



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم



التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و  
المحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان:

أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة  
إقتصادية  
"دراسة حالة مؤسسة توزيع الحبوب و البقول-حمام  
"

تحت إشراف:  
حولية يحيى

من إعداد الطالب :  
✓ سماحي إبراهيم

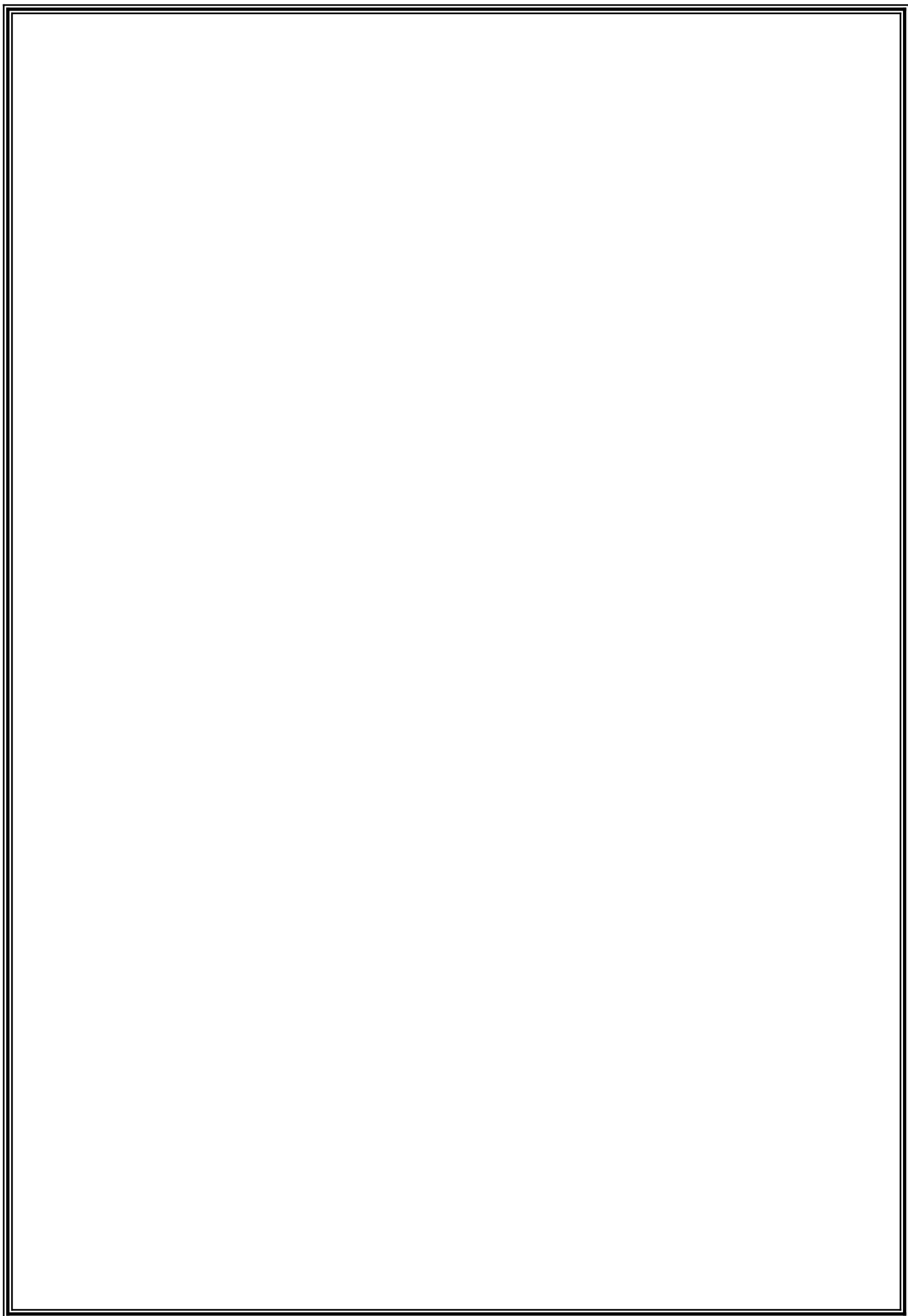
أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا  
مشرفا  
ممتحنا

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. مبسوط هوارية.  
د. حولية يحيى.  
د. بوزيان رحمانى هاجر.

السنة الجامعية : 2021 / 2022





# إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين  
أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عزوجل".و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة  
"و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا

,إلى من تاهت الكلمات و الحروف في وصفها,و يعجز القلم عن كتابة أي شيء عنها,  
وفي صلاتها كم أكثرت من الدعاء,والتي كانت سندا في حياتي و غمرتني بعطفها  
و هي التي مشت في عروق دمي,قلبي ينبض بها أمي الغالية أدام الله عليها  
صحتها و رعاها.

إلى , حمد الله بكرة و أصيلا,إلى أعظم رجل في الكون على من تواضع في الأرض  
الذي رباني فأحسن تربيتي و علمني فهو بمثابة مثلي الأعلى أبي العزيز الحنون  
. الذي وقف معي في العسر و اليسر, رحمه الله و أسكنه فسيح الجنات

إلى من عشت براءة طفولتي معهم فلم أتصور الدنيا بعيدة عنهم

إخوتي الذين وقفوا معي طيلة المشوار الدراسي

# شكر و تقدير

اننا في هذه الحياة على الأغلب ندين لكثير من الناس أقرباء كانوا أو أصدقاء بكثير من الخدمات و لعل أصغر شيء يمكننا فعله من أجلهم هو شكرهم....

فنحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ،و نشكره عزوجل عن فضله و عطائه و عونه لنا على اتمام هذا العمل المتواضع.

إلى من أنارا لي درب العلم و المعرفة و اجتهدا في تربيتي و الإعتناء بي...والديا ...الحبيبان الغاليان القريبان إلى قلبي

كما يشرفنا التوجه بجزيل الشكر و الامتنان و أطيب التقدير و العرفان إلى الأستاذالمؤطر"حولية يحي" ...الذي لم يبخل علي بنصائحه و ارشاداته القيمة أدامه الله في خدمة العلم و طلبة العلم.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية على مستوى مؤسسة توزيع الحبوب و البقول-حمام بوحجر.

ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع 40 استبانة مكونة من 20 سؤال لتجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة و تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS26 لتحليل البيانات المتحصل عليها وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية.

## المفتاحية:

## الكلمات

ادارة الوقت \* أداء العاملين \* المؤسسة الاقتصادية.

## Résume:

This study aimed to identify the impact of time management on the performance of employees in the economic institution at the level of the Grains and Pulses Distribution Corporation - Hammam Bouhajer.

To achieve this goal, 40 questionnaires consisting of 20 questions were distributed to collect the primary data from the study sample, and the statistical program SPSS26 was relied upon to analyze the data obtained..

les mots clés:

Time management, employee performance, economic institution.

# قائمة المحتويات



الصفحة	العناوين
-	البسمة
I	الاهداء
II	الشكر
III	ملخص
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ ب ت ث ج , ح	المقدمة العامة
<b>الفصل الاول: الجانب النظري : ادارة الوقت و تحسين أداء العمال</b>	
2	تمهيد
	المبحث الأول: مفهوم ادارة الوقت و أداء العاملين (المتغير المستقل و المتغير )
3	المطلب الاول: مفهوم ادارة الوقت

3	الفرع الاول: مفهوم الادارة و الوقت
6	الفرع الثاني: مبادئ ادارة الوقت
11	الفرع الثالث: أبعاد ادارة الوقت
5	المطلب الثاني: تحسين أداء العاملين
17	الفرع الاول: مفهوم أداء العاملين
17	الفرع الثاني: المعايير و العوامل المؤثرة أداء العاملين
19	الفرع الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين
21	المطلب الثالث: العلاقة بين ادارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
29	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
33	خلاصة
<p>الفصل الثاني: أثر ادارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة تعاونية الحبوب و البقول</p>	

35	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول
36	المطلب الاول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول لحمام بوحجر
36	الفرع الاول: تعريف مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول (COOPIRATIVE DES CEREALES ET LEGUMES SECS)
37	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول لحمام بوحجر
	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية لمؤسسة توزيع الحبوب و البقول بحمام بوحجر
43	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
43	الفرع الأول: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات
44	الفرع الثاني: مجتمع عينة الدراسة وحدود الدراسة
44	المطلب الثاني: دراسة بيانات الإستبيان وثباته
44	الفرع الأول: بيانات الإستبيان
45	الفرع الثاني: صدق الإستبيان

48	الفرع الثالث: ثبات الإستبيان
48	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
58	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات الإحصائية
61	خلاصة
62	الخاتمة
66	المراجع
70	الملاحق

# قائمة الجداول



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و مجال الا ستفادة من الدراسات السابقة	(01-01)
45	درجات سلم ليكرت الخماسي	(02-01)
46	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "إدارة الوقت"	(02-02)
47	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "أداء العاملين"	(02-03)
48	ثبات الإستبيان	(02-04)
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(02-05)
50	توزيع العينة حسب العمر	(02-06)
51	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(02-07)
52	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل .	(02-08)
54	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت	(09-02)
54	تحليل عبارات المحور الأول "إدارة الوقت"	(10-02)
56	تحليل عبارات المحور الثاني "الإنتاجية"	(11-02)
59	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج ا لإنحدار للفرضية	(12-02 )

60	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإدارة الوقت على أداء العاملين	(13-02)
----	--	---------



# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	مبادئ ادارة الوقت	(01-01)
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول لحمام بوحجر	(01-02)
42	المنتدى الجزائري المهني للحبوب المشرف ( OFFISE ALGERIEN INTERPROFESSIONNEL DES CEREALES)	(01-02)
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03-02)
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(04-02)
52	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(05-02)
53	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل	(02-06)

# المقدمة العامة

الوقت هو أثنى ما يمتلكه كل كائن حي على هذا الكوكب ويعتبر أحد موارد الإدارة المهمة. ومع ذلك لا يزال هذا المفهوم غامغًا بالنسبة للكثيرين \* بغض النظر عن كيفية تخطيطه أو تنظيمه \* أو طريقة تحديد الهدر والتخلص منها \* حيث تم ربط مفهوم إدارة الوقت من خلال وجود عملية التخطيط والتحليل المستمرة وتقويم جميع الأنشطة المهمة في العمل الإداري ، مثل ضبطها والالتزام بتطبيق قواعدها \* يساعد على التخلص من الضغط الناجم عن تراكم المهام على العمال \* والحد من سوء السلوك \* وتجنب مواجهة الحواجز في سير العمل. إلى أدائه الذي يؤثر بدوره على الأداء \* فإن إدارة الوقت توجه الموظفين لتخصيص وقتهم بطريقة تسمح لهم بتحقيق أفضل النتائج في المواقف التي تكون فيها الموارد التي يمثلها الوقت المتاحة نادرة \* حيث تساعد على تحسين قدرتهم على وقت التحكم. من خلال الاستثمار السليم في الجهد البشري والفكري \* وتوفير التركيز والدقة في عملهم \* سينعكس ذلك إيجابًا على أدائهم ونجاح المؤسسة. وتماشيا مع كل ما ذكر يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية لدراستنا هذه كالآتي:

### ما مدى تأثير ادارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة ؟

وتتفرع من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الوقت و ماهي أهميته ؟
- ماهي مضيعات الوقت وأساليب إدارة الناجحة للوقت؟
- ما هي العلاقة التي تربط بين عناصر إدارة الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين ؟

### • فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الحبوب و البقول - حمام بوحجر .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة توزيع

الحبوب و البقول - حمام بوحجر .

● **أهمية الدراسة:**

يعتبر هذا البحث من أهم الوسائل التي يتم بموجبها فهم مدى تأثير ادارة الوقت على أداء العاملين \* باعتبار أن لوقت أهمية كبيرة و على العمال الاهتمام به و الحفاظ عليه.

● **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف أكثر على أهمية الوقت و كفيات اغتنامه.
- التعرف على مضيعات إدارة الوقت و كيفية السيطرة عليها.
- إبراز فعالية إدارة الوقت و تأثيره على أداء العاملين و كيفية إدارته .

● **منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:**

اعتمدت في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من قبل \* فالمنهج الوصفي يخص الجانب النظري حيث قمت بتعريف مختلف المصطلحات والتقنيات و الطرق لتوضيح محتوى هذه المعطيات واستعمالها كأساس في تحليل الموضوع. أما المنهج التحليلي فيخص الجانب التطبيقي يوضح مدى تأثير ادارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة وذلك انطلاقا مما تحصلت عليه من المعلومات التي جمعتها بواسطة الاستبيان , أما في توثيق المراجع فقد اعتمدت على طريقة الجمعية الأمريكية لعلم النفس.

● **أسباب اختيار الموضوع:**

- أفكار سابقة حول الموضوع بشكل عام من خلال التخصص الدراسي مالية مؤسسة.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة و حياتنا باعتباره العجلة التي تقودنا.

- أهمية إدارة الوقت كونه عنصرا مهما في الحياة اليومية و العملية .
- دراسة العراقيل التي تعيق إدارة الوقت و كفاءة أداء العاملين .

### • صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع إدارة الوقت .
- تهاون البعض من العمال في التعامل مع الاستبانة .

### • خطة الدراسة (هيكل الدراسة):

لمعالجة الموضوع و الاجابة عن التساؤلات المطروحة و اختبار صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

#### • الفصل الأول نظري المعنون بـ " إدارة الوقت و تحسين أداء العمال " تضمن مبحثين:

مبحثا عن مفهوم ادارة الوقت و أداء العاملين, ومبحثا آخر خصص للدراسات السابقة

#### • الفصل الثاني تطبيقي المعنون بـ " أثر ادارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة

اقتصادية دراسة حالة تعاونية الحبوب و البقول " يضمن مبحثا عن عرض عام لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول ومبحث آخر عن الدراسة الميدانية و التطبيقية.

**الفصل الاول**

**الجانب النظري :**

**ادارة الوقت و تحسين أداء**

### تمهيد:

ان الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة تتفق على وجودها جميع الثقافات قديمها و حديثها . يعتقد البعض أن ظاهرة الوقت أو الزمن ظاهرة ذات بعدين . بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية و نقطة أخرى تالية لها . و بعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية و عن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية ., و تعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة . مثل : التوتر والقلق . والضيق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر . وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء . انعكس ذلك بشكل مباشر على أداء العاملين الذي بدوره سينعكس على أداء المؤسسة ككل . ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العمال . و من هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين . و كل مبحث يتفرع إلى ثلاث مطالب كالآتي:

**المبحث الأول : مفهوم ادارة الوقت و أداء العاملين**

**المبحث الثاني : الدراسات السابقة**



## المبحث الأول: مفهوم ادارة الوقت و أداء العاملين (المتغير المستقل و المتغير)

المطلب الاول : مفهوم ادارة الوقت

الفرع الاول : مفهوم الادارة و الوقت

أولا : مفهوم الادارة

للإدارة تعريفات كثيرة نذكر منها:

• عرفها ابو الإدارة العلمية فريديريك تايلور على انها : المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و اقل تكلفة.

• اما هنري فايول الذي يعتبر بحق الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها : ان تقوم بالإدارة معناه ان تتنبأ و ان تخطط وان تنظم وان تصدر الأوامر وان تنسق وان تراقب . ( رمضان و اخرون، 2 0 1 2 ص 4 1 )

• و الادارة بصيغتها هي القدرة على الانجاز و هي بهذا تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل تحقيق انجاز معين لخدمة معينة.

• و تعرف كذلك بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق التخطيط و التوجيه و الرقابة . ( ربيع 2 0 0 8 ص 6 1 )

ونستنتج ان الإدارة بشكل عام هي مجموعة النشاطات والأعمال التي يقوم بها الأفراد في اطار تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق استغلال مجموعة الموارد المالية والمادية و البشرية.

ثانيا : مفهوم الوقت

**1. تعرف** الوقت **لغة:**

وقت يقت وقتاً الأمر جعل له وقتاً يفعل فيه \* بين مقدار المدة لعمله \* والوقت هو  
المقدار من الزمن . (البستاني : 6 8 9 1 \* ص 2 3 9)  
"وجاء تعريف الوقت في المعجم الوسيط : هو مقدار من الزمان قر لأمر ما" (مدكور  
وآخرون , 4 0 0 2 ص 8 0 1)

وبناء على ما سبق يتضح لنا أن الوقت و الزمان كلمتان مترادفتان في المعنى \* فحينما  
تريد تعريف الوقت \* تعرفه بأنه مقدار من الزمن \* وحينما نريد تعريف الزمان تعرفه بأنه  
"اسم لقليل الوقت وكثير" وبالتالي فمقدار الزمن يدخل فيه كل أسامي الوقت  
وظروف الزمان \* اللحظة \* الثانية \* الدقيقة \* الساعة \* اليوم ... الخ و عليه ترى أن الوقت  
هو مفهوم الزمان .

**2. اصطلاحاً:** للتعرف أكثر على الوقت سوف نتطرق الى مجموعة من التعاريف :

**1.** "الوقت يمثل عاملاً من عوامل نجاح التخطيط \* فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي,  
ولا يؤشر فقط الحاضر \* وإنما يمكن الإنسان من النظر إلى المستقبل أو التأمل به,  
وبالتالي التخطيط للمستقبل بشكل أفضل " . (العلاق ; 2009 \* ص 12)

**2.** " الوقت هو مجموعة الخبرات الحياتية التي يصل إليها الفرد أو المجتمع في فترة  
زمنية محددة " . (إبراهيم \* أ و إبراهيم, ب, 2009 ص 8)

**3.** "عرفه مارشال كوك بأنه وسيلة لقياس الحياة \* وانه اغلى مورد لدى الفرد و  
المنظمة " (أبو النصر, 2012 \* ص 4 3)

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الوقت نعمة من نعم الله على خلقه بحيث له ميزات  
فريدة تجعل منه وسيلة لبلوغ النجاح وهو أثنى شيء يمتلكه الإنسان \* بل هو حياته التي  
يحياها \* فاستغلاله بشكل جيد يعود بالفائدة على الطالب لكونه العنصر الفعال في المجتمع,

وهو الركيزة الأساسية التي تنمو وتزدهر بها الأمم ، فالوقت سلاح ذو حدين بحيث الاستغلال ا  
لأمثل للوقت يكون له فوائد ، أما مضيعته تعني ضياع الفائدة للفرد والمجتمع .

**ثالثا : مفهوم و أهمية إدارة الوقت**

### **1. مفهوم إدارة الوقت**

اختلف المختصون في تحديد مفهوم إدارة الوقت تبعا لاختلاف دوافعهم واحتياجاتهم  
وطبيعة وظائفهم وقيمهم ، فعنصر الوقت يتساوى في الوفرة بين جميع الأفراد ، أما الاخت  
لاف فيمكن في طريقة استغلاله ، وتلعب البيئة الاجتماعية دورا كبيرا في توجيه سلوك الا  
نسان بما في ذلك سلوكه اتجاه الوقت ، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الظروف المحيطة بالإ  
نسان في تكوين قيم الفرد اتجاه الوقت .

ومن هنا لا يمكن تقديم تعريف محدد لإدارة الوقت ، فالتعريفات تختلف من شخص لآخر  
حسب الدوافع والاحتياجات والثقافات التي ينتمون إليها وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

➤ إدارة الوقت تعتبر عملية للاستفادة من الوقت المتاح و المواهب الشخصية المتوفرة  
لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا ، مع المحافظة على تحقيق  
التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل .

➤ أوضح الجريسي في تعريفه لإدارة الوقت "أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله،  
بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال ، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو  
إنتاج ، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد . (محمد خليل  
الكسواني، ص 8 1 0 2 ص 2 3 )

➤ يرى "الخضيري" أن إدارة الوقت هي عبارة عن "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت،  
واستثمار الزمن بشكل فعال ، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة و  
التنسيق والتحفيز والاتصال ، وهي لأندر عنصر متاح للمشروع ، فإذا لم نحسن إدارته  
فإننا لن نحسن إدارة أي شيء . ( بشير العلق، 2 0 0 9 ص 4 5)

➤ وعرفها المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق (1993م) بأنها "القدرة على التحكم في الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير حسب أهميتها" وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة " وتحقيق النتائج المطلوبة. (قاسم نايف علوان - نجوى رمضان , 2009 ص 40)

➤ ويرى الكايد (1993م) أن إدارة الوقت هي "عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقت في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل" قد تكون ليوم أو لأسبوع أو لشهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون 2 دليلا لنا أثنا قيامنا بالعمل. (خالد أحمد الصرايرة - نجوى رمضان إحميد, 2010 ص 90)

من خلال ما سبق ذكره يمكننا استنتاج تعريف إدارة الوقت بأنها عملية تخطيط تنظيم، توجيه تنسيق والرقابة على الوقت والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يمكننا من تحقيق الأهداف المسطرة وفي أقصر وقت ممكن.

## 2. أهمية إدارة الوقت:

ان أهمية إدارة الوقت تتضح من خلال الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية، بحيث تعطي بعدا ارتقائيا للعمل والعاملين إلى الإشباع والإمتاع والفاعلية وصولا إلى أكبر الانجازات حيث أن إدارة الوقت في العمل الرسمي أصبح يمثل أحد المداخل الفاعلة في دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الغامدي, 2006 ص 40).

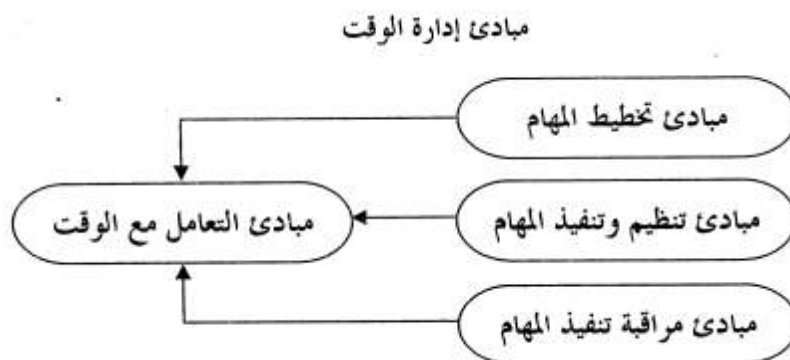
كما أن التحديد الجيد والفعال والواضح والسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب فيها ويمنع في الوقت ذاته الظلم الأعمى لتوزيع المهام والأعمال بين النشر ويحقق العدالة في هذا التوزيع، ناهيك على أن سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وممارسة الأنشطة المختلفة في المشروع في إطاره ومدى ارتباط هذا التصور

والرؤية المستقبلية وما يحتاج إليه من رسم التصورات وسيناريوهات واقعية قابلة للتنفيذ ، ومدركة للموارد والإمكانيات المتاحة والتي يمكن استغلالها بسهولة ويسر وتعظم العائد منها . (عليان، 2007 ص 43 )

## الفرع الثاني : مبادئ ادارة الوقت

إن الحكم على مدى فعالية أي فرد في إدارته لوقته تتوقف ببساطة على مدى حسن علاقة هذا الفرد بالوقت ، ومدى شعوره بالارتياح والسعادة من جراء هذه العلاقة ، علاوة على أنه من خلال هذه العلاقة يستطيع الفرد أن يؤدي التزاماته الوظيفية في الوقت نفسه الذي يستطيع فيه أن يستمتع بمصاحبة من يحبهم كأهله وأصدقائه ، وأن يتمكن من المحافظة على أهم شيء لديه وهو صحته ، وعلى هذا تشير الكثير من الكتابات إلى مجموعة من المبادئ يمكن أن تطبق بحذر في جميع مواقف إدارة الوقت لكي تحقق كل ما سبق الإشارة إليه ، وهذه المبادئ يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي : (زينب محمد، 2009، ص 67 - 66)

### الشكل 01: مبادئ ادارة الوقت



من خلال الشكل السابق يتضح وجود مجموعة من المبادئ يمكن الالتزام بها لإدارة الوقت بصورة فعالة والتي يمكن تفصيلها على النحو التالي : (أحمد عبد الله 1998 ص 40 - 44)

**المجموعة الأولى : مبادئ تخطيط المهام:**

التخطيط للمستقبل هو مكون أساسي في عملية إدارة الوقت , و بالرغم من أن التخطيط يستهلك وقتنا إلا أنه يستحق ما ينفق فيه من هذا الوقت, بالإضافة إلى ذلك يجب أن نعلم جيدا أن التوصل إلى وضع خطط أو جداول زمنية لإدارة الوقت ليس وحدة هو ضمان النجاح في إدارة الوقت ولكن بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون هناك قدرة على تطبيق هذه الخطط و الجداول والالتزام بها حتى نضمن إدارة الوقت بشكل جيد وحتوي هذه المجموعة على عدد من المبادئ نذكر منها:

**1. مبدأ تحديد الأهداف:**

قبل القيام بأي سلوكٍ سواء ما اتصل بالوقت أو بغيره لابد من تحديد أهدافنا أولاً فالأهداف تمدنا بالحياة وتبين لنا اتجاهاتنا والطريقة التي سننفق بها وقتنا والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لابد أن تكون محددة وقابلة للقياس وأن تكون واقعية ويمكن تحقيقها فالأهداف المثالية هي التي تدفعنا نحو التوسع في بذل المزيد من الجهد.

**2. مبدأ تحديد الأولويات والالتزام بها:**

بعد تحديد الأهداف يجب وضع قائمة بالأولويات حيث يمكن تقسيم المهام طبقاً لأولوياتها إلى ثلاث مجموعات:

■ المهام ذات الأولوية العالية:

تشتمل كل ما هو عاجل أو مهم جدا أو ما يستوجب تنفيذه في الحال وبأقصى سرعة.

■ المهام متوسطة الأهمية:

تلي المهام السابقة من حيث الأهمية ولا تستوجب السرعة في التنفيذ.

■ المهام ذات الأولوية المنخفضة:

هي تتضمن المهام التي قد يحسن عملها إذا توفر وقت لذلك.

ومن المفيد عند تحديد الأولويات استخدام قانون باريتو Parito والذي ينص على أنه إذا رتبنا الأهداف التي يمكن تحقيقها عمليا حسب أهميتها وركزنا على تنفيذ الـ 20% منها ذات الأهمية العليا فإننا هذه الحالة نكون قد حققنا 80% من القيمة وبالتالي تكون الفاعلية في استخدام الوقت أكثر في حين الـ 80% المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة وأهمية أقل وما ينتج عنها من فائدة أو أهمية عند التنفيذ سيكون بنسبة 20% فقط.

3. مبدأ وضع جدول الأعمال:

من الضروري رسم خطط متباينة الآجال لتحقيقها وعامة ما يمكننا تحويل الخطط إلى جداول عمل بحيث يغطي الجدول فترة من الزمن قصيرة نسبية ولتكن أسبوع أو يوما مثلا فهناك أفراد يلتزمون بقوائم أو جداول أعدوها في غاية يوم العمل السابق أو قبل البدء في يوم العمل الحالي مثل هذه القوائم تمثل قائمة عمل أو جدولا مستقلا لكل يوم عمل على حده والبعض يفضل إعداد قائمة عمل متصلة يقوم بتحديثها يوميا وقد يفضل آخرون الجمع بين الأسلوبين .

المجموعة الثانية : مبادئ تنظيم وتنفيذ المهام

مع التسليم بضرورة التخطيط لتنفيذ المهام كما اتضح من المجموعة الأولى إلا أن التخطيط كله قد ينهار في مراحل تنفيذ المهام فالممارس للعمل الإداري يدرك منذ البداية أن التخطيط في حد ذاته يمثل وسيلة وليس غاية لذا فإن عملية تنفيذ المهام تعد في غاية الأهمية وعناء

بدء عملية التنفيذ قد تصطدم ببعض العوائق أو المشكلات ، وبالتالي توجد عدة مبادئ مقترحة يمكن من خلالها التصدي لهذه العوائق ، أو منع حدوثها أصلا وهي كالآتي:

### 1. مبدأ التفويض:

هو إسناد الرئيس بعض مهامه إلى مرؤوسيه ومساعديه وبذلك يحقق هدفين أولهما تدريبهم وثانيهما يوفر لنفسه وقتا كافيا لإنجاز المهام الصعبة ، و نجد في مبدأ التفويض صنفين من الأفراد ، الأول القادرين على التفويض ، والثاني غير القادرين على التفويض وهذا الصنف لا يقبل بفكرة التفويض لعدة أسباب من بينها أنه مقتنع بأنه هو وحده القادر على إنجاز المهام المطلوبة دون غيره أو لأنه يرى أنه يجب أن يبذل جهدا كبيرا لكي يبين للآخرين ماذا يجب أن يفعلوا. كما يجب أن نلاحظ أننا عندما نرغب في تطبيق مبدأ التفويض لابد أن نبدأ أولا بتفويض الأعمال الروتينية وأيضا المهام الملتزمة للوقت بالإضافة ضافة للمهام التي يمكن أدائها بواسطة الآخرين.

### 2. مبدأ عدم الضغط على الذات:

ينص هذا المبدأ على التقليل من الوعود والإكثار من الوفاء ، فمن الحيل الذكية في جدولة الوقت ، أن تحدد تواريخ انتهاء المهام ليس بالشكل الذي يجعلها ممكنة فقط ، وإنما بالشكل الذي يجعلها ممكنة وسهلة ، ودون الضغط على الذات ، فقد يبدو من الحكمة أن تبالغ إلى حد ما في الوقت الذي تطلبه لتنفيذ مهمة معينة لعدة أسباب منها:

- ضمان تسليم المهمة في الوقت المحدد ، حتى لو حدثت بعض العوائق غير المتوقعة .
- إحداث نوع من الدهشة والفرحة لدى طالب الخدمة ولدي مقدمها حينما يتمكن من إنجاز المهمة وتسليمها قبل الوقت المحدد.

### 3. مبدأ ملاحظة الساعة البيولوجية:

ينص هذا المبدأ على أنه عند جدولة تنفيذ مهامك عليك أن تلاحظ مدى تناسب التوقيت



مع حاجتك الجسمانية فالوقت المثالي للعمل هو الوقت الذي تشعر فيه أنك في أفضل ح  
الاتك, فمعرفتك لأفضل أوقاتك واستخدامك لها في تنفيذ أولوياتك إن أمكن يعد من الأس  
اليب                      الفعالة                      في                      إدارة                      الوقت.

إضافة إلى ذلك فإنه لكي تحقق أقصى قدر من الاستفادة بالوقت من المهم أن تنفذ المهام التي  
تتطلب قدر من التركيز في الأوقات التي تكون فيها في قمة نشاطك أو التي يكون فيها  
تركيزك وطاقتك في أحسن حال هما وقد يكون من المفضل علاوة على ذلك جدول تنفيذ  
هذه المهام في الأوقات التي تقل فيها مقاطعات الناتجة عن تطفل أو زيارات الآخرين كذلك  
يمكنك جدول الأعمال الروتينية والتي لا تتطلب تركيز الجهد والطاقة في أوقات العمل التي  
تجد نفسك فيها قليل التركيز أو النشاط.

### المجموعة الثالثة : مبادئ مراقبة التنفيذ

تشير عملية مراقبة التعامل مع الوقت إلى مجموعة من عمليات المراجعة المستمرة لمدى  
التمسك بالمخططات وجداول المهام التي سبق وضعها في المراحل السابقة علاوة على ذلك  
فهي تتضمن مدى الالتزام بالمبادئ العامة للتفاعل مع الوقت واتباع النصائح التي ثبت أنها ذات  
جدوى وتتضمن عمليات الرقابة مقارنة السلوك الحادث بالسلوك المخطط له واكتشاف حجم ا  
لانحراف وتقييمه واتخاذ إجراءات التصحيح ومع أن الرقابة قد تبدو مرحلة لاحقة لما  
يسبقها من مراحل تخطيط وتنفيذ المهام إلا أنها في حقيقة الأمر تمثل نوعا من المراجعة  
المستمرة التي قد تصاحب المرحلتين السابقتين ومن مبادئ المراقبة ما يلي:

### 1. مبدأ التعرف على مدى التقدم في الإنجاز

من المبادئ الأساسية في عملية المراقبة ملاحظة مدى تقدمك نحو إنجاز المهام, فكل  
عمل يتطلب جدولا خاصا به يتضمن خطوات تنفيذه ومسار هذا التنفيذ والوقت المحدد  
لكل خطوة ووفقا لهذا المبدأ يتم مراقبة تنفيذ عملا ما وفق الجدول الموضوع له بحيث  
إذا حدثت بعض التطورات التي تسبب بعض التأخير في إنجاز بعض المهام تتخذ بعض الإ

إجراءات نحو تعديل مواعيد تنفيذها وفقا للتطورات الحادثة \* ويمكن إضافة خانة في الجدول المعد للعمل تسمى أعمالا تحت التنفيذ للأعمال التي حدث تأخير في تنفيذها.

## 2. مبدأ التعامل مع المهام الغير منجزة:

كما اتضح من المبدأ السابق أنه قد تظهر بعض المعوقات أو المشكلات أثناء تنفيذ بعض الأعمال بما يؤجل مواعيد تنفيذها \* لذا ففي هذه الحالة ووفقا لهذا المبدأ يتم إعادة النظر في هذه المهام المؤجلة والغير منجزة والعمل على سرعة إنجازها وذلك عن طريق تحديد الأسباب التي أدت إلى تعطيل إنجازها للعمل على تلافيها \* ومن بين الأساليب التي قد تتبع لإنجاز هذه المهام \* تقسيم المهام الكبيرة إلى عدد من المهام الصغيرة لتيسير إنجازها \* فقد يكون سبب عدم إنجاز بعض المهام يرجع لكون المهمة كبيرة وصعبة التنفيذ \* لذا فإن تقسيم المهمة إلى مهام صغيرة سوف يساعد على سهولة التعامل معها | وبالتالي سرعة إنجازها.

## 3. مبدأ مكافأة الذات المنجزة:

مما يحفز الفرد نحو المزيد من التقدم الإحساس بمكافأة الذات \* فيجب على الفرد أن يكافئ نفسه حتى في حالة تحقيقه لنجاح صغير \* فاحتفل بنفسك عند تحقيق الأهداف وعد نفسك بمكافأة عند إنجازك لكل مهمة \* وبالغ بسخاء في هذه المكافأة \* فذلك يساعد كثيرا في المحافظة على التوازن الضروري بين المتطلبات الحياتية والمتطلبات الوظيفية \* فهذا التوازن يساعد على جعل الحياة أكثر سعادة وأكثر إبداعا.

يتضح من العرض السابق تنوع وتعدد المبادئ الخاصة بإدارة الوقت \* فقد شملت هذه المبادئ جميع مراحل إدارة الوقت ابتداء من مرحلة تخطيط المهام ومرورا بمرحلة تنظيم تنفيذ المهام وانتهاء بمرحلة مراقبة التنفيذ \* كما يتضح من هذه المبادئ أيضا مدى ترابطها وتسلسلها بصورة منطقية وبالتالي فتطبيق بعضها وترك البعض الآخر يؤثر سلبا على جودة إدارة الوقت، وبالتالي يجب مراعاتها جميعا لتحقيق إدارة فعالة للوقت.

## الفرع الثالث : أبعاد ادارة الوقت

ان مفهوم أبعاد و مضيعات مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص وهو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة. او انه نشاط لا يعطى عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجله حيث ان النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقضى الالتفات إلى ما يلي:

1. يعتبر أي نشاط مضيعة للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك.

2. كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك.

ومنه سوف يتم دراسة الوقت من خلال 3 ابعاد:

### اولا :انت ومهامك ( المعوقات التنظيمية)

ومن بين العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت كما اوضحها داركر Drucker هي:

#### 1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم:

تؤدي الإدارة السيئة إلى ضياع وقت العديد من العاملين وخاصة وقت المدير. ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

#### 2. زيادة و تضخم عدد العاملين:

يؤدي هذا العامل إلى ضياع الوقت لأن الناس يحبون أن يجتمعوا ويبادلوا الزيارات وألأحاديث. ويقول "دراكر" إن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين. وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك و التفاعل الاجتماعي بينهم فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عابرا عن العمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم.

#### 3. الزيارات المفاجئة:

والاجتماعات غير الناجحة \* والتردد في اتخاذ القرارات \* والخوف من ارتكاب الأخطاء,  
والتفويض غير الصحيح \* وسوء ترتيب الأولويات \* و (المقاطعات أثناء العمل \* والمجاملات  
ت والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة .

#### 4. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول:

تعتبر الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال \* وبالتالي \* يجب على المدير  
أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى \* كما عليه ألا يدعو للمشاركة  
فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط \* فضلا عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

(ابو شيخة, 9 0 0 2 \* ص 5 5 1)

#### 5. عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال :

تعتبر المعلومات مهمة جدا في عمل المدير \* وبالتالي \* فقد يضيع وقت كبير نتيجة  
لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

#### 6. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد, وقراءة الصحف والمجلات.

#### 7. البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها:

والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة \* والاهتمام بالمسائل الروتينية  
قليلة الأهمية .

من بين العوامل التي تؤدي الى ضياع الوقت والعمليات الإدارية كما أوضحها ماكنزي  
Mackenzie تتخلل مضيعات الوقت مختلف العمليات الإدارية وذلك كما يظهر فيما يلي:

#### 1. التخطيط:

▪ الانتقال من عمل الى آخر قبل الانتهاء منه.

- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد . تقديرات غير واقعية للوقت.
- عدم وجود أهداف وأولويات أو خطط يومية.
- إتباع فلسفة إطفاء الحريق أو الإدارة بالأزمات.
- اختلال الأولويات.
- عدم وجود مواعيد محددة للانتهاء من المهام.

## 2. التنظيم:

- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.
- وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.
- وجود مكتب تتكسد عليه الأوراق والملفات.
- تكرار الجهود .

## 3. التوظيف:

- كثرة عدد الموظفين أو قلتهم.
- وجود مرؤوسين غير مدربين وغير اكفاء.
- الفوضى وإنعام الانضباط الداخلي . (ابو شيخة, 2009 ص156-157)

## 4. التوجيه:

- ضعف القدرة على التكيف.
- التفويض غير الفعال للسلطة.
- ضعف نظام الحوافز.

- الضعف في حل الخلافات.
- ضعف التنسيق وعدم الأخذ بجماعة العمل.
- الإصرار على أداء العمل شخصيا.
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.

### 5. الرقابة:

- الرقابة الشديدة.
- التغاضي عن الأداء الضعيف للمسؤولين.
- كثرة الزوار والهواتف.
- النقص في المعلومات.
- وجود اخطاء وأداء متدن.
- عدم وجود معايير وتقارير.
- عدم القدرة على قول < لا >

### 6. الإتصال:

- الاتصال غير الواضح.
- عدم القدرة على الإنصات.
- الرغبة في إقامة علاقات إجماعيه مع الآخرين.
- كثرة الاجتماعات.

### القرارات:

### 7. اتخاذ

- التردد في اتخاذ القرارات والمماثلة والتسويق.
- القرارات بواسطة اللجان.
- اتخاذ القرارات بسرعة.
- الحرص على جمع كل الحقائق. ( أبو شيخة, 2009 ص ص 157-159)

## ثانيا : أنت وذلك (المعوقات الشخصية)

من بين بعض المضيعات الشخصية التي أدرجها ديل كارنيجي في كتابه ادارة الوقت:

1. ازدياد حدة الصراع على الأدوار دون قدرة حقيقية على أدائها جميعا بدقة بالغة.
2. نقص القدرة على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغير.
3. نقص القدرة على تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي مع جماعة العمل والرئيس.
4. ازدياد مستوى طموح الفرد على مستوى قدراته الفعلية.
5. اختلال العلاقات الإنسانية في البيئة التنظيمية يؤدي ببعض الأفراد الى الانسحاب.

## (كارنيجي, 2010 ص 7 0)

ومن بين المعوقات الشخصية والتي أدرجها إبراهيم الفقي في كتابه إدارة الوقت:

- عدم الإلتزام بوقت العمل بمواعيد ثابتة.
- المشاكل في العمل والبيت.
- عدم الشعور بالإحساس بالمسؤولية.
- عدم المتابعة اليومية.
- عدم إعداد برنامج كامل للحياة.

- الظروف الشخصية الحالة الصحية.
- تراكم الأعمال.
- عدم الإستقرار الذهني . ( الفقى, 2 0 0 9 ص 4 4 )

### ثالثا : أنت والآخرون : المعوقات الاجتماعية (البيئية ):

نعني بالبيئة الاجتماعية تلك العوامل والمؤثرات الاجتماعية والثقافية التي تشهدها في البيئة المحلية العادات والتقاليد والأعراف والأنماط الاجتماعية الأخرى والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إدارة الوقت وتدييره بشكل فعال ويمكن النظر إلى مؤثرات البيئة الاجتماعية من عدة زوايا وهي:

#### 1. تعود الناس على عدم تحديد الأهداف:

غالبية الناس اعتادت على عدم الاهتمام بتحديد الأهداف والسعي إلى تنظيم الوقت لتحقيق هذه الأهداف خصوصا خارج نطاق العمل الوظيفي وفي عطلة الأسبوع وهذا بدوره انعكس على إضاعة الوقت و عدم تنظيمه لدى الكبار والصغار على حد سواء ما عدا قلة من الناس المنظمين.

#### 2. تعدد المناسبات الاجتماعية:

غالبا نعلم متى تبدأ هذه المناسبات ولكننا لا نعرف متى تنتهي وكثيرا ما أهدرنا خلالها الوقت الكثير كما نجد اللقاءات الاجتماعية كالدوريات والزيارات العائلية طويلة الأمد خلال عطلة الأسبوع والتي يمضيها الناس في الترترة أو لعب الورق ساعات طويلة دون حساب للوقت. فكثير ما تمضي عطلة الأسبوع دون إنجاز أعمال أخرى هامة وقد يكون التأجيل هو سيد الموقف في نهاية الأسبوع. وربما يتكرر التأجيل أسابيع أخرى.

(الرشيد , 2 0 0 3 ص ص 2 9 - 3 0 )

#### 3. الزيارات المفاجأة أو غير المخططة:



كما نجد أن ظاهرة الزيارات غير المخططة متفشية في بيئتنا الاجتماعية مثل الزيارات المفاجئة من الأقارب أو الأصدقاء دون مواعيد مسبقة أو دون مكالمات تليفونية للتأكد من وجود الإنسان في منزله ومدى استعدادده للزيارة أو انشغاله بأشياء هامة تخصه.

#### 4. العواطف والمجاملات الاجتماعية على حساب الوقت:

أن العواطف الإنسانية والعادات والتقاليد الاجتماعية تساهم في عملية المجاملات على حساب الوقت. فنادرا ما يعتذر الواحد منا عندما يطلب منه أحد أقاربه أو أصدقائه زيارته أو عندما يزوره مفاجأة في منزله أو في عمله أن كلمة (لا) تكاد تكون معدومة بين الأقارب والأصدقاء وان وجدت وهذا نادرة فأنها قد تفسر اجتماعية بعدم التقدير أو عدم الاهتمام .

#### 5. التأجيل المتعدد لكثير من المهام والنشاطات:

تعتبر ظاهرة التأجيل منتشرة بكثرة في بيئتنا الاجتماعية سواء كان ذلك في المنزل أو في العمل. وقد يكون من أسباب ذلك التأجيل متطلبات البيئة الاجتماعية التي أشرنا إليها سابقا وقد يكون التأجيل بسبب التعود على التأجيل أو عدم الاهتمام واللامبالاة بـ الوقت . (الرشيد , 2 0 0 3 ص ص 2 9 - 3 0 )

**المطلب الثاني :** تحسين أداء العاملين

**الفرع الاول :** مفهوم أداء العاملين

بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية اهتم الباحثون في علم الادارة بأداء العاملين من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين فهو أحد أهم

المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الاهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتوفرة . هذا ما دفع المنظمات الى السعي وراء تحسين الأداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الاعمال الديناميكية.

وبما أن أداء العاملين يعد من مفاهيم الادارة المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلف اراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف أداء العاملين على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد . أي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . ( عباس . س ،

6 0 0 2 ص 4 1)

في حين عرف البعض الاخر أداء العاملين على انه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقًا والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلا . ( راوية . م ، 1 9 9 9 ص 1 5 2)

من خلال ما سبق يمكن تعريف أداء العاملين بأنه تعبير عن السلوكيات التي يظهرها العاملين و الجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنظمة .

## الفرع الثاني : المعايير و العوامل المؤثرة أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء ، لذا فان الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد أهم تلك العوامل بالاتي : ( درة . ع ، 3 0 0 2 ، 6 9)

### 1- العوامل الفنية : وتشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي وطرق

وأساليب العمل . ان الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة و الأفراد ، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام .

2- **العوامل الإنسانية:** وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات ولقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

و من بين الوسائل الواجب توفيرها لتحسين أداء العاملين نذكر: (السالمي علي, 2001 ص

7 7 1)

### • الوسيلة الأولى:

في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل فمن خلال ادراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور و الضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتنميتها .

### • الوسيلة الثانية:

يتم هنا تحسين الأداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تنسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم .

### • الوسيلة الثالثة:

يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل.

## الفرع الثالث : خطوات تحسين أداء العاملين

### أولاً : مفهوم تحسين الأداء

عرف مفهوم تحسين الأداء على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات " وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

وتعرف عملية تحسين الأداء بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه و محاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء. (خضير كاسم ياسين خرشة، 2006 ص 36)

### ثانياً : اجراءات و طرق تحسين الأداء

من أهم الأهداف العملية لتقييم الأداء هو تحسين الأداء الوظيفي من خلال الخطوات التالية:

#### 1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب له أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء.

## 2. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعمال من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى في وعدم السرية في اللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل كشف عن الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين كما أنها تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

## 3. الاتصالات المباشرة:

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

## ثالثا : خطوات تحسين أداء

تمر عملية تحسين الأداء وتطويره بخطوات مهمة متمثلة في:

## الخطوة الأولى : تحليل الأداء:

عملية تحليل الأداء ترتبط بمفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

## • الوضع المرغوب:

يصف القدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.

## • الوضع الحالي (الفعلي):

يصف مستوى أداء العمل القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف - وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقة من السياسة الرئيسية للمنظمة وأولويتها ومن قواعد العمل المنظم . (كيلاني - صونية, 2015 ص 102)

#### الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات.

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي - وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل - لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء . (الشميلي - عائشة, 2016 ص 15)

#### الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

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

#### الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ - نظم نظماً للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية وتحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغير الضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية!.

#### الخطوة الخامسة : مراقبة تقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها أثر مباشرة في تحسين

وتطوير الأداء ، ويجب أن يكون هناك وسائل تركيز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل والتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء ، ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب ، و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.  
(بوشليق ، الأمين، 5 1 0 2 ص 7)

### المطلب الثالث : العلاقة بين ادارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم المديرين في إدارة أعمالهم ، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وبتحسين أداء العاملين، فالوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل و يمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة و فترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداها ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج المسطرة ، فإدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بالصورة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد لكونها المتمثلة في الوقت المتاح تسهم في رفع قدرتهم في السيطرة على الوقت المتاح ، مما ينعكس إيجابا في أدائهم ونجاح المنظمة.

ولقد أظهرت عدة دراسات أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بالأداء العاملين سواء على الصعيد الفردي أو على الصعيد المؤسسي فبالإدارة الفعالة لوقت العامل يتمكن من تحسين مستوى أدائه و قيامه بعمله على أكمل وجه ، ونجد أن هناك تأثير كبيرا لفاعلية إدارة الوقت على تحسين أداء العامل . (ابن ططش يمينة 8 1 0 2 ص 7 6)

**المبحث الثاني : الدراسات السابقة**  
**المطلب الاول : الدراسات السابقة باللغة العربية**

1. **زكي عبد المعطي أبو زيادة بعنوان: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي**, دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية \* المحلية الأردنية في إدارة الأعمال \* المجلد 8 \* العدد 01, 2012 \* هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية \* ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبياناه لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي يبلغ تعدادها 114 مديراً \* وقد توصلت الإدارة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:



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

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

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

3. **سالم الرحيمي . توفيق المارديني 2014: أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية دراسة ميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية .** جامعة إربد الأهلية الأردن . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر الطلبة نحو كيفية إدارة

الوقت من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأثر ذلك في تحصيلهم الأكاديمي، كما تهدف إلى تعرف أثر المتغيرات الشخصية في تحصيلهم الأكاديمي وتحديد الأسباب و المعوقات التي تحول دون ذلك. جمعت البيانات من خلال عينة شملت 300 طالب و بينت النتائج أن مجال التخطيط كان له التأثير الأكبر في التحصيل الأكاديمي بعامل التحصيل لأكاديمي وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج الآتية:

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

#### 4. دحاك عبد النور 2011: إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الا

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

#### 5. نوال بويدي 2017: أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات

**الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة رغووة الجنوب -تقرت-** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في مؤسسة رغووة الجنوب بمدينة تقرت ولاية ورقلة. وقد قامت الباحثة باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات و المعلومات وتم سحب عينة عشوائية بسيطة. حيث بلغت هذه العينة (81) عامل. وتم

تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية معاملات الارتباط تحليل الانحدار المتعدد وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- أنه يتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغوة الجنوب) درجة متفاوتة من أبعاد إدارة الوقت وأن هناك تحسين أداء العاملين سائد بدرجة متوسطة نسبياً وأنه لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- كما بلغت القوة التفسيرية (0.110) كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تغذى للمتغيرات الشخصية (العمر الجنس، المستوى العلمي سنوات الخبرة اسم الوظيفة).

#### 6. عيب فوزي الخطيب 2009: ادارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين " دراسة

ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني و عندها (3) شركات وتكونت عينة الدراسة من (140) موظف وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين يمثلون (10%) من مجتمع الدراسة البالغ (1400) موظف وموظفة موزعين على الشركات الثلاث حيث طورت الباحثة استبانة شملت أسئلة تغطي خمسة محاور رئيسية يغطي كل محور منها عنصراً من عناصر إدارة الوقت.

وقد كشفت الدراسة عن مجموعة نتائج تتلخص في أن هناك أثراً مرتفعة لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت تنظيم الوقت توجيه الوقت الرقابة على الوقت على رفع مستوى أداء العاملين) كما أوضحت نتائج الدراسة أن تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل حسن إدارة الوقت وفيما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت نتائج

الدراسة أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت \* وضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت \* والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

7. **بن ططش يمينة, 2018 "تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين",** دراسة حالة

مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته OROLAI \* ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء - GNAS سعيدة \* حيث هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية عنصر الوقت و متغيراته الأساسية و محاولة التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت و تأثيره على أداء العاملين و كيفية إدارته و أيضا الكشف عن المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في المنظمات على إدارة وقتهم والسعي إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على استغلال ساعات العمل لتحسين أدائهم وقد توصلت الدراسة الى أن هناك تأثير واضح لعناصر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في كلا من المؤسستين . هناك علاقة طردية إيجابية بين إدارة الوقت و أداء العاملين.

8. **حفصة مناد, 2017: "أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري",** دراسة ميدانية

على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالعبادية - عين الدفلى \* وقد هدفت الدراسة الى تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الوقت و الأداء الوظيفي للعاملين و التعريف بالأداء الوظيفي و تبين العوامل المؤثرة فيه فيما جاءت نتائج الدراسة توضح أن هناك أثر إيجابي لعناصر إدارة الوقت ( تخطيط الوقت \* تنظيم الوقت \* توجيه الوقت \* و رقابة الوقت ) في تحسين أداء العاملين و أن تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط و إن تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعليم المرؤوسين على الأعمال بصورة صحيحة في الوقت الصحيح \* إن العلاقة بين إدارة الوقت و الأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل.

## المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

### 1. Karima Sayari, Revenio Jalagat, Van Dalluay2016 :

" العلاقة بين إدارة الوقت والأداء لدى طلاب كلية الزهراء الإدارة الأعمال" -المعهد الأوربي لإدارة الأعمال - سلطنة عمان .

بينت هذه الدراسة على أن إدارة الوقت مهمة بكل الوسائل في جميع جوانب الحياة , سواء في القدرات الفردية أو في الشركات والمؤسسات - فإن استخدام الوقت وإدارته لهما نفس الأهمية - كما هو مطبق على البيئة التعليمية - فإن الوقت ثمين للطلاب والمعلمين و الرؤساء والمؤسسة ككل - أعطت هذه الاعتبارات الباحثين فكرة إجراء دراستهم فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة الوقت والأداء الأكاديمي للطلاب. الهدف الرئيسي من بحث الطالبات هو فحص العلاقة المهمة بين متغيرات إدارة الوقت والأداء الأكاديمي للطلاب . استخدمت بشكل أساسي تصميم البحث الوصفي في إجراء الدراسة وفي اختيار المستجيبين - تم أخذ عينة عشوائية ل 100 طالبة في قسم العلوم الإدارية والمالية بكلية الزهراء للبنات بتخصصاته الثلاثة : المحاسبة - المالية - وإدارة الأعمال . الأقسام . تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح والانحراف المعياري والانحدار والارتباط . أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعض المتغيرات الديموغرافية مثل عمر المستجيبين والدرجة التعليمية مع الأداء الأكاديمي للطلاب - إضافة إلى ذلك - يرتبط متغير إدارة الوقت تحديدا بالأولويات بشكل كبير بالأداء الأكاديمي للطلاب بينما المتغيرات الأخرى : التسويق والتنشئة الاجتماعية ليس لها علاقة كبيرة بالأداء الأكاديمي للطلاب. بناء على هذه النتائج - يقترح أنه يجب على الطلاب مراقبة وتحديد أولويات مهامهم ومسؤولياتهم لتحسين أدائهم الأكاديمي - علاوة على ذلك - يجب

على المعلمين أيضا دمج مفاهيم و تطبيقات إدارة الوقت في فصولهم الدراسية. كما يتم تشجيع الدورات التدريبية والندوات حول إدارة الوقت للطلاب.

## 2. Nor Lela Ahmed(2012)The Relationship between Time Management and job performance in Event Management:

هذه الدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين إدارة الوقت على الأداء الوظيفي بين طاقم المالىزي إدارة الحدث ويعتقد الباحثون أنه من أجل منظم لتكون ناجحة في صناعة الحدث لديهم لجعل نقطة على الانضمام إلى الإطار الزمني لإنجاز المهام في جميع أنحاء الحدث من البداية حتى النهاية من أصل 100 الاستبيانات الموزعة عادت فقط 65 وتشير نتائج البحوث أن تأثرت الموظفين الأداء الوظيفي في المنظمة عن طريق إدارة وقتهم في إنجاز المهام خلال الحدث و علاوة على ذلك تظهر نتيجة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي على الرغم من أن العلاقة معتدلة هناك أهمية بينهما في الغالب أكد الموظفين أن إدارة الوقت يمكن أن تؤثر على أداء وظائفهم بسبب عدم وجود الوقت الكافي لإدارة جميع أعمالها عندما يكون العمل أكثر مما يمكن التعامل معها ومن الجدير للمدير الحدث والطاقم.

## 3. Shahzad. et al (2008) Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in pakistan,

هدفت الدراسة إلى تبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء على أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس العاملة في الجامعات الباكستانية واستخدمت الدراسة على (12) جامعة غطت (94) عضو هيئة التدريس و وجد من خلال هذه الدراسة علاقة إيجابية واضحة لثلاث من ممارسات إدارة الموارد

البشرية على أداء العاملين وهذه الممارسات هي التعويضات \* تعزيز الترويج \* وتقييم الأداء.

4. Mohammd Abuhashesh, Rand Al-Dmour and Ra'edMasa'deh, "Factors that affect Employees J ob Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions", J ournal of Human resources Management research Amman, J ordan, 2019.

و هدفت هذه الدراسة في مساعدة القطاع الصناعي الأردني على التقليل من هدر الوقت و المال لتوظيف وتدريب موظفين جدد بسبب معدل الدوران السريع عن طريق تحديد العوامل التي تشجع الموظفين على الاستقرار الوظيفي \* وذلك بالتركيز على الأجر \* أفاق الترفيه \* الثقافة التنظيمية \* التدريب \* التطوير \* الإجهاد والأمن الوظيفي المؤثرة في الرضا الوظيفي \* اتبع المنهج الكمي في الدراسة و تم الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات و المعلومات على عينة عشوائية بلغت 147 عامل في القطاع الصناعي الأردني \* خضعت لتحليل النتائج بالاعتماد على الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج SPSS الإحصائي , أظهرت النتائج أن العامل الأكثر تأثيرا في الرضا الوظيفي هو الأجر وأن طبيعة الوظيفة نفسها تعتبر العامل الثاني الأكثر أهمية \* حيث أشارت النتائج أن العمال كانوا على استعداد لترك مناصب عملهم في حالة وجود وظيفة أخرى تضمن لهم أجر أعلى. ولهذا قام الباحثان بتقديم توصيات للمصنعين الأردنيين بالتفكير في دراسة الراتب لكل وظيفة حتى لا يفقد الموظفين

**المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**

**الجدول رقم (01-01) : مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الأداة المستخدمة في الدراسة	المنهج المتبع في الدراسة	الحدود المكانية و الزمانية للدراسة	الدراسات السابقة
يتشابهان في المتغير التابع و الأداة المستخدمة <b>الاستبيان</b>	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 114 فرد	تم اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي	المصارف التجارية الفلسطينية 2012	زكي عبد المعطي أبو "إدارة الوقت و الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي"
يتشابهان في المتغير التابع و الأداة المستخدمة <b>الاستبيان</b>	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 50 فرد	تم اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي	مديرية التقاعد العامة بغداد	يمينه كاظم تركي وآخرون "إدارة الوقت وأثارها في الأداء"



الوظيفي"	2015	التحليلي	فرد	استبيان
سالم الرحيمي، توفيق المارديني "أثر إدارة الوقت في التحصيل الأ كاديمي للطلبة"	2014	تم اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي	الاستبيان ل جمع البيانات من خلال عينة شملت 300 طالب	يتشابهان في المتغير التابع و الأ داة المستخدمة التي تتمثل في ال استبيان
دحاك عبد النور "إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الأ قتصادية الجزائرية"	2011	تم اعتماد المنهج الوصفي	75 مديرا من مديري الإدارة الوسطى	يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة التي تتمثل في ال استبيان
نوال بويدي "أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	2017	تم اعتماد المنهج الوصفي و التحليلي	الاستبيان ل جمع البيانات من خلال عينة شملت 81 عامل	يتشابهان في المتغير التابع و المتغير المستقل و الأداة المستخدمة التي تتمثل في ال استبيان

عبير فوزي الخطيب "ادارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين "	شركات الا تصالات الخلوية في الأ ردن 200 9	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان ل جمع البيانات من خلال عينة شملت 140 موظف	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	يتشابهان في المتغير التابع و المستقل و الأداة المستخدمة التي تتمثل في الا ستبيان
حفصة مناد "أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري"	بنك الفلا حة و التنمية الريفية بـ العبادية - عين الدفلى 2017	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان ل جمع البيانات من خلال عينة شملت 47 موظف	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	يتشابهان في المتغير التابع و المستقل و الأداة المستخدمة التي تتمثل في الا ستبيان
Karima Sayari, Revenio Jalagat, Van Dalluay " العلاقة بين إدارة الوقت والأ داء لدى طلاب كلية الزهراء الإ دارة الأعمال"	المعهد الأ وربي لإ دارة الأ عمال بسلطنة عمان 2016	تم اعتماد المنهج الوصفي.	الاستبيان ل جمع البيانات من خلال عينة عشوائية ل 100 طالبة.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	يتشابهان في المتغير التابع و المستقل و الأداة المستخدمة التي تتمثل في الا ستبيان

يتشابهان في المتغير التابع و المستقل و الأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	الاستبيان ل جمع البيانات من خلال عينة عشوائية ل 100 عامل.	لم يذكر المنهج المتبع	طاقم الماليزي إدارة الحدث 2012	Nor Lela Ahmed " The Relationship between Time Management and job performance in Event Management"
يتشابهان في المتغير التابع و المستقل و الأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	الاستبيان ل جمع البيانات من خلال عينة عشوائية ل 94 عضو هيئة التدريس من 12 جامعة	لم يذكر المنهج المتبع	الجامعات الباكستاني ة 2008	Shahzad.et al "Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan "
يتشابهان في المتغير المستقل و الأداة المستخدمة	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة	الاستبيان ل جمع البيانات من خلال	تم اعتماد المنهج الكمي .	القطاع الصناعي لأردني	Mohammd Abuhashesh, Rand Al-Dmour

التي تتمثل في الاستبيان	الدراسة و من حيث المتغير التابع.	عينة عشوائية ل 147 عامل.		2019	and Ra'edMasa'deh, "Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions".
-------------------------	----------------------------------	--------------------------	--	------	---

### خلاصة

تناول هذا الفصل مفهوم ادارة الوقت و أداء العاملين و توصلنا الى أن لإدارة الوقت كبير دورا في تحسين الأداء حيث تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها. وذلك من خلال التخطيط و التنظيم الجيد للوقت كما أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت. وهذا باعتبار أن الوقت من أهم المعايير التي يعتمد عليها في الأداء. حيث يتم تقدير وحدات الزمن لإنجاز كمية عمل محددة باستخدام جهد معين. وتعد إدارة الأداء ضبط وتحديد الأهداف المتوقعة بدقة. والاهتمام بعمليات التوجيه والتدريب للعمال ومراقبتهم وتقييمهم من أجل تحسين مهاراتهم حتى يتمكنوا من المحافظة على الأداء. وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

## **الفصل الثاني:**

**أثر ادارة الوقت على أداء**

**العاملين في مؤسسة**

**اقتصادية**

**-دراسة حالة تعاونية الحبوب و**

**البقول-**

## تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري لإدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية والعلاقة بينهما إلى جانب الدراسات السابقة \* سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع التطبيقي. تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول بحمام بوحجر \* وللقيام بهذه الدراسة قمنا بإعداد إستمارة إستبيان حيث تكونت عينة الدراسة من 40 عامل وعاملة .

كما تضمن الإستبيان 20 عبارة وتحليل بيانات هذه الدراسة إستخدمنا البرنامج الاحصائي SPSS version 26. و من هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين \* و كل مبحث يتفرع إلى ثلاث مطالب كالاتي:

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول

### المبحث الثاني : الدراسة الميدانية و التطبيقية

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول لحمام بوحجر

التعاونية عبارة عن إطار لتحضير صغار الفلاحين وتكوينهم \* والذين يفتقرون إلى إمكانيات التطور الفعّال لإدارة وسائلهم الإنتاجية \* على أساس التسيير الديمقراطي بقصد تحقيق ترقية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بمساعدة الدولة \* كما أن التعاونية هي إطار التمهيّن للتسيير الاجتماعي لوسائل الإنتاج.

## المطلب الاول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول لحمام

### بوحجر

في هذا المطلب سوف نتطرق الى لمحة عن المؤسسة بشكل عام.

## الفرع الاول: تعريف مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول

(COOPÉRATIVE DES CÉRÉALES ET LÉGUMES SECS)

هي وحدة اقتصادية تجارية فلاحية \* تم تأسيسها بموجب قرار وزاري رقم 1335 من طرف وزير الفلاحة بتاريخ 17/06/1977 و الغرض من هذه المؤسسة هو نقلت يصب العبئ على الفيتاح وتسريع هيل مهمته فتي اقتراء لقل المسرّتلزمات الخاصة بإنتاج الحبـ وب من البتدور والأسمدة \* وتتوفر التعاونية على عدة أهاكن للتخزين تابعة لهـ اما تتمتعل فتي 11 مخزن وتعد هذه الأماكن مراكز ونقاط للبيع في آن واحد حيث يكمن نشاطها في تخزين القمح بجميع أنواعه أي أن هذه الوحدات تقوم بمهمة بيع البذور في فترة الحرث والبذر واستقبال منتوج الفلاحين في الصيف, كهذا أن للتعاونية حظيرة للعتاد وتتوفر على وسائل النقل(السريارات والشراحتات) \* وعتاد دعم الإنتاج (آلات الحصرنّاد \* البتدور \* التسريتميد \* ومرشنتات المبينتدات...) بالإضتتافة إلتى ذلتتلك فنتإن للتعاونية مخبنتر مجهتّز بأحتتدث الوسائل الخاصة لتحليل قدرة الإنتاش للبذور

وحساب الرطوبة...، وللتعاونية أيضا مخطمتين لتنقية البنتور ومعالجتها وتعتبر المهنتون الرئيسيتي لمعظتتم الفلاحين بما أنها من أهم المراكز التجارية المتواجدة بعين تموشنت تمول هذه التعاونية من عدة مصادر من بينها تعاونية قسنطينة، وهران سكيكدة... إلخ .

تقع مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول بالعنوان 13 شارع ب الحوسين سعيد جمام بوججر.

يقدر رقم أعمال المؤسسة ب 1 619 647 351.10 دج و رأس مالها الإجمالي بحوالي 100 000 دج حيث يتألف من حصص الاجتماعية اسميه مقدمه من طرف كل من شارك كما انه قابل للزيادة بمجرد قبول أعضاء جدد. المؤسسة ذات طابع تجاري اقتصادي حيث تتعامل مباشرة مع الفالحين للحبوب والخضر الجافة سميت بالتعاونية لأنها نشاطها يتم بالتعاون بين الدولة والفالحين حيث تتمحور مهامها في جمع وتخزين المنتجات الفلاحية المختلفة وضمان توزيعها على مختلف التعاونيات الأخرى عن طريق وسائل النقل المتوفرة في حظيرة من جرارات وآلات حصاد فلاحية.

### المطلب الثاني: نشاط المؤسسة

تقوم الوحدة بتخزين وتوزيع مجموعة من المواد المتنوعة و المصنفة كما يلي:

- **القمح الصلب:** وتحصل عليه الوحدة من المصدرين أما محلي أو عن طريق الاستيراد.
- **القمح اللين:** و يصنفه حسب مصدر الزراعة ويعد المنتج المستورد الأكثر طلبا من طرف كل من المطاحن والمستهلكين نظرا لجودته .
- **القمح اللين المختلط:** وهو عبارة عن مزيج من القمح اللين المحلي والقمح اللين المستورد بحيث تشكل نسبة القمح اللين المستورد 3/2 من مجموع بينما يضاف القمح اللين المحلي بنسبة 3/1 وهذا بهدف تعديل من النوعية المنتج والتأثير عليه با



لإيجاب.

● **الشعير:** وهو المنتج الذي عادة ما يستخدم كعلف للمواشي تتحصل عليه الوحدة اما محليا أو عن طريق الاستيراد.

● **البذور المرخصة:** وهي تتمثل في الحبوب التي يتم متابعتها مباشرة بعد عملية الحصاد لتصبح جاهزة للبذور وهي متنوعة الأصناف وتتمثل في:

✓ نوعيه جيده g4

✓ جيدة نوعية r1,r2,r3.

● الأسمدة: الوحدة بتسويق هذه المواد ابتداء من شهر أكتوبر إلى غاية شهر جانفي مثل  
tsp.46% urée

● **المبيدات :** مبيدات مضادة للحشرات: كاراتي.

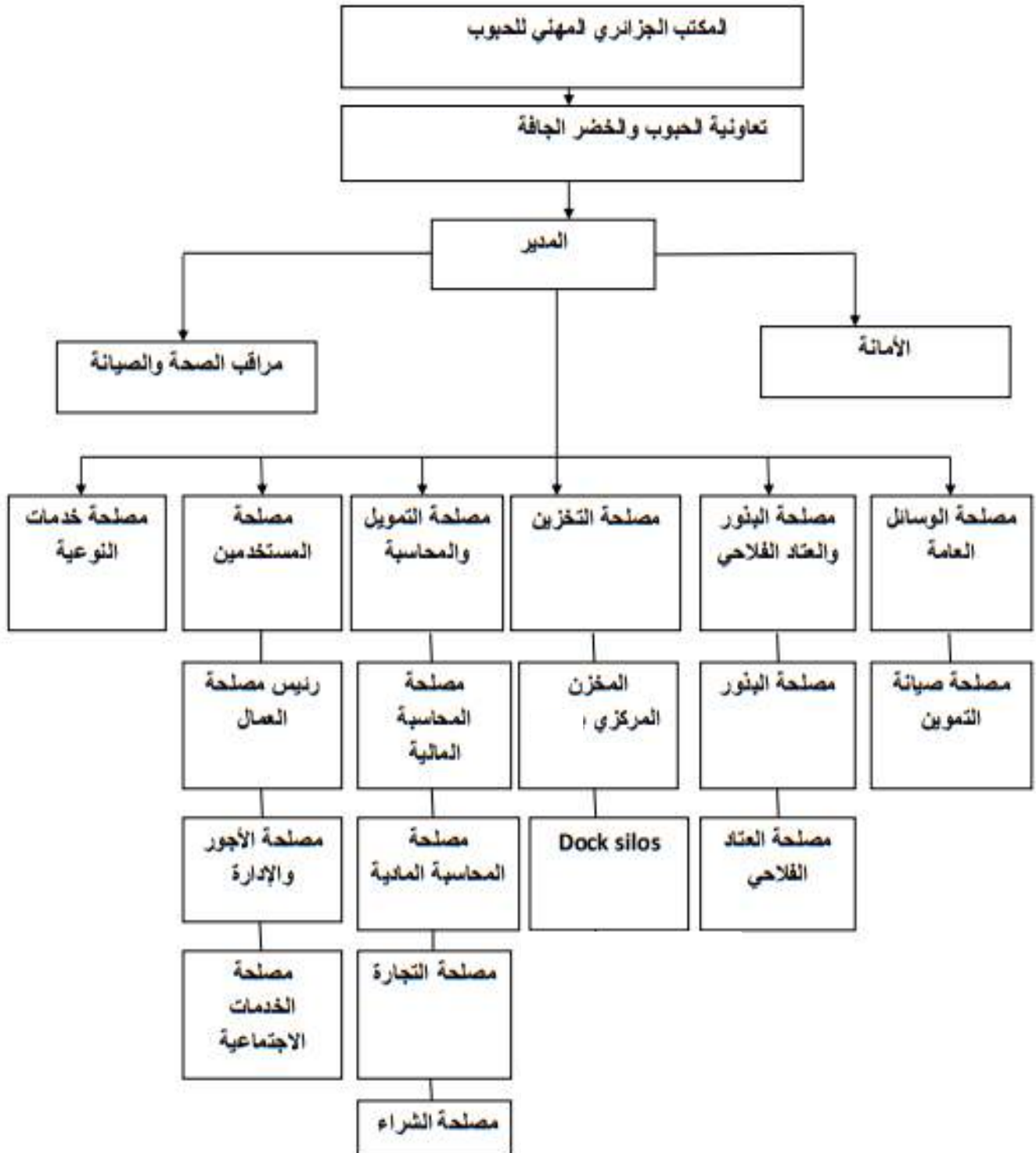
● مبيدات مضادة للأعشاب الضارة. oscar, zoom.

● **البقول الجافة:** وتشمل كل أنواع البقوليات: حمص \* عدس \* فاصولياء \* أرز \* تتحصل عليها التعاونية عن طريق الاستيراد أو الإنتاج المحلي الحمص.

● **الأغلفة:** وهي تشمل الأكياس سواء كانت من البلاستيك أو الخيط وتتراوح سعتها ما بين 100 إلى 50كغ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول لحمام بوججر

الشكل 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب و البقول لحمام بوججر



### وظائف كل قسم حسب الهيكل التنظيمي:

**مصلحة المديرية:** يقوم بمراقبة وتسيير مختلف المصالح التابعة لها.

**الأمانة:** يقوم بترتيب وتنظيم مختلف الوثائق واستقبال المراسلات والرد على المكالمات الهاتفية وتسليم البريد إلى أصحاب وكتابة التقارير والتشغيل كل موظف.

**مصلحة الأمن:** مسؤولة على جميع ممتلكات التعاونية والعمل على استمرارية العمل بشكل دائم ومتواصل دون توقف.

**نيابة المديرية المالية:** والتي لها دور هام في التعاونية تعمل على تغطية كل ما يتعلق بظاهرة المحاسبة المالية وفي المصالح الثالث:

✓ **مصلحة المحاسبة المالية:** مكلفة بتسجيل العمليات المحاسبية.

✓ **مصلحة المحاسبة المالية:** تتولى القيام بالمهام التالية:

- تسيير ومراقبة حركات المخزونات التابعة للوحدة والتي تكون مدعّمه بالوثائق الخاصة، نصف شهر، دور.

✓ **مصلحة التجارة:** متابعه عمليه بيع وتوزيع مختلف منتجاتها الى جانب إبرام صفقات للبيع مع مختلف الزبائن وإصدار الفواتير.

**نيابة مديريةية التقنية:** وتضم المصالح التالية:

✓ **مصلحة الصيانة:** مكلفة بتصليح وصيانة مختلف العتاد والأجهزة المستخدمة لأداء استمرارية النشاط التعاونية .

✓ **مصلحة قطاع الغيار:** بتوفير قطاع الغيار في حالة وجود أعصاب على مستوى آلات المتناولة أو العتاد الفلاحي.

✓ **مصلحة التخزين:** استقبال الحبوب من مصادرها المختلفة سواء كانت داخليا أو خارجيا

إلى جانب الشروط الحفاظ عليها من التلف والسرقة واحتمالات الضياع.

### نيابة مديره الدعم الإنتاج: وتضم مصلحتين:

✓ **مصلحة البذور:** تكمن في:

- استقبال المنتجات الواردة إليها والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- فرز وتصنيف الحبوب حسبه صالحيتها أما صالحه للاستهلاك أو غير صالحه تماما مثل العلف.
- تحرير كشوفات المتعلقة بنوعية المنتج المستقبل من طرف الوحدة.

✓ **مصلحة العتاد الفلاحي:** تشمل هذه المصلحة على مجموعة من العتاد الفلاحية خاصة

بنشاط الوحدة حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتموين الفلاح بمختلف الوسائل التي يحتاجها أثناء عملية الزرع والحصاد من الجرارات, آلات الحصاد, مضخات المياه.

### نيابة مديرية الإدارة: وتضم المصالح التالية:

✓ **مصلحة المستخدمين:** مختصة بتسيير شؤون العمال والموظفين وتعيين وتوثيقهم

وتدريبهم كما تقوم بإجراءات التنقلات والتنسيق عملهم وتهتم بتوزيع الأجور وتحضير كشف ساعات العمل اليومية لكل موظف.

✓ **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تقوم بتغطية الحاجة الاجتماعية التي يستفيد منها

المستخدمون في الوحدة تحرير كشوفات التعويضات الصحيحة وفروع القروض الاجتماعية.

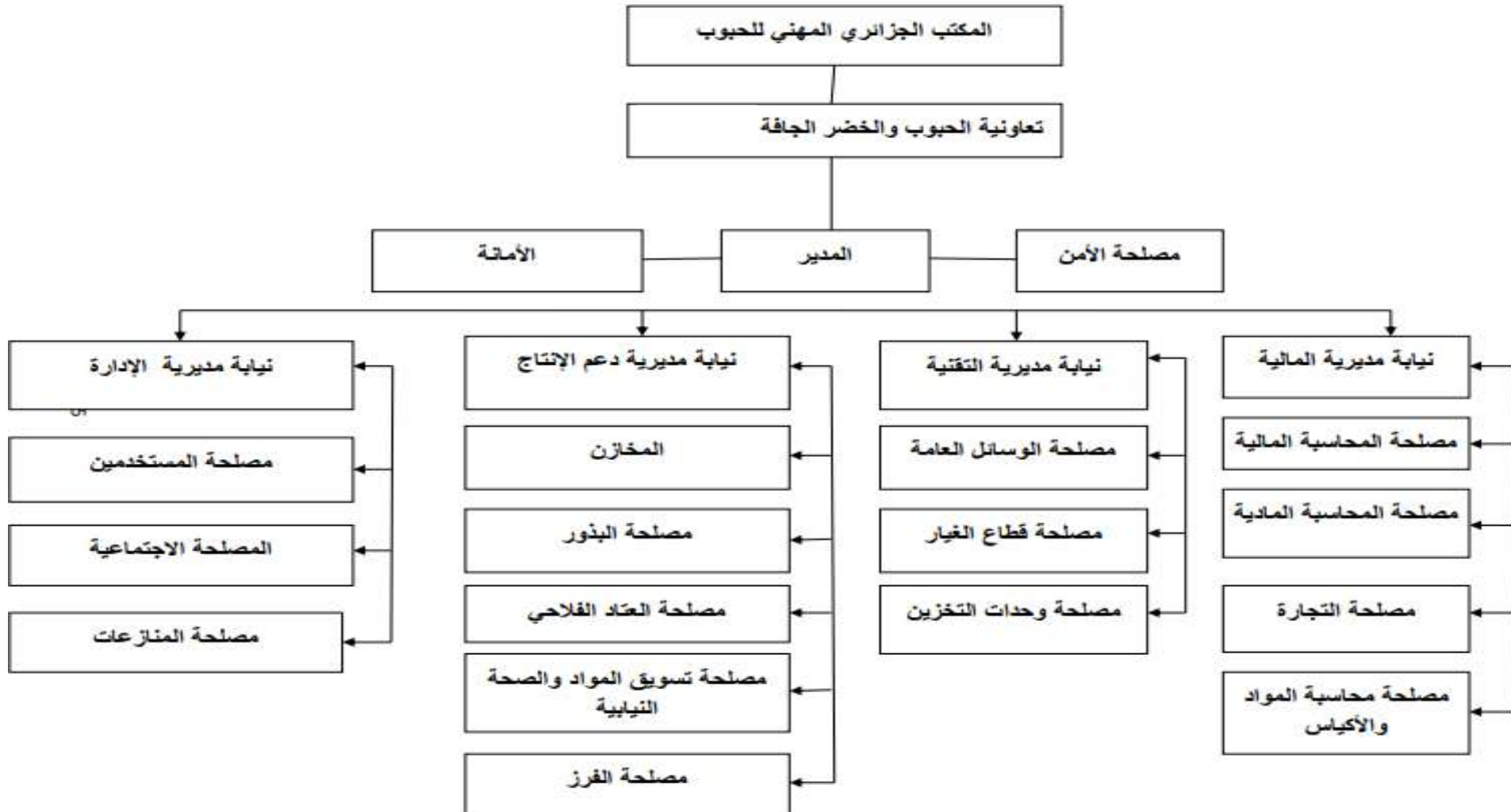
✓ **مصلحة المنازعات:** مختصة بحل المشاكل القانونية والقضايا الخاصة بالوحدة والعمال.

**الشريك الاجتماعي:** تعتبر بنك البدر الممول الوحيد للتعاونية وإضافة إلى أن المدير هو

المسؤول عن التواصل مع المصالح المالية و إشعار من مدير الجهوي ومن مدير المصلحة



الشكل رقم 03: التتديوان الجزائري المهنتي للحببتوب المشرف ( OFFISE ALGERIEN INTERPROFESSIONNEL DES CEREALES)



## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة توزيع الحبوب والبقول بحمام

بوحجر

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات ^ مجتمع الدراسة ^ عينة الدراسة ^ بيانات إستمارة الاستبيان، تطبيق البرنامج الإحصائي version 26 SPSS لتحليل البيانات وسنتطرق إليها فيما يلي:

### الفرع الأول: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

#### 1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 02 مارس 2022 واستمرت إلى مدى 30 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي تبنى عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتحكيمة من طرف الأساتذة وبعض العمال بالمؤسسة ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ^ وبعد ما تم إسترجاع الإستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

#### 1. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

• **البيانات الأولية:** من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الإستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث ^ ومن تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

• **البيانات الثانوية:** تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

#### 2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الإستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى نتائج بحيث وجه الإستبيان للإطارات فقط ^ زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام



والإطارات على مستوى المؤسسة بغية الإستفسار عن مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة توزيع الحبوب والبقول(حمام بوحجر) بصفة خاصة وكذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها ومختلف متغيرات وعناصر الدراسة.

### الفرع الثاني: مجتمع عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** يشتمل مجتمع دراستنا على جميع عمال مؤسسة توزيع الحبوب والبقول - حمام بوحجر والمقدر بـ 40 عاملا لسنة 2022.

2. **عينة الدراسة:** اختيرت العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة عمال مؤسسة توزيع الحبوب والبقول - حمام بوحجر والتي بلغ عددها 40 استمارة. كان عدد الإستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 40 استمارة يعني أن عينة الدراسة موافقة للتوزيع الطبيعي وبالتالي هي مناسبة للدراسة.

### 3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة توزيع الحبوب والبقول - حمام بوحجر
- الحدود الزمنية: إمتدت فترة التربص من 01 مارس 2022 إلى 31 مارس 2022.

### 4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة الوقت.
- المتغير التابع: أداء العاملين.

## المطلب الثاني: دراسة بيانات الإستبيان وثباته

### الفرع الأول: بيانات الإستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و20 سؤال مغلق شمل الإستبيان على محورين وهذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: إدارة الوقت.
- المحور الثاني: أداء العاملين.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي \* بإعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته \* حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأُسئلة المطروحة من خلال الإستبيان والمتمثلة في (غير موافق بشدة \* غير موافق \* محايد, موافق \* موافق بشدة) وعلى المجيب على الأُسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها \* حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1) \* غير موافق درجتان (2) \* محايد (3) ثلاثة درجات \* موافق أربع درجات (4) وأخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

#### الجدول (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير أبو زيد \* أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)،

دار الصفاء \* الأردن, 2005 \* ص:22.

#### الفرع الثاني: صدق الإستبيان

##### أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق) \* بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة \* حيث تم الإستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل \* محتوى ومدى تناسق عبارات الإستبيان وترايط محاوره والتي أخذت بعين الإعتبار في إطار تصحيحي يتمشى مع ما تم الإشارة إليه \* بالإضافة إلى عرضه على عينة من عمال مؤسسة توزيع الحبوب والبقول – حمام بوحجر من أجل التأكد من محتوى الإستبيان وضوح عباراته.

**ثانيا: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان**

بغية التحقق من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان تم حساب معاملات الإرتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

**1. الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول " إدارة الوقت "**

الجدول(02-02): معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

"إدارة الوقت"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	**0.607	0.000
02	0.564**	0.000
03	0.757**	0.000
04	0.470**	0.000
05	0.682**	0.000
06	0.705**	0.000

0.000	0.662**	07
0.000	0.803**	08
0.000	0.552**	09
0.000	0.625**	10

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على مخرجات SPSS. \*\*: مستوى دلالة

0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارة **المحور الأول "إدارة الوقت"** دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05\* وهذا يعد مؤشرًا على صدق الإتساق الداخلي لكل عبارات **المحور الأول "إدارة الوقت"** مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

## 2. الإتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني " أداء العاملين "

الجدول (02-03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

### " أداء العاملين "

القيمة الاحتمالية sig	معامل Spearman	العبارة
0.000	0.567**	11
0.000	0.623**	12
0.000	0.598**	13
0.000	0.852**	14

0.000	0.852**	15
0.005	0.439**	16
0.025	0.354*	17
0.380	0.143	18
0.088	0.274	19
0.049	0.317*	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. \*\*:

مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط لعبارات **المحور الثاني " أداء العاملين"** دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 \* معاد العبارتين رقم 18 و 19 \* وهذا يعد مؤشرًا على صدق الإتساق الداخلي لكل عبارات **المحور الثاني "أداء العاملين"** مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

### الفرع الثالث: ثبات الإستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول (02-04): ثبات الإستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الإستبيان	20	85.1%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادًا على مخرجات spss.

### o نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين: متغير مستقل وهو إدارة الوقت والمتغير التابع

أداء العاملين ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

الإنتاجية (y): متغير تابع.

التدريب (x): متغير مستقل

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الإستبيان من خلال الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss وإختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والإقتراحات التي تستفيد منها مؤسسة توزيع الحبوب والبقول - حمام بوحجر.

#### الفرع الأول: دراسة وتحليل الإستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي:

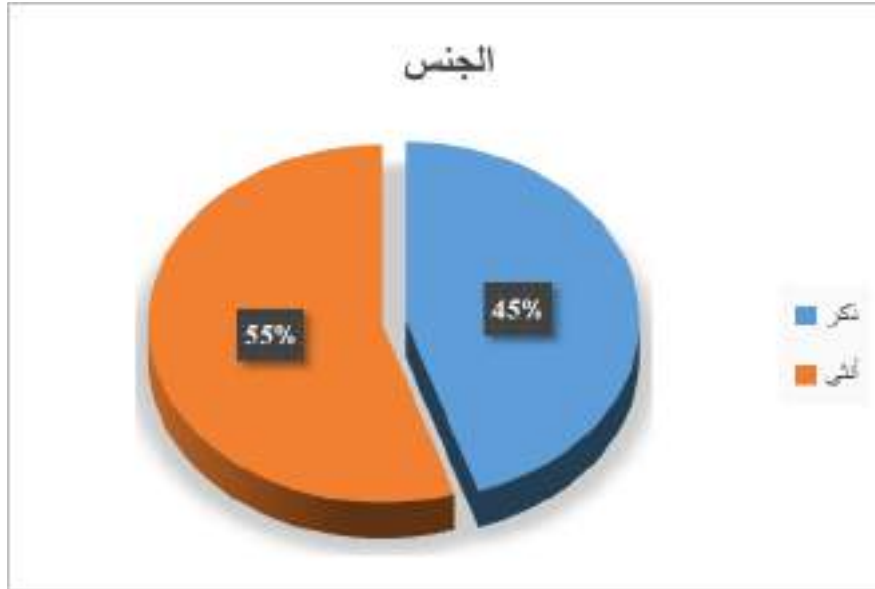
الجدول (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
55%	22	ذكر
45%	18	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنجا على مخرجات برنامج spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

**الشكل (02-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور بلغ 22 ذكر بنسبة 45% في حين أن عدد الإناث بلغ 18 بنسبة 55% وبالتالي فإن الطابع الذكوري يغلب على الطابع الأنثوي بنسبة 10%.

**ثانيًا: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":**

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

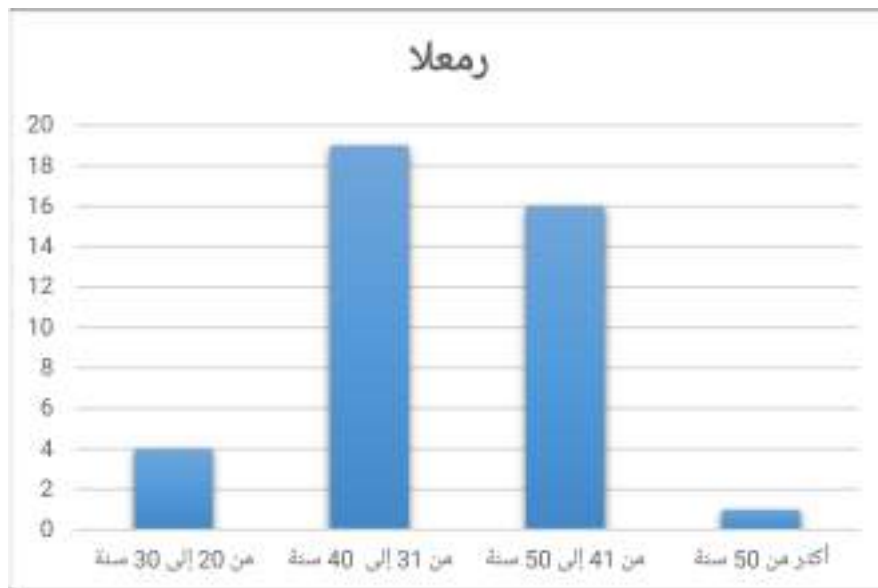
**الجدول (02-06): توزيع العينة حسب العمر**

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-20 سنة	4	10%
40-31 سنة	19	47,5%
50-41 سنة	16	40%
أكثر من 50 سنة	1	2,5%
المجموع	40	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

**الشكل (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر**



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

**بالنسبة للعمر:** من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن العينة تتشكل من تركيبة متنوعة من حيث السن إذ نجد أن الفئة العمرية ما بين 31 سنة و40 سنة تحتل أعلى نسبة والمقدرة ب47.5% لتأتي بعدها الفئة العمرية ما بين 41 سنة و50 سنة بمعدل 40% ثم تليها الفئة



العمرية ما بين 20 سنة و30 سنة بنسبة 10% \* ثم الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 2.5% ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على الفئة العمرية المتوسطة أي الفئة الشبابية وهذا راجع لخبرتهم الواسعة في هذا المجال وأن طبيعة العمل تتطلب الحذر وسرعة في الأداء.

**نالكاً: توزيع العينة حسب "الدرجة العلمية":**

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

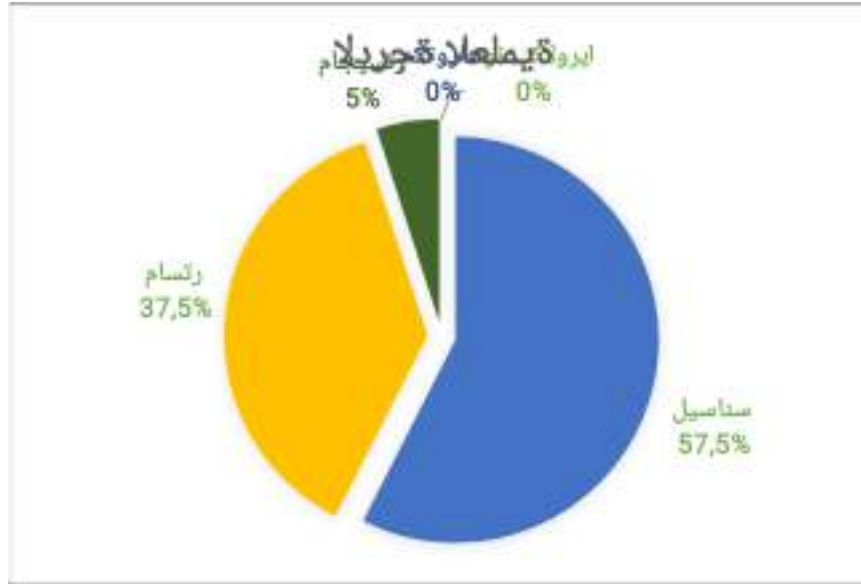
**الجدول (02-07): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية**

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
00%	00	بكالوريا
57,5%	23	ليسانس
37,5%	15	ماستر
5%	2	ماجستير
00%	00	دكتوراه
00%	00	شهادة أخرى
100%	40	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-05): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

**بالنسبة للدرجة العلمية:** نلاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه بأن العمال الحاصلين على شهادة ليسانس يحتلون أعلى نسبة والمقدرة بـ 57.5% تليها نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة 37.5% ثم تليها نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بـ 5% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على خريجي الجامعات عند توظيف عمالها.

**رابعاً: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة في العمل:**

الجدول (02-08): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل .

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	3	7,5%
من 05 إلى 10 سنوات	12	30%
من 11 إلى 15 سنة	17	42,5%

أكثر من 15 سنة	8	20%
المجموع	40	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

### الشكل (02-06): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل: نلاحظ** من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بمعدل 42.5% لتليها الفئة التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بمعدل 30% ثم الفئة ذات سنوات خبرة أكثر من 15 سنة والفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات بنسب 20% و7.5% على الترتيب وهذا ما يدل على توفر الخبرات الكافية داخل مؤسسة سونلغاز – عين تموشنت.

### ♦ عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري والانحراف المعياري والوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة وباعتبار أننا اعتمدنا على

مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1) والتي يتم قسمتها على خلايا المقياس ( $0.8=5/4$ ) بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً وأن المتوسط المعياري يساوي (3).  
يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكارت الخماسي.

**الجدول (02-09): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارت**

4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.81-2.59	1-1.80
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

**المصدر:** سلم ليكارت الخماسي.

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

**المحور الأول "إدارة الوقت"**

**الجدول (02-10): تحليل عبارات المحور الأول "إدارة الوقت"**

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة

				%	%	%	%	%	
مرتفعة	1	0.816	4.00	8	28	1	2	1	1
				20%	70%	2.5%	5%	2.5%	
مرتفعة	5	0.815	3.55	2	24	8	6	0	2
				5%	60%	20%	15%	0%	
مرتفعة	4	0.928	3.60	5	21	7	07	0	3
				12.5%	52.5%	17.5%	.17%	%0	
مرتفعة	3	0.883	3.70	5	24	5	6	0	4
				12.5%	60%	12.5%	15%	0%	
مرتفعة	6	0.877	3.50	2	23	9	5	01	5
				5%	57.5%	22.5%	.12%	2.5%	
مرتفعة	7	1.086	3.47	6	18	6	9	1	6
				15%	45%	15%	.22%	2.5%	
مرتفعة	3	0.874	3.83	06	27	1	6	0	7
				15%	67.5%	2.5%	15%	0%	

متوسطة	9	1.203	2.70	4	6	10	14	6	8
				%10	%15	%25	%35	%15	
مرتفعة	2	0.893	3.85	8	22	7	2	1	9
				20%	55%	17.5%	5%	2.5%	
متوسطة	8	1.114	3.12	2	18	6	11	3	10
				5%	%45	%15	.27%	7.5%	
							5		
مرتفعة		0.630	3.53	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.53 بأهمية

نسبية مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0.630.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة ما عدا العبارة الثامنة والعاشره كانت فيها نتيجة الإستجابة متوسطة فهي تمثل "إدارة الوقت" وبعد تحليل نتائج إستجابات أفراد العينة يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين 2.70 و 4.00 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري ما بين 0.815 و 1.213 وهذا يدل على أن إستجابات أفراد العينة في مؤسسة توزيع الحبوب و البقول تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور إدارة الوقت فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في إطار عمل المؤسسة.

المحور الثاني: أداء العاملين.

الجدول (11-02): تحليل عبارات المحور الثاني "الإنتاجية"

رقم العبارة	غير مواف	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	المعياري	الانحراف	الترتيب	درجة الاستجابة
-------------	----------	-----------	-------	-------	------------	---------	----------	----------	---------	----------------

				ق بشدة					
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
مرتفعة	1	0.674	4.00	9	22	9	0	0	11
				22.5%	55%	22.5%	0%	0%	
متوسطة	8	1.193	3.25	6	13	9	9	3	12
				15%	32.5%	22.5%	22.5%	7.5%	
مرتفعة	7	1.062	3.53	4	22	9	1	4	13
				10%	55%	22.5%	2.5%	10%	
مرتفعة	5	1.057	3.60	8	17	6	9	0	14
				20%	42.5%	15%	22.5%	0%	
مرتفعة	5	1.057	3.60	8	17	6	9	0	15
				20%	42.5%	15%	22.5%	0%	
متوسطة	10	1.163	2.68	3	7	10	14	6	16
				7.5%	17.5%	25%	35%	15%	
مرتفعة	4	0.893	3.8	8	22	7	2	1	17

			5	20%	55%	17.5%	5%	2.5%		
مرتفعة	1	0.674	4.0	9	22	9	0	0	18	
			0	22.5%	55%	22.5%	0%	0%		
متوسطة	8	1.193	3.2	6	13	9	9	3	19	
			5	15%	32.5%	22.5%	22.5%	7.5%		
مرتفعة	1	0.827	4.0	8	22	7	2	1	20	
			0	20%	55%	17.5%	5%	2.5%		
مرتفعة		0.522	3.5	مجموع عبارات المحور الثاني						7

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.57 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.522. وقد كانت نتائج إستجابات أفراد العينة جلها مرتفعة ما عدا العبارة 12 والعبارة 16 و 19 فكانت نتائج الإستجابة متوسطة إذ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين 2.68 و 4.00 وبانحراف معياري ما بين 0.679 و 1.193 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور أداء العاملين يميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة عليه.

### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

#### 1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ( $N \leq 40$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

#### • اختبار الفرضية:



لمعرفة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين مؤسسة توزيع الحبوب والبقول –حمام بوحجر تم إختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:  
 $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الحبوب و البقول - حمام بوحجر عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الحبوب و البقول - حمام بوحجر عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .  
 للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

$Y$ : المتغير التابع (أداء العاملين).

$X_1$ : المتغير المستقل (إدارة الوقت).

$a_0$ : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

$a_1$ : معامل الإنحدار للمتغير المستقل.

$\mu$ : الخطأ العشوائي.

الجدول ( 02-12): نتائج معامل الارتباط و إختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار

للغرضية

قيمة الالارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0.650 <sup>a</sup>	0.423	بين المجموعات	4.505	4.505	1	27.811	0.000 <sup>b</sup>
		داخل المجموعات	6.156	0.162	38		

		39		10.661	المجموع		
--	--	----	--	--------	---------	--	--

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (إدارة الوقت) تشير R إلى قبول الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 65% وهي درجة ارتباط (مقبولة) كما أن معامل التحديد  $R^2$  يشير إلى أن المتغير المستقل (إدارة الوقت) يفسر 42.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (أداء العاملين).

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig والمقدر ب  $0.000^b$  أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

#### الجدول (02-13): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإدارة الوقت على أداء العاملين

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	الجزء الثابت	1.672		4.562	0.000
	إدارة الوقت	0.539	0.650	5.274	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الإنحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين إدارة الوقت و أداء العاملين حيث بلغ معامل الإنحدار للتدريب 0.539 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة الوقت) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.539 من المتغير التابع (أداء العاملين).

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 5.274 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن أداء

العاملين هو متغير مفسر لإدارة الوقت وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت علة أداء العاملين في مؤسسة توزيع الحبوب والبقول – حمام بوحجر مما يعني رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والمتمثلة فيما يلي:

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الحبوب و البقول – حمام بوحجر عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .**

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير أداء العاملين و إدارة الوقت:

$$9X1530.+ 1.672Y=$$

### خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز وتبيان أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الحبوب و البقول – حمام بوحجر وفي هذا الصدد قمنا بعرض أهم ممارسات هاته الوظيفة بالمؤسسة محل الدراسة إذ تعتبر البقوليات و الحبوب أحد أهم المواد المستهلكة في البلاد.

وعليه بعد توزيع الإستبانة على عاملي المؤسسة ومعالجة البيانات عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS استخدمنا كل من معامل الارتباط والتباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط, لتتحصل في الأخير على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين (إدارة الوقت و أداء العاملين).



الخاتمة العامة

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع إدارة الوقت من حيث تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الحبوب و البقول -حمام يوحجر- و تم تناوله من خلال فصلين الفصل الأول تناولنا فيه الجانب النظري لإدارة الوقت و تحسين أداء العمال و كذلك تم التطرق الدراسات السابقة حول الموضوع أما الفصل الثاني فكان تطبيقي . حيث كانت إشكالية البحث تدور حول = مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الحبوب و البقول -حمام يوحجر -

وتعد إدارة الوقت ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وذلك لعلاقتها بالأداء الوظيفي فإننا نقصد جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية النوعية والتوقيت هذا من الجانب المادي ما الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه في الوقت المحدد واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته وهذا ما جاءت به الإدارة الناجحة للوقت للوقوف عليه من خلال المؤشرات التي تقيس الأداء الفعلي وغير م الي للمؤسسة بنفس الأهمية .

ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في المقدمة.

### اختبار الفرضيات:

قامت دراستنا الفرضية الرئيسية المتمثلة فيما يلي:

بعد استيفاء البحث من خلال فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية :

**الفرضية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الحبوب و البقول - حمام بوحجر"، وهي فرضية غير صحيحة وذلك من خلال

النتائج التي توصلنا إليها إذا أنه هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة محل الدراسة لمفهوم إدارة الوقت . حيث أن المتوسط العام لفقرات لمختلف أبعاد المتعلقة بمفهوم إدارة الوقت جاءت بدرجة مرتفعة وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود فهم واهتمام جيد من طرف العاملين لمفهوم إدارة الوقت, وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى .

**الفرضية الثانية :** تمثلت في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة توزيع الحبوب و البقول - حمام بوحجر" و هي فرضية صحيحة . حيث أننا حاولنا الإجابة على هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار البسيط وتوصلنا إلى أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

### نتائج الدراسة:

هناك مستوى مرتفع لإدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة وهذا يرجع للأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة لإدارة الوقت.

هناك مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

هناك تأثير مرتفع للتخطيط و التوجيه إدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

هناك تأثير متوسط للتنظيم إدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

### التوصيات:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح التوصيات التالي:

1. الاعتماد على التوجيه الدائم للمرؤوسين لاستغلال الوقت وذلك حتى يكتسبوا إعادة

إدارة الوقت.

2. الكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب.
3. الاقتناع بأهمية إدارة الوقت والتخلص من الحجج الوهمية التي تؤدي إلى إضاعته دون فائدة.
4. يجب على المؤسسات ضرورة التخطيط اليومي للوقت بما يتلاءم مع قدرات العاملين.
5. ضرورة الرقابة اليومية للعاملين من أجل تصحيح الانحرافات لا لفرض العقاب.
6. إقناع العاملين بأهمية إحترام الوقت.
7. التأكيد على الحوافز المادية منها المعنوية لأن لها دور كبير في التأثير على السلوك العامل وكيفية قيامه.

## الدراسة:

## أفاق

إن بحثنا المتواضع ما هو إلا محاولة لإلمام 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"



المراجع

## الكتب:

5. ابراهيم الفقى, "إدارة الوقت, time management" \* ابداع قلوب للنشر و التوزيع \* مصر, 2009.
6. إبراهيم \* مجدي وإبراهيم \* محمد, "إدارة الوقت والذات" \* ط1 \* دار الوفاء و الدنيا للطباعة والنشر \* الإسكندرية. 2009.
7. أبو النصر \* مَدحت, "إدارة الوقت: المفاهيم والقواعد والمهارات", ط1 \* المجموعة العربية للتدريب والنشر \* مصر 2012.
8. البستاني \* فؤاد أرقام, "منجد الطلاب" \* ط2 \* دار المشرق \* بيروت \* لبنان, 1986.
9. بشير العلاق , "أساسيات إدارة الوقت", دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع \* عمان \* الأردن, 2009.
10. خالد أحمد الصرايرة \* نجوى رمضان إحميد, "العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية" \* ط1 \* دار جليس الزمان للنشر والتوزيع \* عمان \* الأردن, 2010
11. خضير كاظم حمود \* ياسين كاسب الخرشة, "إدارة الموارد البشرية", الأردن \* دار الميسرة لمنشر والتوزيع والطباعة \* ط2, 2007.
12. دايل كارنيجي, "فن ادارة الوقت, كيف تدير حياتك و تستثمر وقتك", الطبعة الأولى \* مكتبة جزيرة الورد للنشر القاهرة, 2010.
13. راوية محمد حسن , "ادارة الموارد البشرية" \* الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث, 1999.
14. سهيلة محمد عباس , "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" \* عمان : دار وائل للنشر, 2006 .
15. الشميلي \* عائشة, "الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي والبناء التنظيمي والقيادة الإبداعية والرقابة والحكومة" \* ط1 \* دار الفجر

- للنشر والتوزيع - القاهرة. 2017
16. عبدالباري درة، **"مدخل جديد لزيادة فعالية المدير العربي"** - دورة تدريبية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2003.
17. علي السالمي، **"إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"** - القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
18. قاسم نايف علوان - نجوى رمضان، **"إدارة الوقت مفاهيم- عمليات- تطبيقات"** - الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
19. محمد خليل الكسواني، **"إدارة الوقت"** - ط1 - مجلد1 - دار الابتكار للنشر و التوزيع، 2018
20. مذكور إبراهيم وآخرون، **"المعجم الوسيط"** - ط1 - مكتبة الشتروق الدولي- القاهرة. 2004
21. نادر أحمد أبو شيخة، **"مدخل إلى إدارة الوقت"** - ط1 - دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة - عمان - الأردن، 2009
- الرسائل العلمية و الدوريات:**

1. ابن ططش يمينه، **"تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين"** - مذكرة ماجستير - جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة - سنة 2017 - 2018.
2. بوشليق الأمين، **"دور التكوين في تحسين أداء العاملين"** - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأويارمن 2010 إلى 2014 - مذكرة الماجستير - علوم الاقتصادية - غير منشورة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
3. الربيع مسعود تومي ابراهيم، **"تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية باستخدام مؤشري العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية - التطبيق على مصرف قطر الاسلامي والبنك الاسلامي الأردني خلال"**

- الفترة **2008-2018** مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية،  
المجلد 08، العدد 02، 02 جوان 2021.
4. زينب أحمد، على يوسف، " التفاعل بين نمط دعم الأداء الإلكتروني ومستوى الحاجة إلى المعرفة وأثره على تنمية مهارات إنتاج الأنشطة التعليمية الإلكترونية وفعالية الذات الأكاديمية لدى طلاب تكنولوجيا التعليم، جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة، العدد: 190، الجزء 4، أبريل لسنة 2021م 2009.
5. غانم مروان أحمد عبد الله، " تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم التمويل و المصارف، الأردن، 1998.
6. كيلاني صونية، " استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الجزائر، 2015.
7. محمد أحمد محمد الغامدي، " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ( من وجهة نظر وكلائهم، "ماجستير غير منشور" قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، هـ. 1429 - 1428.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



## أثر ادارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة تعاونية الحبوب و البقول الجافة -حمام بوحجر-

### استمارة استبيان:

السادة موظفي مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة ، السلام عليكم و رحمة  
الله تعالى و بركاته...

تحية طيبة، وبعد

يقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " أثر ادارة الوقت على أداء  
العاملين في مؤسسة اقتصادية " وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص  
اقتصاد مالية مؤسسة

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة و  
الفقرات المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة ( x ).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحفظ

تقبلوا فائق التحية والاحترام

إشراف ا

من إعداد الطالب :  
لأستاذ:

د.حولية

سماحي  
ابراهيم

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

1) (الجنس)

أنثى

ذكر

(2) العمر

31-40 سنة   
أكثر من 50 سنة

20-30 سنة   
41-50 سنة

(3) الدرجة العلمية

لي

بكالوريا

راه

ماجستير

شها  رى

ماستر

(4) التخصص العلمي

محا

إدارة أعمال

تخصصات

اقتصاد

(5) عدد سنوات الخبرة في العمل

من 0-5 سنة

أقل من خمس سنو

أكثر من 10 سنة

من 11-15 سنة

## الجزء الثاني: محاور الدراسة. المحور الأول: ادارة الوقت

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تخطط للأعمال التي تقوم بها في اليوم الموالي					
02	تقوم بوضع اهداف اسبوعية و اهداف شهرية و اهداف سنوية للقيام بأعمالك					
03	توافق قول مالك ابن نبي " إن الشعار الذي ترفعه حضارة الغرب هو: (الزمن هو الحياة)، فإن الشيء الذي يرفعه الإنسان المسلم هو(أرواح نعقبوا الوقت)					
04	تخصص لكل عمل مدة زمنية م حددة و تحاول عدم تجاوز تلك المدة					
05	تقوم بالتنسيق بين مختلف الأعمال لتجنب حدوث فوضى في اعمالك					



					06	تحاول انجاز اعمالك في اسرع وقت ممكن
					07	تقوم بترتيب انجاز اعمالك حسب اهميتها
					08	تقوم بمتابعة المهام المسندة اليك باستمرار
					09	تحتفظ بقائمة للأعمال اليت مل تنجز بعد
					10	تحاول تحديد اسباب عدم انجاز الأ عمال في وقتها المحدد في حالة حدوث تأخر في الانجاز

## المحور الثاني: أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات	11
					التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين	12
					أحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء	13

					أتابع عملي للتأكد من سرعة الأداء والإنجاز	14
					أشعر بأنني أساهم في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة	15
					اهتم بالتنسيق مع الآخرين في تحسين مستوى الاداء	16
					ظروف العمل تؤثر على مستوى الأداء	17
					أحرص على وتطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار	18
					أنجز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد بمستوى اداء عالي	19
					أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي	20

شكرا على حسن تعاونكم معنا .