكون مجمع الدراسة من 138 منظمة أهلية فلسطينية تعمل في التحليل نتائج الدراسة. قطاع غزة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بلغت 340 من مديري ورؤساء أقسام وأخر، كما تم استخدام برنامج spss لقد توصل إلى عدة نتائج أهمها: أن النمط لقيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر لمستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي. الأوتوقراطي وأخير النمط القيادي الحر، كما ظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العام للأداء الوظيفي جيد، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

❖ دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف 2012(دور إدارة لتطوير الإداري في تحسين

الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على لموظفات الإداريات في جامعة عبد العزيز).

طبيعة الدراسة: مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة لملك عبد لعزیز بجدة المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الاظيفي للموظفات الإداريات في جامعة عبد العزيز، وذلك من خلال التعرف على الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام الجامعة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان وعددها 276 وقد توصلت إلى النتائج أهمها:

➤ قيام إدارة لتطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

➤ تحديث و تطوير أساليب و طرق للعمل داخل الجامعة.

➤ تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم و طبيعة العمل.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

❖ دراسة TOWAJJ 2000

عنوان الدراسة: استطلاع العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في الجودة الحياة، في الولايات المتحدة الأمريكية.

استطلعت هذه الدراسة العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في جودة الحياة وتكونت عينة الدراسة من (342) معلما ومعلمة موزعين على (22) مدرسة في إحدى الولايات المتحدة الأمريكية، وتم في هذه الدراسة إجراء مجموعة من المقابلات للمعلمين والمعلمات لإستطلاع تصوراتهم حول جودة الحياة والعلاقة مع الأداء الوظيفي لهم.

وبينت الدراسة أن المتطلبات الضرورية الجودة الحياة والتميز في الأداء الوظيفي للمعلمين هي: وجود التزام نمط حياتي متوازن، وجود علاقات داعمة، المشاركة في الأنشطة البدنية، وجود فاعلية و نجاعة في أدوار العمل، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن عدم توفر الموازنة في العوامل السابقة ستؤدي إلى ضغوط وإجهاد في العمل ويؤثر من تم تأثير سلبيًا على الأداء الوظيفي ومن هنا تبرز الحاجة للتدريب مدراء يقيمون جودة الحياة

❖ دراسة SCROOB سنة 2000

عنوان الدراسة : الشخصية والأداء الوظيفي في الظروف غير الروتينية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مدراء بعض المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (212) مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء وتسهل الأداء الوظيفي. بعض المؤسسات التربوية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشخصية التي تتميز بالنظرة الايجابية والتنظيم والمرونة تقلل من وبينت هذه الدراسة أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الايجابية والتنظيم والمرونة تزيد من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء وتعيق أدائهم الوظيفي.

❖ دراسة (GREEN&SKINNER) سنة 2005

عنوان الدراسة : هل يجدي التدريب على إدارة الوقت ؟

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية لتدريب العاملين في بيئات أعمال مختلفة على إدارة وقتهم وفي عينة الدراسة التي تكونت من 167 موظف وموظفة موزعين على ثلاث قطاعات تجارية مختلفة في المملكة المتحدة، أكدت نتائج الدراسة أن بالإمكان تدريب لموظفين على إدارة أوقاتهم بشكل صحيح وفعال مما يسهل على رفع كفاءتهم وفاعليتهم في الأداء، وذلك من

وجهة نظر العاملين أنفسهم ومن وجهة نظر مدراءهم الذين أكدوا أن أداء العاملين قد تحسن بعد تلقيهم لدورات تدريبية في مهارات إدارة الوقت.

2 دراسة GERALD سنة 2006

عنوان الدراسة : العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الإجهاد بين مديري

المدارس العامة في ولاية ميسوري

2 في الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين مصادر التوتر وضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية ميسوري الأمريكية. كما هدفت الدراسة إلى توضيح مسببات ضغوط العمل لنتيجة عن سوء إدارة الوقت لدى عينة الدراسة، وشملت عينة لدراسة 524 شخصا وتم استخدام مقياسان للإجابة الأول عن إدارة الوقت والثاني عن ضغوط العمل، وأوضحت نتائج ضرورة أن يخضع المديرون لدورات في إدارة الوقت للحصول إلى حل لمشكلة التوتر الناجم عن ضغوط.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما تميزت به دراستنا عن مختلف الدراسات السابقة هو:

- من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسة السابقة في بعض الدول الآسيوية بالإضافة لبعض الدول العربية والأمريكية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في المؤسسة المينائية في الجزائر.
- من حيث زمن الدراسة: حيث أجريت الدراسة الحالية في سنة 2023، بينما الدراسات السابقة التي تم ذكرها أجريت في السنوات من 1996 إلى 2018.

- من حيث هدف الدراسة: تشابهت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة مع دراستنا، حيث كانت كلها تهدف إلى بيان دور وواقع إدارة الوقت في المؤسسات العامة والخاصة.
 - من حيث المنهج: اتفقت دراستنا مع جميع الدراسات، سواء المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين أو الدراسات التي تناولت المتغيرين معا في المنهج المتبع، حيث استعملت المنهج الوصفي التحليلي
 - من حيث أداة الدراسة: اتفقت دراستنا مع جميع الدراسات، سواء المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين أو الدراسات التي تناولت المتغيرين معا في الأداة المستخدمة، من أجل تحقيق أهداف الدراسة فجميعها إستعملت الإستبيان على شكل مقياس.
 - من حيث المتغيرات: تعددت المتغيرات المعتمدة في إدارة الوقت، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على أربع متغيرات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، بينما الدراسات السابقة ركزت على متغيرات أخرى.
- وقد تميزت دراستنا عن باقي الدراسات السابقة من خلال إعطاء رؤية لفعالية تطبيق إدارة الوقت في العمل لما قد يعكس ذلك بشكل كبير على أداء العاملين، فقد جاءت هذه الدراسة مطبقة على المؤسسة المينائية بسكيكدة وتحديث هذه الدراسة بشكل خاص على إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة المينائية وهو ما لم تناقشه الدراسات السابقة سالفة الذكر.

ملخص الفصل الأول:

من خلال ما شهدنا نرى أن إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب على الموظفين الاهتمام بها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في مختلف المجالات وفي مختلف المؤسسات، كما أثبتت أن هناك علاقة بين إدارة الوقت والأداء، فقد أثبتت الدراسات السابقة أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى أداء جيد، كما أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت.

حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن تحسين الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الفعالة والرشيدة للوقت، وعموماً فإن إدارة الوقت لديها أهمية كبيرة في جميع المنظمات، ويمكن أن يكون العامل ناجحاً بشكل كلي إذا اعتمد على فكرة تقدير الوقت أو الاهتمام به، وبعبارة أخرى (الوقت كسيف إن لم تقطعه قطعك) فهو لا ينتظر الضعفاء وعلى العامل أن يكون قوياً من أجل التفوق والنجاح. وسنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على أرض الواقع ومحاولة الوصول إلى أهم التأثيرات التي تربط بين إدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة عينة الدراسة.

الفصل الثاني:

دراسة تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين
من وجهة نظر موظفي المؤسسة المينائية

بسكيدة

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من متغيرات إدارة الوقت وأداء الوظيفي ، والعلاقة بينهما، نحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول يتم التطرق فيه إلى الإطار المنهجي ويشمل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، تطورها التاريخي، نشاطها وهيكلها التنظيمي.

أما فيما يخص المبحث الثاني والثالث، فسيتم استعراض أهم أدوات جمع البيانات وتحليلها، مع التركيز على الأداة التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي والمتمثلة في الاستبيان ثم اختيار مدى صدقه وثباته باستعمال الأساليب الإحصائية اللازمة واختيار الفرضيات وإظهار نتائجها وصولاً إلى نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة المينائية بسكيكدة

تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة بمثابة العصب الاقتصادي للبلاد وذلك نظرا لموقعها الجغرافي الهام والمطل على البحر الأبيض المتوسط.

المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة المينائية بسكيكدة

سيتم في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التذكير بتاريخها، تعريفها، هيكلها التنظيمي، نشاطها، أهدافها كما يلي:

الفرع الأول: لمحة تاريخية للمؤسسة المينائية بسكيكدة

إن تاريخ ميناء سكيكدة ارتبط دائما بتاريخ المدينة، حيث أن مدينة سكيكدة نشأت عن طريق الميناء، ولذلك سنتطرق إليها فيما يلي:

- من القرن 7 إلى القرن 8 قبل الميلاد: ظهرت الإمبراطورية القرطاجية والتي امتدت إلى نوميديا على يد الفينيقيين، وظهرت سطورة وميناؤها في هذه الفترة، وبعد تهديم قرطاج على يد الرومان 147 قبل الميلاد، افتتح الرومان الخليج ومنه أسسوا مدينة روسيكادا في موقع مدينة سكيكدة الحالية، وتطلب وصول الميناء إلى الوضعية الحالية 125 سنة (1860 1985) وحتى نهاية 1839.
- تختفي في نحو سنة 484 في ظروف بقيت مجهولة إلى يومنا هذا لتتسأ بعد بضع قرون.
- أعيد تشييدها في العصر المتوسط، أصبحت سكيكدة حاضرة مزدهرة وغنية بفضل تجارة القماش وخاصة الرخام المشهور في الأسواق الساحلية.
- أثناء الاحتلال الفرنسي، اعتبرت سكيكدة كمنفذ بحري طبيعي لقسنطينة، لتحمل أولا اسم (ميناء فرنسا) وبعد بضع سنين (فيليب فيل Philippe ville).
- 31 جويلية 1848: فيليب فيل تتصب كبلدة لتغير اسمها غداة الاستقلال وتسترجع اسم سكيكدة.

- لم تقطع المدينة عن النمو لتصبح الرثة الثانية للبلاد بفضل المجمع المينائي والذي يحوي ميناءان الميناء القديم (الميناء المختلط) الذي أنشأ في أواخر سنة 1839 والميناء الجديد.
- في سنة 1860: البرنامج النهائي للميناء المعتمد يحوي بتشييد حوض في الجزء الشرقي، أما الجزء الغربي يكون الميناء القلي، تشيد مكسرة على طول 1400م، تشيد مكسرة عرضية مخصصة لإظهار الحوض وإنشاء ميناء صغير مؤقت، بدأ العمل في سنة 1861 لينتهي سنة 1877.
- المكسرة الثانوية (القصر الأخضر): بطول حوالي 400 م محمية فقط عن طريق كتل صخرية طبيعية، أنشأت ب 1877 و 1882، ليزيد في امتدادها بنحو 100م ما ب 1900 و 1905.
- انتهى برنامج 1860 في سنة 1890: من سنة 1891 و 1959 تلخصت النشاطات المهمة في امتداد المكسرة على طول 225م ما ب 1891 و 1897، وتوسيع أو إنشاء الأراضي وأرصفة شديدة.
- أمام زيادة النشاط شرع في إنشاء حاجز الأمواج على مكسرة القصر الأخضر من سنة 1959 إلى 1964.
- بقي ميناء سكيكدة ميناء ثانوي حتى سنة 1969، مع بدأ الأشغال حولته إلى ميناء مختلط (هيدروكاربور).
- المارينال "Marinale": مقر حوض تعبئة سلم في 1985 نشاط الصيد، حول لسطورة أين هياً ميناء للصيد والنزهة سنة 1981.
- الحدث الذي أعطى بعداً آخر لميناء سكيكدة، كان قرار إنشاء منطقة صناعية على سهل العربي بن مهدي في شرق منفذ وادي الصفصاف، حيث حدد موضع الميناء الجديد مختص في الهيدروكاربور.

- الأشغال المشروعة في سنة 1970 إلى 1972، مكسرة أساسية بطول 1875م ومكسرة ثانوية بطول 650م، منشآت حماية هيأت ممر دخول بعرض 250م.
- منشآت الرسو بعدد 8 خصصت 7 منها للهيدوكاربور ورصيف تجاري وشد مائي ب 10.50 متر موجة لمختلف السفن من النزع الشاحنة العامة، ويحوي أيضا ميناء تعبئة لوحدات السحب والقيادة.
- أنجزت في التسعينات عدة أشغال أخرى كتقدم رصيف مارينال وإنشاء 3 حظائر، تهيئة المحطة البحرية للمسافرين والسيارات وبناء برج المراقبة للميناء القديم.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة

يعتبر ميناء سكيكدة من أهم الموانئ في الجزائر وهذا لما يتميز به من موقع جغرافي هام، الشيء الذي جعله حلقة وصل ب العديد من مناطق الإنتاج كما يمتد نفوذ إلى كافة المناطق الجنوبية الشرقية للبلاد، تأسست بتاريخ 14/08/1982 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية.

وبتاريخ 21/03/1989 أصبحت مؤسسة عمومية مستقلة بموجب القانون 1/88 المؤرخ في 12/01/1988 في سنة 1998 انتقلت المؤسسة المينائية لتصبح شركة مساهمة برأسمال 135.000.000.00 دج.

تعالج المؤسسة المينائية 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر حيث يشمل 10 ولايات وهي: قسنطينة، قالمة، أم البواقي، سطيف، باتنة، ميله، بسكرة، ورقلة، الوادي، تبسة.

المطلب الثاني: أهداف ونشاط المؤسسة

الفرع الأول: أهداف المؤسسة المينائية بسكيكدة

تسعى المؤسسة المينائية بسكيكدة جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

✓ الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط.

- ✓ احتلال مكانة هامة في الميدان النشاط للميناء خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- ✓ تقديم خدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.
- ✓ مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير.
- ✓ المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه.

الفرع الثاني: نشاط المؤسسة المينائية بسكيكدة

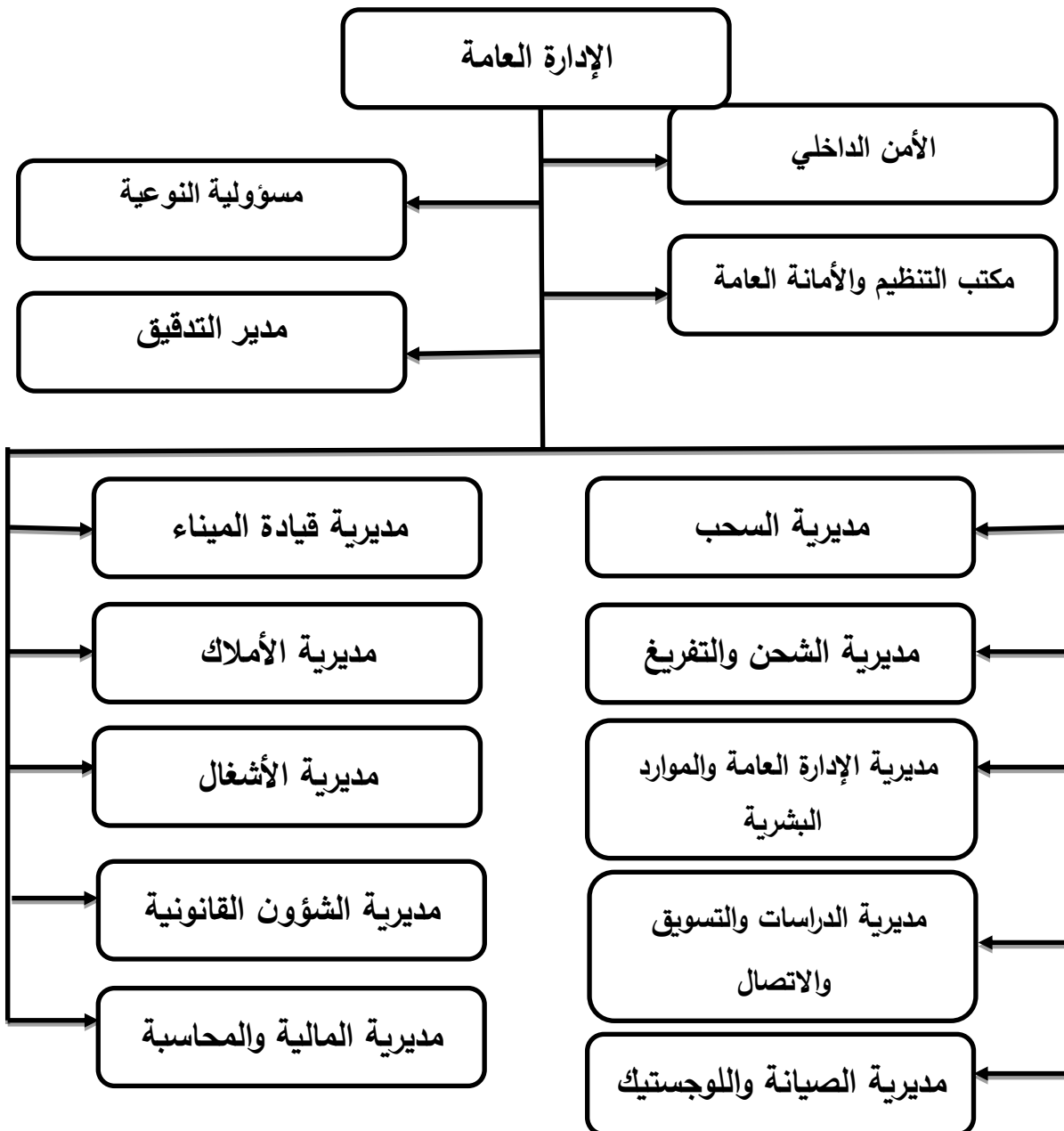
في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية الاجتماعية للبلاد كلفت المؤسسة المينائية بسكيكدة بالمهام والنشاطات التالية:

- ✓ تسيير واستغلال مجموعة الأدوات والتجهيزات المينائية.
- ✓ القيام بعملية الشحن والتفريغ.
- ✓ ممارسة عمليات السحب والقيادة وتزويد البواخر القادمة إلى الميناء بما تحتاجه سواء كانت جزائرية أو أجنبية.
- ✓ القيام بأعمال الصيانة، التهيئة وتجديد الهياكل المينائية.
- ✓ القيام بالمهام الخاصة بالشرطة والأمن داخل الممتلكات البحرية والبرية، وذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن.
- ✓ إنشاء علاقات مع الهيئات الأخرى تعنتي ببرنامج أعمال الصيانة وتهيئة البنية التحتية للميناء؛ تنظيم حركة المرور داخل الميناء.
- ✓ السهر على تقديم أحسن الخدمات للعملاء وبأقل تكلفة.
- ✓ المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال إعداد القطاع العام والخاص للمؤسسة بما يحتاجه من لوازم الإنتاج كما تساعد على تصدير منتجاته.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حسب القانون التجاري والنظام الأساسي للمؤسسة المينائية بسكيكدة، فهي تسير عن طريق مجلس إدارة يوجد على رأسه مدير عام، فهي تتكون من مديرية عامة و 9 مديريات مركزية، وفيما يلي شرح لمختلف الوظائف المنوطة لكل مديرية:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة.



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

1. المديرية العامة: تعتبر العمود الفقري للميناء، من حيث أغلبية الصلاحيات ومن بين مهامها:

- الإشراف المباشر على باقي المديريات.

- إتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في إطار سياسية التنمية الوطنية.

- التنسيق بين مختلف المديريات.

2. مديرية قيادة الميناء :وتتقسم لدائرتين وهما:

1.2 دائرة مساعدة السفن: من مهامها ما يلي:

- القيام بسحب البواخر وربطها.

- القيام بعملية إرشاد السفن.

- وضع الزوارق تحت إشراف مسئول البواخر.

2.2 دائرة الأمن والشرطة: من مهامها:

- مراقبة البضائع الداخلة والخارجة من الميناء.

- مراقبة حركة البضائع داخل الميناء.

- تسيير المنارة للإرسال.

3. مديرية سحب البواخر: من مهام هذه المديرية ما يلي :

- تقديم كل الخدمات المتمثلة في الجر، السحب، والدفع للبواخر في عملية الإرساء والإبحار.

- تقديم الساحبات لعملية الإنقاذ في حالة كون أحد البواخر في حاجة إلى مساعدة طارئة.

4. مديرية الصيانة :من مهامها:

- تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر والزبائن.

- صيانة العتاد والآلات والمعدات المينائية.

وتشمل هذ المديرية على :قسم الصيانة، قسم المشتريات وقسم التجهيزات.

5. مديرية الأشغال: تقوم هذ المديريات بإنجاز ومتابعة الأعمال التي توجه من طرف المؤسسة

كإنجازه الهياكل القاعدية وأماكن التخزين داخل المؤسسة.

6. مديريات الاستغلال والشحن والتفريغ: من مهامها:

- متابعة حركة البضائع منذ وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الزبائن.

- الإشراف على عملية الشحن والتفريغ من وإلى الزبائن.

1.7 مديرية الإدارة العامة: من مهامها ما يلي:

- الإشراف على تسيير المستخدم والشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة

- التكفل بتحليل وتقديم الاقتراحات لبرامج خاصة بالتوظيف، والتكوين وتنقسم إلى:

- مصلحة الأجور وعقود التأمين.

- مصلحة التكوين التي تعمل على توظيف، تكوين، وتطوير الموارد البشرية.

2.7 دائرة الشؤون القانونية: من مهامها:

- إبرام الصفقات وعقود التأمين.

- تمثيل المؤسسة أمام المحكمة وأقسام الشرطة والدفاع عن حقوق المؤسسة.

8. مديرية الدراسات والتسويق والاتصال: تتمثل صلاحيات هذ المديرية فيها:

- تطوير وسائل الإعلام للمؤسسة ومتابعة تطبيق البرامج.

- إعداد الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة وتوزيعها على باقي المديريات الموجودة داخل الميناء

والتنسيق بين التسويق والاتصال

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نستعرض في هذه المبحث أهم الخطوات والإجراءات المنهجية المعتمدة في تطبيق الدراسة الميدانية والمتمثلة في: تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الاقتصادي.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

بما أن الهدف من الاستقصاء هو قياس تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين، تم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث شمل مجتمع الدراسة عمال المؤسسة المينائية.

ثانياً: تحديد عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع البالغ عددهم (1279) بطريقة عشوائية، تم توزيع 120 استبيان على عينة من الموظفين العاملين خلال فترة الدراسة، استرجعت منها 66 قابلة للتحليل وتم استبعاد 9 منها لعدم اكتمال الإجابة أما الباقي فلم تسترجع، تتكون نسبة الاستجابة 66% وهي نسبة مقبولة للبحث العلمي مما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة

عدد الاستمارات	عددتها
عدد الاستمارات الموزعة	120
عدد الاستمارات المستلمة	75

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: أسلوب جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استخدام أسلوب الإستقصاء للعاملين، حيث قمنا بتصميم استبيان موجه لموظفي المؤسسة المينائية لغرض معرفة تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين، بحيث يتكون هذا الاستبيان من ثلاث أجزاء رئيسية يتضمن أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة وتكون من سعة فقرات (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المؤهل التعليمي، الخبرة المهنية، التخصص الوظيفي).

المحور الثاني: يتعلق بمستوى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين حيث يحتوي هذا المحور على 22 عبارة تترجم بأبعاد إدارة الوقت المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وتتوزع هذه العبارات كما يلي:

- تفسر لعبارات من 1 إلى 6 بعد تخطيط الوقت
- تعبر العبارات من 7 إلى 11 بعد تنظيم الوقت
- تبرز العبارات من 12 إلى 16 بعد الرقابة على الوقت
- تمثل العبارات من 17 إلى 22 بعد الرقابة على الوقت

المحور الثالث: يعكس أداء الوظيفي ويضم 19 عبارة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss21)، كما اعتمدنا على التقنيات الإحصائية التالية:
- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة؛
- معامل الثبات α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات؛

- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات؛
 - معامل الارتباط بيرسون للكشف عن صدق الاتساق الداخلي، وكذا العلاقة بين المتغيرين؛
 - استخدام اختبار كولمجروف - مسروف (K - S) Kolmogorov - Smirnov: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
 - الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات؛
 - الوزن المرجح لمقياس ليكارت:
- لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4 = 1 - 5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (02): درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي

التقييم	التقييم	حدود الفئة		الدرجة
		من	الى	
غير موافق بشدة	منخفض جدا	1	1.80	1
غير موافق	منخفض	1.81	2.60	2
محايد	متوسط	2.61	3.40	3
موافق	مرتفع	3.41	4.20	4
موافق بشدة	مرتفع جدا	4.21	5	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

- صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من ذلك

كالتالي:

1- الصدق الظاهري:

وهذا يعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها، حيث أبدوا تعديلات وملاحظات ساهمت في إخراج بصورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي توضيح ذلك:

- قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الوقت:

- تخطيط الوقت:

الجدول رقم (03): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تخطيط الوقت

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العبارة
0.000	0.505**	4	0.000	0.728**	1
0.000	0.473**	5	0.000	0.810**	2
0.026	0.275**	6	0.000	0.734**	3
تخطيط الوقت					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات تخطيط الوقت كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

- تنظيم الوقت:

الجدول رقم (04): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تنظيم الوقت

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
7	0.644**	0.000	10	0.634**	0.000
8	0.620**	0.000	11	0.607**	0.000
9	0.653**	0.000			
تنظيم الوقت					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات تنظيم الوقت كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

- توجيه الوقت:

الجدول رقم (05): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات توجيه الوقت

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
12	0.582**	0.000	15	0.555**	0.000
13	0.674**	0.000	16	0.716**	0.000
14	0.606**	0.000			
توجيه الوقت					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات توجيه الوقت كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

- الرقابة على الوقت:

الجدول رقم (06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرقابة على الوقت

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
17	0.711**	0.000	20	0.382**	0.002
19	0.649**	0.000	21	0.586**	0.000
19	0.636**	0.0000	22	0.637**	0.000
الرقابة على الوقت					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات الرقابة على الوقت كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين:

الجدول رقم (07): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.564**	0.000	11	0.575**	0.000
2	0.748**	0.000	12	0.528**	0.000
3	0.383**	0.002	13	0.275**	0.025
4	0.476**	0.000	14	0.366**	0.003
5	0.456**	0.000	15	0.552**	0.000
6	0.461**	0.000	16	0.469**	0.000
7	0.403**	0.001	17	0.440**	0.000
8	0.573**	0.000	18	0.648**	0.000
9	0.558**	0.000	19	0.657**	0.000
10	0.587**	0.000			
أداء العاملين					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات أداء العاملين كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال قياس معامل ألفا كرومباخ، حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أن النسبة المقبولة لثبات الاستبانة هي 60% أو ما يزيد، وفيما يلي توضيح ذلك:

الجدول رقم (08): معاملات ألفا كرومباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ (α)
تخطيط الوقت	6	0.660
تنظيم الوقت	5	0.600
توجيه الوقت	5	0.603
الرقابة على الوقت	6	0.626
إدارة الوقت	22	0.852
أداء العاملين	19	0.835
الإجمالي	41	0.905

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الإجمالي عال بلغ 0.905، وجميع المحاور ذات درجة مرتفعة من الثبات، وهو ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية يجب التأكد من أن المجتمع خاضع للتوزيع الطبيعي. وللتأكد من ذلك نقوم باختبار كولمجروف - سمرنوف كالتالي:

الجدول رقم (09): اختبار كولمجروف - سمرنوف

المحاور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية (sig)	نتيجة الاختبار
إدارة الوقت	0.759	0.611	التوزيع طبيعي
أداء العاملين	0.505	0.961	التوزيع طبيعي
المجموع	0.618	0.840	التوزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

بما أن قيمة (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع

توزيع طبيعي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

1- الجنس:

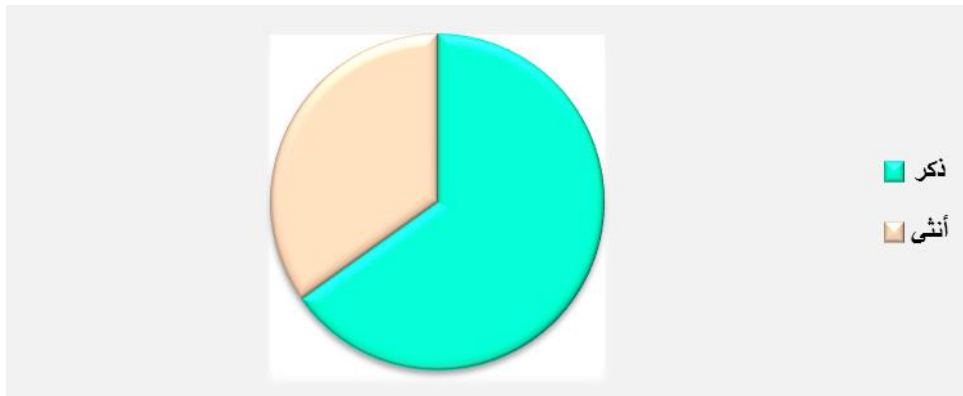
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	65.2
	أنثى	23	34.8
المجموع		66	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من خلال الجدول أن 65.2% من أفراد العينة ذكور، تليها نسبة الإناث بنسبة 34.8%، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

- العمر:

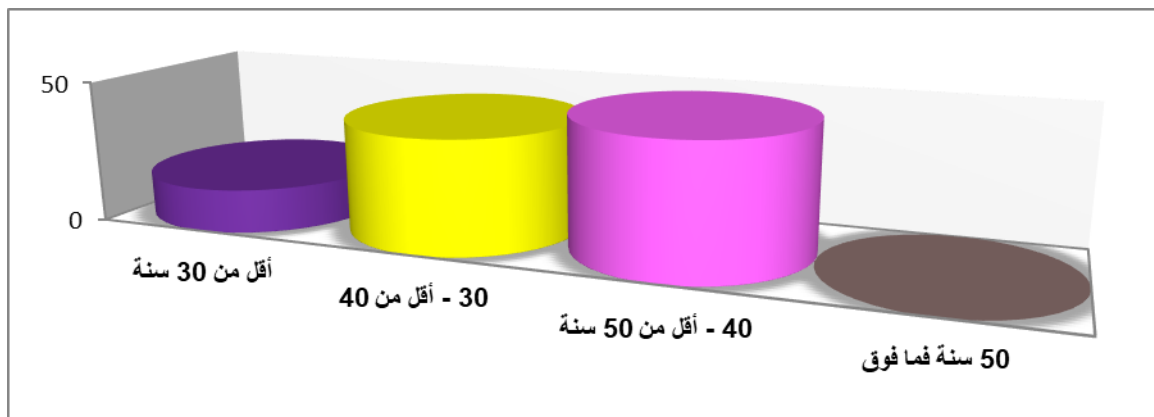
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	10	15.2
	30 - أقل من 40 سنة	26	39.4
	40 - أقل من 50 سنة	30	45.5
	50 سنة فما فوق	00	00
المجموع		66	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 45.5% تمثل الفئة العمرية من 40 الى أقل من 50 سنة، في حين أن نسبة 39.4% تمثل فئة من 30 الى أقل من 40 سنة، بينما تمثل نسبة 15.2% فئة أقل من 30 سنة، وفي الأخير النسبة المعدومة 00% لفئة 50 سنة فما فوق. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

3- الحالة العائلية:

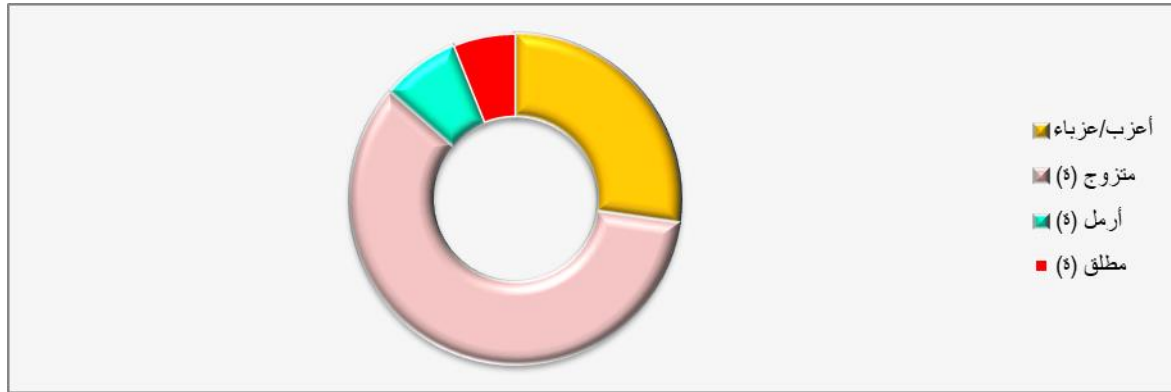
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الحالة العائلية	أعزب/ عزباء	18	27.3
	متزوج (ة)	39	59.1
	أرمل (ة)	5	7.6
	مطلق (ة)	4	6.1
المجموع		66	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 59.1% من أفراد العينة متزوجون، ثم تأتي نسبة 27.3% لتمثل العزباء بينما تمثل نسبة 7.6% 6.1% الأرامل والمطلقين. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

4- المؤهل التعليمي:

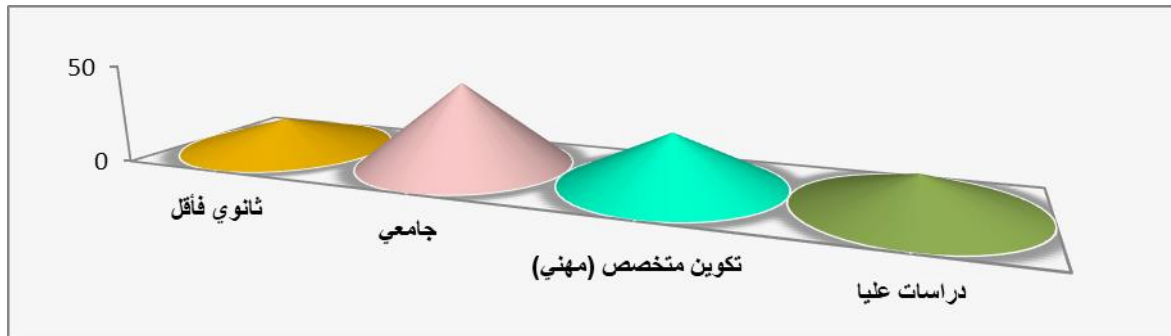
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	ثانوي فأقل	10	15.2
	جامعي	28	42.4
	تكوين متخصص (مهني)	17	25.8
	دراسات عليا	11	16.7
المجموع		66	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 42.4% من أفراد العينة ذوي مؤهل تعليمي جامعي، ثم تأتي نسبة 25.8% لتمثل مؤهل التكوين المتخصص (مهني)، في حين تمثل نسبة 16.7% و15.2% لمؤهل الدراسات العليا ومؤهل الثانوي فأقل. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

5- الخبرة المهنية:

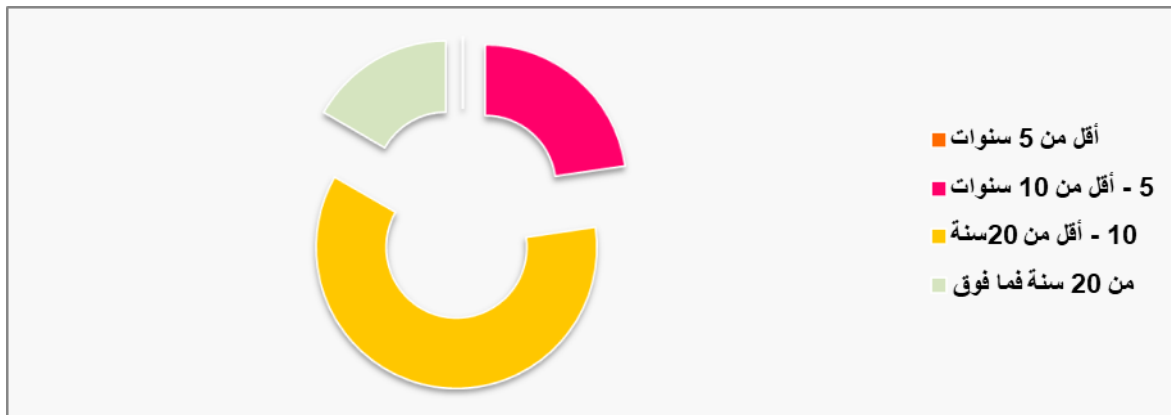
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	00	00
	من 5 - أقل من 10 سنوات	15	22.7
	من 10 - أقل من 20 سنة	40	60.6
	من 20 سنة فما فوق	11	16.7
المجموع		66	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 60.6% من أفراد العينة ذوي خبرة مهنية من 10 الى أقل من 20 سنة، بينما تمثل نسبة 22.7% و 16.7% منهم ذوي خبرة من 5 الى أقل من 10 سنوات ومن 20 سنة فما فوق، في حين جاءت النسبة المعدومة 00% لأقل من 5 سنوات خبرة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

6- التخصص الوظيفي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
التخصص الوظيفي	اطار	27	40.9
	عون تحكم	14	21.2
	عون تنفيذ	25	37.9

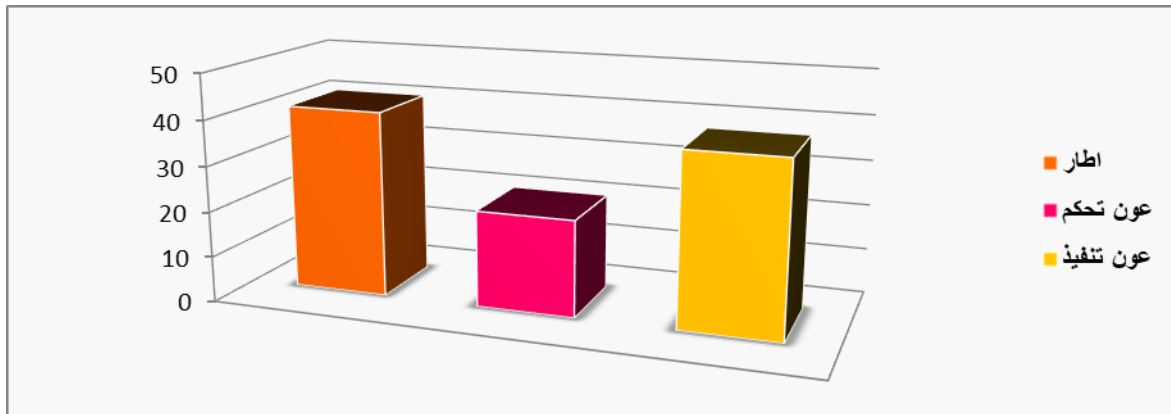
100	66	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 40.9% من أفراد العينة اطارات، بينما 37.9% منهم أعوان تنفيذ، في حين أن 21.2% منهم أعوان تحكم. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب التخصص

الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة

- نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمتغير إدارة الوقت

- تخطيط الوقت:

الجدول رقم (16): تحليل فقرات تخطيط الوقت

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	6	1.183	3.65	1- أحدد مواعيد نهائية لإنجاز أعمال
مرتفع	3	1.020	3.93	2- أقوم بتخطيط الأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها
مرتفع	5	0.956	3.90	3- أقوم بعملية وفق جدول أعمال زمني
مرتفع	2	0.779	4.09	4- أحدد أهدافي بما يتناسب والوقت المتاح لتحقيقها
مرتفع	4	0.846	3.92	5- تتمتع خطة العمل الموضوعة بالمرونة
مرتفع جدا	1	0.619	4.34	6- ألتزم بالأولويات المحددة لي في العمل
مرتفع	-	0.559	3.97	تخطيط الوقت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن تخطيط الوقت من قبل عينة الدراسة والتمثلة في العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة قد حصلت على درجات ما بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (3.65 - 4.34)، حيث حصلت الفقرة " ألتزم بالأولويات المحددة لي في العمل " على أعلى درجة حيث بلغت (4.34) بانحراف معياري (0.619)، بينما حصلت الفقرة " أحدد مواعيد نهائية لإنجاز أعمالي " على أدنى متوسط (3.65) بانحراف معياري (1.183)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " تخطيط الوقت " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.559).

- تنظيم الوقت:

الجدول رقم (17): تحليل فقرات تنظيم الوقت

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع جدا	1	0.799	4.37	1- أنظم وقتي حسب درجة أهمية الأعمال اليومية
مرتفع	4	1.035	3.93	2- يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجاتي وتطلعاتي
مرتفع	5	1.271	3.87	3- أتقأى ترك المهام الى اللحظات الأخيرة
مرتفع	2	0.741	4.13	4- أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يساهم في أداء مهامي في الوقت المناسب
مرتفع	3	0.859	4.00	5- وقتي في العمل موزع بين الأعمال الروتينية والأعمال المستعجلة
مرتفع	-	0.595	4.06	تنظيم الوقت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن تنظيم الوقت من قبل عينة الدراسة والتمثلة في العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة قد حصلت على درجات ما بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (3.87 - 4.37)، حيث حصلت الفقرة " أنظم وقتي حسب درجة أهمية الأعمال اليومية " على أعلى درجة حيث بلغت (4.37) بانحراف معياري (0.799)، بينما حصلت الفقرة " أتقأى ترك المهام الى اللحظات الأخيرة " على أدنى متوسط (3.87)

بانحراف معياري (1.271)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " تنظيم الوقت " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.06) وبانحراف معياري قدره (0.595).

- توجيه الوقت:

الجدول رقم (18): تحليل فقرات توجيه الوقت

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	3	1.037	3.96	1- أحرص على الموازنة بين متطلبات حياتي الشخصية والمهنية
متوسط	5	1.402	3.18	2- أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي
مرتفع	2	0.981	4.07	3- توجد وسائل حديثة تسهل انجاز المهام
مرتفع جدا	1	0.799	4.37	4- أعطي الأولوية لإنجاز النشاطات المستعجلة
مرتفع	4	0.983	3.95	5- أنواع في طرق العمل لاستغلال الوقت بشكل أفضل
مرتفع	-	0.658	3.91	توجيه الوقت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن توجيه الوقت من قبل عينة الدراسة والتمثلة في العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (3.18 - 4.37)، حيث حصلت الفقرة " أعطي الأولوية لإنجاز النشاطات المستعجلة " على أعلى درجة حيث بلغت (4.37) بانحراف معياري (0.799)، بينما حصلت الفقرة " أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي " على أدنى متوسط (3.18) بانحراف معياري (1.402)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " توجيه الوقت " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.658).

- الرقابة على الوقت:

الجدول رقم (19): تحليل فقرات الرقابة على الوقت

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	5	1.012	3.66	1- أحدد أسباب ضياع الوقت وأعمل على معالجتها
مرتفع	4	0.980	3.84	2- تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب

الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية

متوسط	6	1.216	3.24	3- أتعرض الى عقوبات نتيجة التماطل في انجاز مهامى
مرتفع	3	0.981	3.92	4- يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف المسؤول
مرتفع	2	0.733	4.01	5- تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي لم يتم تحقيقها
مرتفع	1	0.684	4.15	6- تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط
مرتفع	-	0.561	3.80	الرقابة على الوقت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن الرقابة على الوقت من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.24 - 4.15)، حيث حصلت الفقرة " تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط " على أعلى درجة حيث بلغت (4.15) بانحراف معياري (0.684)، بينما حصلت الفقرة " أتعرض الى عقوبات نتيجة التماطل في انجاز مهامى " على أدنى متوسط (3.24) بانحراف معياري (1.216)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " الرقابة على الوقت " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.561).

- نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور أداء الوظيفي

الجدول رقم (20): تحليل فقرات أداء الوظيفي

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0.857	4.18	1- أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة وبفاعلية
مرتفع	16	1.011	3.46	2- أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
مرتفع	11	0.779	3.90	3- لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة والحرجة
متوسط	17	1.250	3.22	4- لدي القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى
مرتفع	5	0.836	4.09	5- أتميز بالتقاني والجديية على تحمل المسؤولية
مرتفع	4	0.946	4.10	6- أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد

الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية

مرتفع	6	0.644	4.01	7- يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية
مرتفع	12	0.909	3.86	8- تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بعملية
متوسط	18	0.974	3.13	9- نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء ادائي لعملية
مرتفع	14	0.942	3.60	10- لا يختلف أدائي في العمل كثيرا عن المعايير الموضوعية
مرتفع	8	0.885	3.98	11- أحرص على تحسين وتطوير أدائي باستمرار
مرتفع	13	1.092	3.77	12- أشعر بالرضا عن عملي
متوسط	19	1.258	3.01	13- يتوفر لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي
مرتفع	15	1.165	3.56	14- أؤدي عملي دون الحاجة الى المتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المشرفين
مرتفع	3	0.714	4.16	15- أعتقد أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في العمل
مرتفع	10	0.849	3.95	16- كل ظروف العمل في المؤسسة المينائية محفزة ومساعدة على الأداء الجيد
مرتفع	7	0.885	4.01	17- أسعى دائما الى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة
مرتفع	1	0.880	4.19	18- أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق
مرتفع	9	1.007	3.96	19- أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني
مرتفع	-	0.479	3.80	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن أداء العاملين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.01 - 4.19)، حيث حصلت الفقرة " أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق " على أعلى درجة حيث بلغت (4.19) بانحراف معياري (0.880)، بينما حصلت الفقرة " يتوفر لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي " على أدنى متوسط (3.01) بانحراف معياري (1.258)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " أداء العاملين " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.479).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد تخطيط الوقت على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

أداء العاملين							
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R
رفض	1.356	0.615	68.050	0.000	8.249	0.515	0.718

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (تخطيط الوقت) مع المتغير التابع (أداء الوظيفي) والتي بلغت 0.718 وهي درجة ارتباط موجبة، كما بلغت نسبة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0.515 وهي نسبة مقبولة نسبياً، وبلغت قيمة T 8.249 كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لهذا الاختبار $\text{sig} = (0.000)$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مع قيمة F المحسوبة 68.050، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.615 وهو ما يوضح درجة التأثير على العنصر التابع عند تأثير المتغير المستقل. وعليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد تخطيط الوقت على أداء الموظفين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين تخطيط الوقت وأداء الوظيفي بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.615 x + 1.356$$

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء تنظيم الوقت على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

أداء العاملين								تنظيم الوقت
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R	
رفض	2.368	0.353	15.229	0.000	3.902	0.192	0.438	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (تنظيم الوقت) مع المتغير التابع (أداء العاملين) والتي بلغت 0.438 وهي درجة ارتباط موجبة، كما بلغت نسبة معامل التحديد R2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0.192 وهي نسبة مقبولة نسبياً، وبلغت قيمة T 3.902 كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لهذا الاختبار $\text{sig} = (0.000)$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مع قيمة F المحسوبة 15.229، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.353 وهو ما يوضح درجة التأثير على العنصر التابع عند تأثير المتغير المستقل. وعليه نرفض الفرضية الثانية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء تنظيم الوقت على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين تنظيم الوقت وأداء الوظيفي بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.353 x + 2.368$$

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعده توجيه الوقت على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

أداء العاملين								توجيه الوقت
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R	
رفض	2.355	0.370	22.300	0.000	4.722	0.258	0.508	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (توجيه الوقت) مع المتغير التابع (أداء العاملين) والتي بلغت 0.508 وهي درجة ارتباط موجبة، كما بلغت نسبة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0.258 وهي نسبة مقبولة نسبياً، وبلغت قيمة T 4.722 كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لهذا الاختبار $\text{sig} = (0.000)$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مع قيمة F المحسوبة 22.300، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.370 وهو ما يوضح درجة التأثير على العنصر التابع عند تأثير المتغير المستقل. وعليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعده توجيه الوقت على أداء الموظفين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين توجيه الوقت وأداء الوظيفي بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.370 x + 2.355$$

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء رقابة الوقت على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

أداء العاملين							
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R
رفض	1.987	0.477	29.055	0.000	5.390	0.312	0.559

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (رقابة الوقت) مع المتغير التابع (أداء العاملين) والتي بلغت 0.559 وهي درجة ارتباط موجبة، كما بلغت نسبة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0.312 وهي نسبة مقبولة نسبياً، وبلغت قيمة T 5.390 كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لهذا الاختبار $\text{sig} = (0.000)$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مع قيمة F المحسوبة 29.055، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.477 وهو ما يوضح درجة التأثير على العنصر التابع عند تأثير المتغير المستقل. وعليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء رقابة الوقت على أداء الموظفين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين رقابة الوقت وأداء الوظيفي بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.477 x + 1.987$$

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

أداء العاملين								إدارة الوقت
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R	
قبول	1.090	0.689	57.983	0.000	7.615	0.475	0.689	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21

يتبين من الجدول أعلاه أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل (إدارة الوقت) مع المتغير التابع (أداء العاملين) والتي بلغت 0.689 وهي درجة ارتباط موجبة، كما بلغت نسبة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0.475 وهي نسبة مقبولة نسبياً، وبلغت قيمة T 7.615 كما نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لهذا الاختبار وهي $\text{sig} = (0.000)$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مع قيمة F المحسوبة 57.983، وهو ما يؤكد معنوية هذه العلاقة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.689 وهو ما يوضح درجة التأثير على العنصر التابع عند تأثير المتغير المستقل، وعليه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد إدارة الوقت على أداء الموظفين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

وعليه يمكن التعبير على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الوظيفي بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.689 x + 1.090$$

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث المبحث الأول تطرقنا فيه إلى لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما بالنسبة للمبحث الثالث والأخير تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: إلى أي مدى تؤثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة المينائية -سكيدة-.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال تسليطنا الضوء على موضوع تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية وجدناه جدير بالدراسة والبحث بغية تحديد فعالية إدارة الوقت للرفع من مستوى أداء الموظفين وذلك خلال قياس أثر عناصر إدارة الوقت في مستوى أداء الموظفين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ما دامت العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين غير محسومة من قبل الدراسات السابقة بالإضافة إلى عدم التوصل إلى علاقة نهائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين وكذلك بعض الدراسات لم تختبر الأبعاد المتعارف عليها لقياس أداء الموظفين.

أ. النتائج:

من خلال كل ما تم التوصل فيه دراستنا إلى:

- ✓ هناك تطبيق كبير لإدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة وهذا يرجع للأهمية التي توليها المؤسسة محل الدراسة للوقت.
- ✓ هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين محل الدراسة.
- ✓ هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد تخطيط الوقت على أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يمثل تنظيم الوقت عامل كبير يؤثر على أداء الموظفين في المؤسسة المينائية -سكيكدة-
- ✓ هناك مستوى مرتفع للتوجيه والرقابة على الوقت لقياس أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ب. التوصيات:

- ✓ الكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب.
- ✓ تعميق مفهوم الوقت وأهميته لدى الموظفين.
- ✓ الاهتمام بهذا النوع من الدراسات نظرا لأهميته كمرجع عند الحاجة.
- ✓ تحديد اوقت المخصص لتحديد المشكلة، الأسباب والحلول.
- ✓ تحويل الأهداف إلى خطط عملية للاستفادة من أهمية الوقت.
- ✓ الاهتمام بالموظفين وتدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم.
- ✓ اشتراك الموظفين في اتخاذ القرار لكي يشعروا بالمسؤولية اتجاه المحافظة على وقتهم.
- ✓ العمل على تعزيز إدارة الوقت باعتبارها النواة الأساسية في سلوك العاملين في الإدارة.

ج. آفاق الدراسة:

- إن بحثنا المتواضع ما هو إلا محاولة للإلمام بأهم جوانب الموضوع هو لا يخلو من التقصير من الناحية المنهجية أو العلمية وعليه نقترح بعض الإشكاليات لبحوث مستقبلية:
- ✓ تأثير الرضا عن العمال على الإدارة الجيدة للوقت.
 - ✓ إدارة الوقت ودورها في تحسين الأداء الإداري.
 - ✓ أثر التنظيم الإداري على الأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
2. حمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
3. إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، 2009.
4. بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2000.
5. حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية الإسكندرية، 1999.
6. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
7. سليم بطرس جلدة وسامي محمد هشام حريز، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
8. سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2007.
9. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت مناهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988.
10. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.
11. علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بيكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، عمان، 2013.
12. محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث المعاصر، كيف تجح في إدارة وقتك: وبالتالي حياتك، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005.

13. أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.

14. نظمي شحادة محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحليبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

15. نعيم إبراهيم، الظاهر، الإدارة الفعالة للوقت، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2013.

16. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

17. وليام هونر، ما هو مفهوم ك للوقت ضمن سلسلة إدارة الوقت، تحرير دايلتيمب، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.

ثانيا: المذكرات

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

2. حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ الشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.

3. حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

4. رأفت حسين شاكر الهور، تقييم الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

5. تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2012.
6. يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، بومرداس، 2007.
7. سعد مطلق سلطان الوديناني، درجة اهمية مهارة إدارة الوقت والممارسة الفعلية لها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، قسم إدارة التربية والتخطيط الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2013.
8. عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
9. محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، قسم التربية، الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006.
10. نجاه موسى حسن أحمد، أثر إدارة الوقت في تطوير الأداء الإداري لمدرء الإدارة الوسطى بالمنشآت الخدمية، رسالة ماجستير، قسم إدارة اعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السعودية، 2014.

ثالثا: المقالات

1. بلقاسم إبراهيم، يوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.

2. جون فاضل مهدي، إدارة الوقت وضغوط العمل والعلاقة والتأثر، مجلة العلوم الإسلامية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، بابل، المجلد (34)، العدد 2، 2017.
3. حازم أحمد قرونة وآخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، محافظة غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، فلسطين، العدد 3، 2006.
4. فيصل قاسم وعبد القادر بلخير، علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة مسيلة، العدد 05 أبريل 2012.
5. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية إلى مديرية التربية بمحافظة البريمي، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، المجلد 31 العدد الأول، 2009.
6. منى خرموش، إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 13، 2015.

رابعاً: الكتب الأجنبية

1. Laurent Harmel , La gestion Du temps (100 question pour comprendre et a gir)
AFNOR- Saint-Denis 2015

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبانة بحث ميداني

أخي العامل / أختي العاملة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة اعمال المعنونة بـ « تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين، دراسة حالة - المؤسسة المينائية - سكيكدة ».

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

من إعداد الطالبتين:

- بولغلم نسرين

- علوش سهيلة

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية .

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1- الجنس
<input type="checkbox"/>	30_أقل من 40	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	2- العمر
<input type="checkbox"/>	50 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	40_أقل من 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	متزوج(ة)	<input type="checkbox"/>	أعزب/عزباء	3- الحالة العائلية
<input type="checkbox"/>	مطلق (ة)	<input type="checkbox"/>	أرمل(ة)	
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	4- المؤهل التعليمي
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	تكوين متخصص(مهني)	
<input type="checkbox"/>	5_أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	5- الخبرة المهنية
<input type="checkbox"/>	من 20 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	10_أقل من 20 سنة	
<input type="checkbox"/>	عون تحكم	<input type="checkbox"/>	إطار	6- التخصص الوظيفي
		<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ	

المحور الثاني: إدارة الوقت

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تخطيط الوقت						
1	أحدد مواعيد نهائية لإنجاز أعمالي.					
2	أقوم بتخطيط الأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها .					
3	أقوم بعملتي وفق جدول أعمال زمني .					
4	أحدد أهدافي بما يتناسب والوقت المتاح لتحقيقها.					
5	تتمتع خطة العمل الموضوعة بالمرونة .					
6	ألتزم بالأولويات المحددة لي في العمل .					
تنظيم الوقت						
7	أنظم وقتي حسب درجة أهمية الأعمال اليومية.					
8	يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجياتي وتطلعاتي .					
9	أتقادى ترك المهام إلى اللحظات الأخيرة.					
10	أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يساهم في أداء مهامي في الوقت المناسب.					
11	وقتي في العمل موزع بين الأعمال الروتينية والأعمال المستعجلة.					
توجيه الوقت						
12	أحرص على الموازنة بين متطلبات حياتي الشخصية والمهنية.					
13	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي .					
14	توجد وسائل حديثة تسهل إنجاز المهام.					
15	أعطي الأولوية لإنجاز النشاطات المستعجلة.					
16	أنوع في طرق العمل لاستغلال الوقت بشكل أفضل.					
الرقابة على الوقت						
17	أحدد أسباب ضياع الوقت وأعمل على معالجتها.					

					18	تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب .
					19	أنتعرض إلى عقوبات نتيجة التماطل في إنجاز مهامى .
					20	يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف المسؤول .
					21	تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي لم يتم تحقيقها .
					22	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط .

المحور الثالث: أداء العاملين

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة و بفاعلية .					
2	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى .					
3	لدى القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة و الحرجة .					
4	لدى القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى .					
5	أتميز بالتفانى والجدية على تحمل المسؤولية .					
6	أبذل الجهد الكافى لإنجاز المهام المطلوبة منى فى الوقت المحدد .					
7	يتوفر لدى المهارة والقدرة على حل مشكالت العمل اليومية .					
8	تتوفر لدى الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بعملى .					
9	نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائى لعملى ..					
10	لا يختلف أدائى فى العمل كثيرا عن المعايير الموضوعة .					
11	أحرص على تحسين وتطوير أدائى باستمرار .					
12	أشعر بالرضا عن عملى					
13	يتوفر لدى الإستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمى					
14	أؤدى عملى دون الحاجة إلى المتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المشرفين .					

					أعتقد أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في العمل .	15
					كل ظروف العمل في المؤسسة المينائية محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.	16
					أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة.	17
					أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق.	18
					أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني .	19

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	لقب واسم الاستاذ	الرقم
أستاذ	طيار أحسن	(01)
أستاذ محاضر "أ"	مرقع آمال	(02)

الملحق رقم (03): نتائج تحليل spss

صدق الاتساق الداخلي للمحاور

* إدارة الوقت

Corrélations

		تخطيط الوقت
a1	Corrélation de Pearson	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
a2	Corrélation de Pearson	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
a3	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
a4	Corrélation de Pearson	,505**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
a5	Corrélation de Pearson	,473**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	66
	Corrélation de Pearson	,275*
a6	Sig. (bilatérale)	,026
	N	66
	Corrélation de Pearson	1
at	Sig. (bilatérale)	
	N	66

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

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

Corrélations

		تنظيم الوقت
	Corrélation de Pearson	,644**
b1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,620**
b2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,653**
b3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,634**
b4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,607**
b5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	1
bt	Sig. (bilatérale)	
	N	66

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

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

Corrélations

		توجيه الوقت
	Corrélation de Pearson	,582**
c1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,674**
c2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
c3	Corrélation de Pearson	,606**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,555**
c4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,716**
c5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	1
ct	Sig. (bilatérale)	
	N	66

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

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

Corrélations

		الرقابة على الوقت
	Corrélation de Pearson	,711**
d1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,649**
d2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,636**
d3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,382**
d4	Sig. (bilatérale)	,002
	N	66
	Corrélation de Pearson	,586**
d5	Sig. (bilatérale)	,000

	N	66
	Corrélation de Pearson	,637**
d6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	1
dt	Sig. (bilatérale)	
	N	66

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

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

* أداء العاملين

Corrélations

		أداء العاملين
	Corrélation de Pearson	,564**
aa1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,748**
aa2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,383**
aa3	Sig. (bilatérale)	,002
	N	66
	Corrélation de Pearson	,476**
aa4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,456**
aa5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,461**
aa6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,403**
aa7	Sig. (bilatérale)	,001
	N	66
	Corrélation de Pearson	,573**
aa8	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,558**
aa9	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,587**
aa10	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66

	Corrélation de Pearson	,575**
aa11	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,528**
aa12	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,275*
aa13	Sig. (bilatérale)	,025
	N	66
	Corrélation de Pearson	,366**
aa14	Sig. (bilatérale)	,003
	N	66
	Corrélation de Pearson	,552**
aa15	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,469**
aa16	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,440**
aa17	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,648**
aa18	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	,657**
aa19	Sig. (bilatérale)	,000
	N	66
	Corrélation de Pearson	1
tot2	Sig. (bilatérale)	
	N	66

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

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

ألفا كرومباخ

تنظيم الوقت

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,600	5

الرقابة على الوقت

تخطيط الوقت

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	6

توجيه الوقت

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,603	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,626	6

أداء العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	19

إدارة الوقت

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	22

الإجمالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	41

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		إدارة الوقت	أداء العاملين	المجموع
N		66	66	66
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,9366	3,8022	3,8744
	Ecart-type	,47938	,47910	,44069
Différences les plus extrêmes	Absolue	,093	,062	,076
	Positive	,053	,062	,050
	Négative	-,093	-,054	-,076
Z de Kolmogorov-Smirnov		,759	,505	,618
Signification asymptotique (bilatérale)		,611	,961	,840

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

البيانات الشخصية

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	43	65,2	65,2	65,2
	انثى	23	34,8	34,8	100,0

Total	66	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	10	15,2	15,2	15,2
30 – أقل من 40	26	39,4	39,4	54,5
40 – أقل من 50 سنة	30	45,5	45,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب/عزباء	18	27,3	27,3	27,3
متزوج (ة)	39	59,1	59,1	86,4
أرمل (ة)	5	7,6	7,6	93,9
مطلق (ة)	4	6,1	6,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	10	15,2	15,2	15,2
جامعي	28	42,4	42,4	57,6
تكوين متخصص (مهني)	17	25,8	25,8	83,3
دراسات عليا	11	16,7	16,7	100,0
Total	66	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5 – أقل من 10 سنوات	15	22,7	22,7	22,7
10 – أقل من 20 سنة	40	60,6	60,6	83,3
من 20 سنة فما فوق	11	16,7	16,7	100,0
Total	66	100,0	100,0	

التخصص الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطر	27	40,9	40,9	40,9
Validé عون تحكم	14	21,2	21,2	62,1
Validé عون تنفيذ	25	37,9	37,9	100,0
Total	66	100,0	100,0	

المتوسطات والانحرافات المعيارية

* إدارة الوقت

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	66	3,6515	1,18312	,14563
a2	66	3,9394	1,02099	,12568
a3	66	3,9091	,95639	,11772
a4	66	4,0909	,77910	,09590
a5	66	3,9242	,84691	,10425
a6	66	4,3485	,61999	,07631
تخطيط الوقت	66	3,9773	,55922	,06883

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
b1	66	4,3788	,79933	,09839
b2	66	3,9394	1,03595	,12752
b3	66	3,8788	1,27116	,15647
b4	66	4,1364	,74186	,09132
b5	66	4,0000	,85934	,10578
تنظيم الوقت	66	4,0667	,59571	,07333

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
c1	66	3,9697	1,03730	,12768
c2	66	3,1818	1,40230	,17261
c3	66	4,0758	,98153	,12082
c4	66	4,3788	,79933	,09839

c5	66	3,9545	,98343	,12105
توجيه	66	3,9121	,65832	,08103
الوقت				

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d1	66	3,6667	1,01274	,12466
d2	66	3,8485	,98046	,12069
d3	66	3,2424	1,21605	,14969
d4	66	3,9242	,98153	,12082
d5	66	4,0152	,73364	,09030
d6	66	4,1515	,68483	,08430
الرقابة على الوقت	66	3,8081	,56178	,06915

* أداء العاملين

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aa1	66	4,1818	,85771	,10558
aa2	66	3,4697	1,01101	,12445
aa3	66	3,9091	,77910	,09590
aa4	66	3,2273	1,25017	,15389
aa5	66	4,0909	,83624	,10293
aa6	66	4,1061	,94672	,11653
aa7	66	4,0152	,64432	,07931
aa8	66	3,8636	,90955	,11196
aa9	66	3,1364	,97486	,12000
aa10	66	3,6061	,94264	,11603
aa11	66	3,9848	,88565	,10902
aa12	66	3,7727	1,09257	,13449
aa13	66	3,0152	1,25872	,15494
aa14	66	3,5606	1,16525	,14343
aa15	66	4,1667	,71432	,08793
aa16	66	3,9545	,84910	,10452
aa17	66	4,0152	,88565	,10902
aa18	66	4,1970	,88090	,10843
aa19	66	3,9697	1,00720	,12398
أداء العاملين	66	3,8022	,47910	,05897

اختبار فرضيات الدراسة
الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718 ^a	,515	,508	,33614

a. Valeurs prédites : (constantes), at

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,689	1	7,689	68,050	,000 ^b
	Résidu	7,231	64	,113		
	Total	14,920	65			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), at

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,356	,299		4,529	,000
	at	,615	,075	,718	8,249	,000

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,438 ^a	,192	,180	,43395

a. Valeurs prédites : (constantes), bt

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,868	1	2,868	15,229	,000 ^b
	Résidu	12,052	64	,188		
	Total	14,920	65			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), bt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,368	,371		6,378	,000
bt	,353	,090	,438	3,902	,000

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,508 ^a	,258	,247	,41580

a. Valeurs prédites : (constantes), ct

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,855	1	3,855	22,300	,000 ^b
Résidu	11,065	64	,173		
Total	14,920	65			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ct

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,355	,311		7,579	,000
ct	,370	,078	,508	4,722	,000

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,559 ^a	,312	,301	,40042

a. Valeurs prédites : (constantes), dt

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,659	1	4,659	29,055	,000 ^b
1 Résidu	10,261	64	,160		
Total	14,920	65			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), dt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,987	,340		5,841	,000
1 dt	,477	,088	,559	5,390	,000

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,689 ^a	,475	,467	,34973

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,092	1	7,092	57,983	,000 ^b
1 Résidu	7,828	64	,122		
Total	14,920	65			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,090	,359		3,037	,003
tot1	,689	,090	,689	7,615	,000

a. Variable dépendante : tot2

