

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

:

بعنوان:

أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي

دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية الضياء - ورقلة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 22 ماي 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ دويس الطيب (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ باديس بوخلوة (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/ بن شويحة بشير (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2015/2016

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

:

بعنوان:

أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي

دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية الضياء - ورقلة -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 22 ماي 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / دويس الطيب (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ / باديس بوخلوة (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ / بن شويحة بشير (أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015

الإهداء

قال الله تعالى "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا
العلم درجات "

الحمد لله والشكر لله على جزيل نعمه، ووافر عطائه
له الفضل على إحسانه أما بعد:

أهدي عملي المتواضع إلى من قرن الله عز وجل
اسمه باسمها من فوق سبع سموات وأوصي ببرها من
سابع سماء، ويطمئن قلبي بجوارها "أمي الغالية "
إلى من كان سببا في وجودي، إلى من بذل النفس
والنفيس من أجل إسعادي، إلى من اعتبره قدوة في
حياتي إلى "أبي الغالي "

إلى كل إخوتي وأخواتي وكل لأعمام ولأخوال
وصديقاتي .

ألى كل من ساعدني في إنجاز مذكرتي قريبا كان أو
بعيدا.... أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم ، ووفقنا
لإتمام هذا العمل وإنجازه .

نشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة في
إنجاز هذه المذكرة

ونخص بالذكر الأستاذ المحترم الذي تفضل
بالإشراف على هذا العمل "باديس بوخلوة " الذي
لم يخل علينا بنصائحه وإرشاداته .

كما أتقدم بشكر لكل عمال مصحة الطيبة
الجراحية الضياء - بورقلة - وخاصة الدكتور قبائلي
محمد والدكتور صياغ صالح على تقديم يد
المساعدة .

وكذلك أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين
تفضلوا بتحكيم الاستبيان وهم كل من الدكتور
رشيد مناصرية ، قوجيل محمد ، بشير بن شويحة
كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى عائلة سعداوي
وخاصة ليلى سعداوي على المساعدة الكبيرة التي
قدمتها لي .

الملخص:

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

وانطلقت الدراسة من الفرضية التي تبين أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت و الأداء 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 مبادئ إدارة الوقت، فضلا عن وجود تباين في تصور أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي يعزى الاختلاف الخصائص الديموغرافية .

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، الأداء الوظيفي .

Résumé

Le but de cette étude est de connaître l'influence du management du temps sur la prestation fonctionnelle à partir d'une compagne d'échantillon et à l'aide de logiciel des statistiques (SPSS) pour faire un questionnaire sur les résultats et les analyser.

Le point de départ de cette étude c'est l'hypothèse qui détermine qu'il y a une relation positive entre le management du temps et la prestation fonctionnelle dans l'entreprise (notre cas d'étude), l'étude a arrivé aux certaines résultats tels :

-l'existence d'un effet du management du temps sur la prestation fonctionnelle dans l'entreprise et cela due à l'application des principes du management du temps, en plus de l'existence d'une déférence aux points de vue de personnes de l'étude concernant le niveau du prestation fonctionnelle.

Mots clés: management du temps, prestation fonctionnelle.

قائمة المحتويات

الصفحة	
	الإهداء.....
	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للإدارة الوقت والأداء الوظيفي	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للإدارة الوقت والأداء الوظيفي.....
3	المطلب الأول :الإطار المفاهيمي للإدارة الوقت.....
7	المطلب الثاني :مفهوم الأداء الوظيفي وطرق تقييمه.....
14	المبحث الثاني :الدراسات السابقة.....
20	خلاصة الفصل لأول.....
الفصل الثاني :الدراسة الميدانية.	
22	تمهيد الفصل الثاني.....
23	المبحث الأول :الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
23	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
25	المطلب الثاني : الاساليب الإحصائية المستخدمة وثبات أداة الدراسة.....
28	المبحث الثاني :نتائج الدراسة الميدانية ، مناقشتها.....
38	خلاصة الفصل الثاني.....
41	الخاتمة.....
45	قائمة المصادر والمراجع.....
51	قائمة الملاحق.....
58	الفهرس.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	العوامل المؤثرة في أداء العامل	(1_1)
19	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	(1_1)
23	إحصائيات الخاصة الاستبيانات الموزعة والمستردة	(1_2)
24	خصائص عينة الدراسة	(2_2)
26	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	(3_2)
27	مجال متوسط الحسابي	(4_2)
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاجابات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الوقت	(5_2)
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاجابات عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الوظيفي	(6_2)
29	الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الوقت والتابع الأداء الوظيفي	(7_2)
29	تحليل تباين خط الانحدار بين المتغيرات	(8_2)
30	معاملات خط الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي	(9_2)
30	الانحدار الخطي بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي	(10_2)
30	تباين خط الانحدار	(11_2)
30	المعاملات خط الانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(12_2)
31	اختبار t-test ومتغير الجنس	(13_2)
31	اختبار ANOVA متغير السن	(14_2)
31	اختبار ANOVA ومتغير المستوى الدراسي	(15_2)
32	اختبار ANOVA ومتغير سنوات الخبرة	(16_2)
32	اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة	(17_2)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	العوامل المؤثرة على أداء العامل	الشكل (1-1)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
51	إستمارة الاستبيان	الملحق رقم (1)
54	قائمة باسماء الأساتذة المحكمين	الملحق رقم (2)
54	نتائج تحليل الإحصائي SPSS	الملحق رقم (3)



توطئة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المؤسسات التي تساهم في التنمية الاقتصادية للدول لذا يجب الاهتمام بها علي جميع الأصعدة في ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والسرعة التغير .

يعد الوقت أحد أهم المصطلحات التي شغلت أذهان العديد من المفكرين في مختلف الميادين فهناك من اعتبره الوجه الآخر لعملة الحياة لأنه مقياس الخلود، لا شيء أطول منه إذا كان علينا الانتظار و لا شيء أقصر منه إذا كان علينا الإسراع و الإنجاز . فاليوم يحتوي على أربعة و عشرون ساعة تكفي البعض لإدارة المؤسسات الضخمة و لا تكفي لإدارة الأعمال البسيطة للبعض الأخر، و الاستفادة من الوقت تحدد الفرق بين النجاح و الفشل، النجاح الذي يعني تحقيق التوازن بين الأهداف المرجوة والواجبات اللازمة في إطار الوسائل المتاحة و ذلك من خلال إدارة الوقت أو بالأحرى إدارة الذات.

فالهدف المنشود من إدارة الوقت هو أن تكون مجريات الأمور تحت تصرف الشخص و أن ينجز أعمال أكثر في وقت أقصر وبمجهود أقل ، مما يلزمه إيجاد بوصلة في أفكار للتأكد من الاتجاه الصحيح نحو الهدف، فهي إذن تلغي التلقائية الفوضوية وتؤدي إلى العقلانية. مع اشتداد المنافسة بين المؤسسات أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشري الذي له الدور الأبرز في إنجاز أهداف المؤسسة فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد ومدى الرضا الوظيفي لدي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية .

1. مشكلة الدراسة

انطلاقا من اهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و البحث ما يدعمها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة .

يمكن طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى تؤثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية الضياء بورقلة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة التساؤلات الفرعية التالية :

2. اسئلة الدراسة

- ما هو مستوى إدارة الوقت و أداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على لأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى إلى التغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)؟

3. فرضيات الدراسة

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في مصحة الطبية الجراحية الضياء - ورقلة - وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية :

1. مستوى ضعيف لإدارة الوقت و الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ،السن ،المستوى التعليمي ،الوظيفة ،سنوات الخبرة)

5. أهداف الدراسة :

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز جملة من الأهداف أهمها :
- ✓ التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ معرفة الاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
 - ✓ معرفة واقع إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

6. أهمية الدراسة :

تتحلى أهمية الدراسة في جانبين هما :

➤ من جانب النظري :

- 1- الكشف عن مفهوم إدارة الوقت باعتباره عنصر مهم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- 2- توعية المؤسسات بأهمية الأداء الوظيفي في تحسين تنافسية المؤسسة وتحسين أدائها .
- 3- إثراء المعلومات وزيادة لمعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال الإدارة.

➤ من جانب التطبيقي :

المتثلة في تحقيق أثر الإدارة الوقت على الأداء الوظيفي اعتمادا على الارتباط والتأثير بينهما .

7. نموذج الدراسة :

1 نموذج اللفظي :

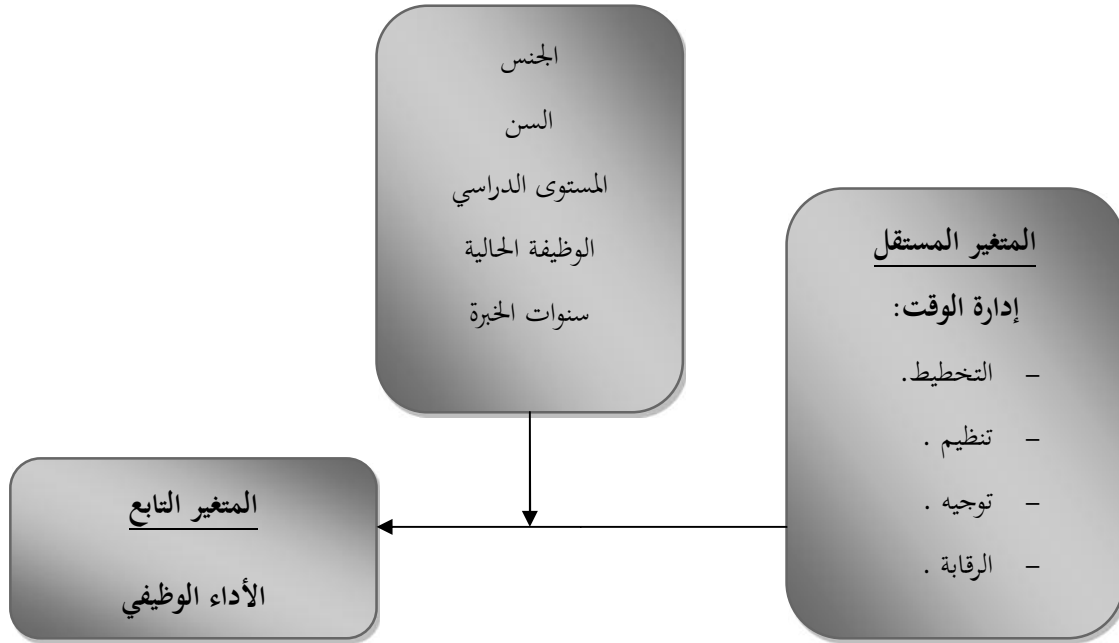
يتكون موضوع الدراسة من متغيرين وهما :

متغير المستقل وهو إدارة الوقت بأبعاده الأربعة (تخطيط، تنظيم، توجيه، الرقابة).

ومتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ، كما تعتمد على مجموعة من المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، السن، المستوى الدراسي،

الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة،)

2- نموذج البياني : المتغيرات الديمغرافية Demographic variables



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

8. أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى :

- ✓ نقص الدراسات السابقة الخاصة بأثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي .
- ✓ تحسيس المسؤولين بالأهمية الأداء الوظيفي والمكانة الهامة له في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- ✓ عدم الاهتمام مسؤولين في المؤسسات الجزائرية بإدارة الوقت.

9. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة إدارة الوقت والأداء الوظيفي. بالنسبة للجزء التطبيقي ومحاوله إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على العمال في مصحة الطبية الجراحية الضياء بورقلة، أما الحدود الموضوعية فإن نتائج الدراسة تعتمد بشكل رئيسي على دقة إجابات الباحثين ، أما من المجال الزمني فحدد بسنة 2016 والمجال المكاني في مدينة ورقلة .

10. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

، معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري تم الاعتماد على أهم الدراسات والكتب والمجلات والمداحلات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي تمت معالجته باستخدام استبيان، وتم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (مثل أدوات الإحصاء الوصفي و برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22)

11. صعوبات البحث:

عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا عدة صعوبات من بينها :

- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية ؛

- صعوبة إيجاد مؤسسة توافق على إجراء التبرص ؛

12. هيكل الدراسة :

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين ، الفصل الأول متعلق بالإطار النظري للدراسة ، بحيث يضم الفصل الأول مبحثين ، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية للموضوع إما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى أهم الدراسات السابقة المشتملة على احد متغيرات السابقة .

التعريفات الإجرائية :

إدارة الوقت : هي عملية تخطيط وتنظيم الوقت لدى لاستخدامه واستغلاله بطريقة منتجة ،ومحاولة تفادي إضاعته أو هدره.

الأداء الوظيفي : هو قيام العامل بالمهام والواجبات الوظيفية لمنوطة به بأسرع وقت وأقل جهد والتزامه بالآداب والأخلاق الحميدة أثناء العمل .

الأدبيات النظرية والتطبيقية 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، باعتبارهم أنهم يتحملون الجزء كبير من المسؤولية في الإدارة واتخاذ القرارات في بيئة أعمال تتميز بتغيرات سريعة من شأنها تأثير على أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص وتحقيق أهدافها ولهذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على إدارة الوقت وأهم مبادئه وكذا التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهم عناصره وكذا طرق تقييمه .

ثم نتطرق إلى لدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة من خلال أهم أهداف الدراسة وكذا أهم النتائج المتوصل إليها وقد كان تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي

لقد نال موضوع إدارة الوقت والأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين منذ عصور خلت، وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم إدارة الوقت وأهم مبادئه، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وطرق تقييمه.

المطلب الأول: ماهية إدارة الوقت

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، كما يختلف أيضا من ثقافة إلى أخرى، وسلوك الإنسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت.

أولا: تعريف إدارة الوقت

أ- تعرف إدارة الوقت " بأنها الاستخدام الأمثل للوقت ولالإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة".¹

ب- كما تعرف "بأنها توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وإنتاجية عالية لتعم فائدتها المجتمع بأسره".²

ج- وهي أيضا "تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات بل في المنظمة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية في الاستفادة من الوقت المتاح وصولا إلى الأهداف المنشودة".³

استنادا مما سبق يمكن تعريف إدارة الوقت " بلى أنها الاستخدام الفعال للوقت وارد الأخرى وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة في المنظمة خلال إطار زمني محدد".

ثانيا: مبادئ وأهمية إدارة الوقت .

نظرا لما تكتسبه إدارة الوقت من أهمية بالغة ، فان تسييره بشكل فعال يقتضي توفر مجموعة من المبادئ التي تميزه عن غيره من الموارد الهامة ، وعلى ا مراعاتها عند التعامل مع المورد الحيوي ،وللتمكن من التحكم في إدارة الوقت نورد هذه المبادئ والمهارات التالية :

¹ ياسر احمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار لحامد للنشر وتوزيع الطبعة الأولى عمان الأردن 2000ص25

² محمود إبراهيم سعيد ملحم ،دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية ،دولة فلسطين ،رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،سنة 2010 ص20.

³ سالم الرحيمي ،توفيق لمرديني ،اثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة ،(دراسة ميدانية على طلبة اربد الأهلية ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 30، لعدد الأول 2014، ص- 178- .

1- مبادئ إدارة الوقت :

توجد عدة مبادئ للإدارة الوقت نذكر منها مايلي¹ :

- ✓ مبدأ الترتيب والتنظيم لخطة العمل الشاملة : يكون بوضع خطة عمل لمدة شهر أو سنة أو عدة سنوات.
- ✓ مبدأ التخطيط اليومي : يضع العامل في بداية ونهاية كل يوم خطة لما يريد إنجازها من مهام.
- ✓ مبدأ تحديد الأهداف : يحدد الموظف الإداري الأهداف (أهداف قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى) مع تحديد الوقت لكل هدف.
- ✓ مبدأ تحديد الأولويات : بعد أن تحدد قائمة الأهداف ، يجب ترتيب الأولويات في شكل جدول حسب قانون باريتو الذي يقول "إذا رتبنا الأهداف التي يمكن تحقيقها عمليا حسب أهميتها ، وركزنا على تنفيذ 20% منها ذات الأهمية العالية ، إننا بهذه الحالة نكون قد حققنا 80% من القيمة ، وبالتالي تكون الفاعلية في استخدام الوقت أكثر ، في حين أن 80% المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة أقل وما ينتج عنها من فائدة وقيمة عند التنفيذ سيكون بنسبة 20% فقط .
- ✓ مبدأ تحريك الأوراق : يعني ذلك أن ينهي الإداري الأوراق والمعاملات بأسرع وقت ممكن ، حيث يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة أمامه حتى يتجنب تكديس الأوراق.
- ✓ مبدأ المزج بين المهام المتشابهة : تكون هنالك مهام متشابهة يمكن للموظف أن يدمج أكثر من مهمة ليسهل التعامل معها.
- ✓ مبدأ المرونة : يكون ذلك يتضمن الجدول الزمني فراغات (متسع من الوقت) لامتنصص الأحداث الطارئة والأزمات .
- ✓ مبدأ تفتيت المهام : يتم ذلك بتجزئة المهام الصعبة التي تواجه الإداري إلى أجزاء صغيرة حتى يسهل التعامل معها.
- ✓ مبدأ التفويض: يعني ذلك أن يعطى بعض المهمات إلى مرؤوسيه ومساعديه وبذلك يحقق هدفين :

1: تدريب المرؤوسين .

2: يوفر لنفسه وقتا كافيا لإنجاز المهام الصعبة .

- ✓ مبدأ ذروة النشاط الذهني : يساعد أتباع هذا المبدأ الإداري في تحديد الوقت الذي يكون فيه ذروة نشاطه لإنجاز المهام الصعبة .
- ✓ مبدأ الساعة الهادئة : يتلاءم هذا المبدأ أكثر مع المسؤول ، حيث يوجه إلى تخصيص ساعة هدوء في كل يوم عمل لا يتعرض فيها لمقاطعة أحد حتى يعطي لنفسه فرصة تأمل لمسؤولياته التي يسيرها ومدى تحسنها ويراجع جدول مهامه² .

¹ زيد منير عوي، إدارة الوقت في الإدارة، كنوز المعرفة، طبعة الأولى، عمان الأردن 2000_ص 33 34

² مادالين عاطف عبد القادر بشير ،مضعيات وقت مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ،(وسبل الحد منها)،مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية ،قسم أصول التربية ، كلية التربية الإسلامية بغزة ،فلسطين 2011 25

2- أهمية إدارة الوقت :

تبرز أهمية إدارة الوقت من خلال ما يلي :¹

1_ تحديد جيد وفعال وسليم للاختصاصات : يمنع التعارض والتنازع في الاختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين، كما يمنع الظلم الأعمى في توزيع المهام بين الأفراد ويحقق العدالة في هذا التوزيع.

2_ تعميق وع مدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية : يشير هذا العنصر إلى اتجاه الأفراد نحو النجاح العام للمشروع وتعزيز إدراكهم بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بهم .

3_ استخدام التنسيق المسبق : تبرز أهمية إدارة الوقت هنا من خلال عملية التنسيق المسبق ، والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري ، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع .

4_ سلامة التخطيط : يتضمن الإدراك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وذلك من خلال حسن القيام بوظيفة التخطيط، بوضع إستراتيجيات عامة دائمة لمدة طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والإمكانات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة.

5_ سلامة التنظيم المرن : ويكون ذلك باستيعاب المتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد في الترقى والارتقاء الوظيفي، وهو ما يستدعي منا في إدارة الوقت إدخال نظم العمل الجماعي واللامركزية وانسياب المعلومات.

6_ زيادة دافعية التحفيز: يبر هذا إلى أهمية الحوافز سواء الذاتية منها أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها .

7_ سلامة التوجيه الإيجابي : أن إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية اعتماد على المعلومات وليس على السلطة.

8_ إتاحة مجالات واسعة للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية:

يتعلق الأمر بمجالات الإنتاج التسويقي أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية وبصفة خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساساً للتطوير، ومن ثم فإن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء تعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال² .

¹ محسن احمد الحضري، الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة، ط1، دار ابتراك، مصر 2000، ص 20_21
² طارق سويدان ،محمد أكرم العد لوني ،فن إدارة الوقت ،الطبعة الأولى ،دار قرطبة للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية ،سنة 2003 ،ص -24.

ثالثا: كفاءة إدارة الوقت.

لا تختلف وسائل ووظائف تسيير الوقت عن غيرها من وسائل ووظائف إدارة عناصر الإنتاج، إذ يتطلب تخطيط وتنظيم ومتابعة طريقة استثمارنا للوقت المتاح ألا أن أهمية تسيير الوقت، تبرز من طريقة أدارتنا للوقت وتؤثر بشكل مباشر على بقية عناصر الإنتاج. وتعتمد كفاءة تسيير الوقت على عدة عناصر أهمها:¹

- ❖ إدراك المدير لقيمة الوقت وأهميته وتحديد الوقت الضائع .
- ❖ إستخدام المدير لهذه الوسائل والمهارات في تسيير الوقت .
- ❖ وقد أشار "فيرنر" إلى ضرورة إتباع الخطوات التالية في تسيير الوقت .
- ❖ تحديد كيفية استخدام الوقت حاليا باستخدام التقنيات الحديثة في تسجيل الوقت.
- ❖ تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة ، أسبابها ، والحلول المقترحة لها.
- ❖ إجراء عملية التقسيم الدوري للإمكانيات والمتطلبات .
- ❖ تحديد الأهداف وتحديد الأولويات في هذه الأهداف .
- ❖ وضع خطط عملية لتحقيق الأهداف .
- ❖ تنفيذًا لخطط من خلال وضعها على برنامج العمل اليومي .
- ❖ العمل على تطوير الخطط المتبعة في تسيير الوقت .
- ❖ المتابعة والتحليل الدوري للنتائج وإعادة التخطيط .

رابعا: العوامل المسببة لضيق الوقت .

توجد مجموعة من العوامل التي يتفق عليها علماء الإدارة التي تسبب فقدان السيطرة على الوقت وخسرانه بصفة عامة، حسب البيئة الداخلية، وحسب النمط القيادي المتبع، بالإضافة إلى البيئة المحيطة بالمنظمة².

ويرى ماكنزي أن مضيعات الوقت تتخلل مختلف العمليات الإدارية ، وذلك على النحو التالي³:

■ **التخطيط:**

- ✓ عدم وجود أهداف وأولويات وخطط يومية ومواعيد محددة لإنهاء المهام
- ✓ اختلاف الأولويات وإتباع فلسفة إطفاء الحريق أو (الإدارة بالأزمات) والقيام بإعمال كثيرة في وقت واحد .

¹ ألجيسي خالد، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مؤسسة ألجيسي للتوزيع والإعلان، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2003، ص-14-
² أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، فاعلية إدارة الوقت بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير، غير منشورة، في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة الإسلامية بغزة، سنة 2009، ص-112-
³ إليك ماكينزي، مصيدة الوقت، مكتبة جرير، المركز الرئيسي، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص34.

■ التنظيم:

- ✓ الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي وعدم وضوح المسؤوليات والسلطات .
- ✓ القيام بالعمل أكثر من مرة (جهود متكررة) وكثرة الأعمال الورقية .

■ التوظيف:

- ✓ وجود موظفين غير مدربين وغير مناسبين يثيرون المشاكل والصعوبات
- ✓ كثرة عدد الموظفين وقتهم .

■ التوجيه:

- ✓ التفويض غير الفعال للسلطة .
- ✓ ضعف الدافع للعمل القدرة على حل النزاعات والتكيف

■ الرقابة:

- ✓ كثرة الزوار المفاجئون والمكالمات الهاتفية
- ✓ عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة والنقص في المعلومات للأزمة للرقابة .
- ✓ عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف مع التسليط والرقابة المفرطة

■ الاتصال:

- ✓ كثرة الاجتماعات واللجان وسوء الفهم، والافتقار للإصغاء الجيد.
- ✓ عدم وضوح نظام الاتصالات والرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بهدف التسلية.

■ اتخاذ القرارات:

- ✓ اتخاذ قرارات متسرفة أو التردد في اتخاذ القرارات.
- ✓ إتباع أسلوب اتخاذ القرار من اللجان المتعددة¹.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وطرق تقييمه.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره.

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك الأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة كما أن الأداء يعتبر من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم للأهداف المرسومة، وفق الإمكانيات المتاحة وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة من تعريفات كما يلي:

¹ إليك ماكيني، مصيدة الوقت، المرجع السابق ص 35.

- يعرف الباحث الاقتصادي kalika للأداء بأنه "الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المؤسسة".¹
- يعرف الأداء على أنه "الأداء هو نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية".²
- الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.³

استنادا مما سبق يمكن تعريف الأداء " على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

1. تعريف الأداء الوظيفي.

القد تعددت التعاريف مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :

أ_ الأداء الوظيفي: "هو تة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة إما الأداء فيقاس على أساس النتائج"⁴.

ب_ كما يعرف: "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم، أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية".⁵

ج_ وهو أيضا: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".⁶

استنادا مما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي "على أنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل أتمام مهام الوظيفة الموكلة له، ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2. عناصر الأداء الوظيفي:

أداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الموظفين في المؤسسات وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب إختلاف الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الأتي⁷:

¹ Alain Cuccri. Quels modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé le cas des entreprises de la réunion. 11^{ème} rencontre internationale 18 et 19 novembre 2004. bill. 2004 p3

² وصفى الكساسبية، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 77

³ Alain Fernandez .les nouveaux tableaux de bord des décideurs .éditions d'organisation .PARIS .2000 .p40

⁴ رواية حسن :أدارة الموارد البشرية ،رؤيا مستقبلية ،الدار الجامعية ،مصر 2003ص 209

⁵ عبد الملك مزهودة :الأداء بين الكفاءة والفاعلية ،مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة سكرة العدد (1)،نوفمبر، 2001، ص86

⁶ حسين محمد الحراشنة ،أدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ،ط الأولى عمان الأردن ،2011، ص91

⁷ محمد بن عبد الله لعثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذاكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك السعود، الرياض السعودية 2003 ص 73

أ_الموظف: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات و أهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب_العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال ووظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات .

ج_البيئة التنظيمية ومكوناتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وغيره أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم ولأداء الفعال وهي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، والقانونية.¹

ثانيا: معايير الأداء الوظيفي.

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الأداء ، وبتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء بحيث أنها تساعد العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، كما تهدف عملية وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة لتعرف على تذبذب في مستوى الأداء وذلك بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات ، وتنحصر أهم المعايير في: الجودة ، الإجراءات .²

أ-الجودة: هي المؤشر الخاص بالحكم على جودة من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة، مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة ، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل .

ب-الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء الإمكانيات الفرد ولا يمكن أن يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بدء الأداء.

ج-الوقت: ترجع أهمية إلى كونه مورد غير قابل لتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ، مما يحتم أهمية استغلاله الأمثل في كل لحظة .

ح-الإجراءات: عبارة عن خطوات مركبة التطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف .

¹ سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008 ص84

² شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقره، مذكره ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة احمد بوقره بومرداس، الجزائر 2010_2009 ص70_76

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .

توجد عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي¹ .

أ_تحديد أهداف المنظمة : لمنظمات 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 الأداء الموظفين فيها .

ب_مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات : لاشك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا الموظفين والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

ث_التسيب الإداري: يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

ج_التطور التنظيمي: أن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

ح_البيئة المادية : لميز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثار سلبية لنفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي .

خ_نطاق الأشراف: يلعب دورا هاما في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو منعدم الثقة بالتالي يترك أثر على أداء الموظفين.

د_نظام الحوافز: أن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يساهم في العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.

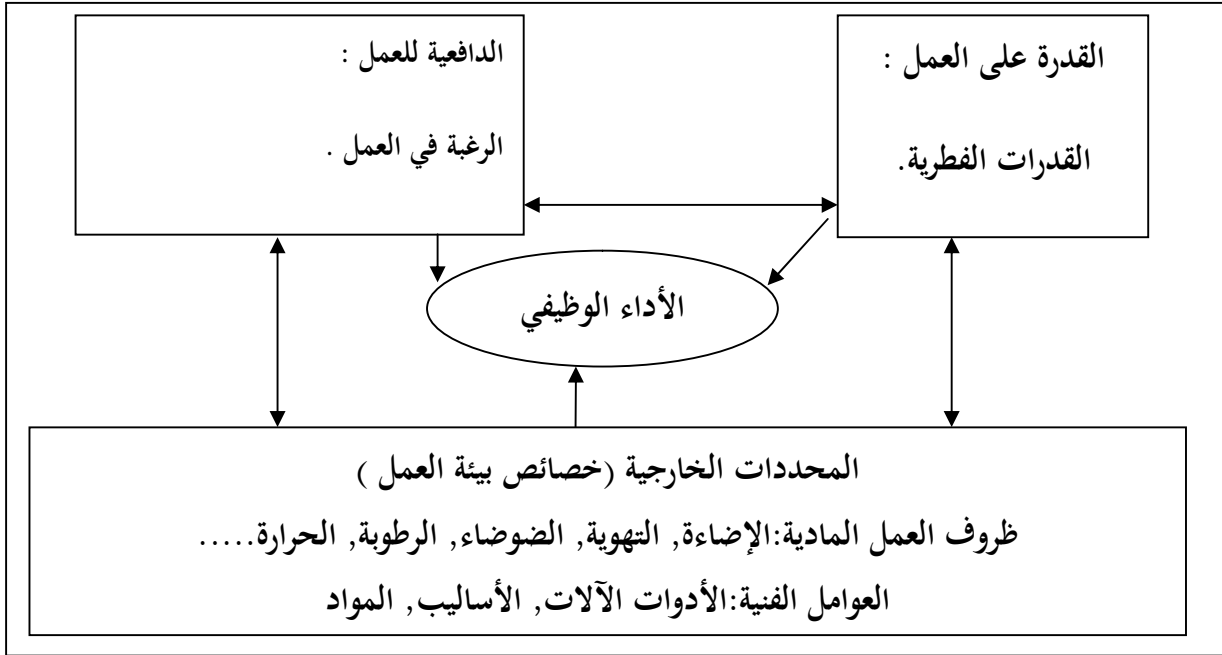
ذ_مشكلات لرضا الوظيفي²: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء، فكلما زاد لرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين .

ر_إختلاف مستويات الأداء : يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء ولرودود المادي والمعنوي لذي يحصلون عليه .

¹ أحمد على عبدا لله 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، ص115.

² عزة أبو شقمد، اثر التنمية الإدارية على الأداء لوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين سنة 2010_2011 ص46

الشكل (1-1) العوامل المؤثرة على أداء العامل .



المصدر: الصلح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 2006 ص 140

رابعاً. خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي.

1/ خطوات تقييم الأداء الوظيفي :

أن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بقية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة وهي¹:

ـ وضع التوقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين المؤسسة والعاملون حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ـ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختبار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير تقييم لأن العملية مستمرة وتستلزم مراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت .

ـ تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

¹ صلاح الشوناني، إدارة الأفراد وعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر 2000 ص 187.

__التغذية العكسية¹: بعد القيام بخطوة التقييم الأداء الفردي للعاملين في المنظمة ، حيث أن كل موظف أن يعرف نتائج التقييم ويعرف جوانب القوة والضعف في أدائه .

__اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: وهي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل.....

__وضع خطط تطوير الأداء : ض المجالات التي لا تصل فيها النتائج الفعلية إلى مستوى الأداء المتوقع ، وبالتالي يجب البحث على الأساليب والإجراءات التي بموجبها تحسين وتطوير الأداء الشكل يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي .

2/طرق تقييم الأداء : يقصد أسلوب تقييم الأداء تلك الإجراءات اللازم اتخاذها الإعداد تقارير وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها وتختلف هذه الطرق باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية التقييم .

أ/الطرق التقليدية: بحيث تعتمد هذه الطرق على الحكم والتقدير الشخصي الرؤساء والتي تنفرع إلى عدة طرق منها²:

__طريقة الترتيب البسيط : تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم حيث يقوم المقيم ، بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ . وغالبا يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالأخرين على لأ يتم تقييم بالنسبة إلى صفة واحدة ، بل يجب أن يشمل الأداء لكلي للشخص .

__أسلوب المقارنات الزوجية : يقوم المقيم وفقا لهذا الأسلوب بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون بضاً للتقييم في المجموعة نفسها فإذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) المعرفة من هو الأفضل ، ومن ثم تتم المقارنة الفرد الأول مع كل من (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم الأفضل ، لذلك فان الاستخدام هذا الأسلوب للأفراد العاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

__طريقة التوزيع الإجباري : يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المؤوسين) لمطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم . حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف ، وأقل من المتوسط وأعلى من المتوسط وجيد.

__طريقة التدرج : يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين ، حيث أن لكل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك تصنيفات كالأتي:الأداء المرضي، غير مرضي، متميز.

¹ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية متعددة نفضال مسيلة CLPمنطقة سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وتجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر 2006_2007 ص50

² كمال تشام و الخفي، علاقة رضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية 2009ص342

ب/ الطرق الحديثة لتقييم الأداء :

__الإدارة بالأهداف : وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء ، وأكثر الطرق القابلة للتطبيق وتعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف لتي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتتطلب بشكل عام عقد إغاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين معا وذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير الموضوعية التي تستخدم للقياس والأداء مستقبلا¹ ..

__طريقة الاختيار الإجباري: وتقوم هذا الأسلوب على إختيار صيغتين أحدهما إيجابية والأخرى سلبية تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء².

__طريقة الملاحظة السلوكية³ : ويستند هذا الأسلوب على مبدأ الوقوف على الإبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف كما في الأسلوب السابق ولكنه يختلف عنه في وضع ترتيب تدريجي لقيم التي تعطي للموظف ومن ثم يقوم المشرف (المقيم) بجمع الدرجات ، ووضع النتيجة النهائية عن الموظف.

__طريقة مراكز التقييم : ويستخدم هذا الأسلوب من الأجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم الآخرين وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات عليهم .

__ طريقة الإحداث الحرجة: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة أو الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ، والتي تؤثر في أداء الأفراد ، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل .

__طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل وتتركز على المزيج المركب في ييم الأداء الذي يجمع بين السلوك والخصائص العامل بنتائج العمل ومن أهم مميزاتهما :-أنها تقيس أداء العامل في صورة جودة يعكس طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية .

¹ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرؤوسين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح بمدينة تبسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، في تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة 2، 2013ص73

² عمار بن عبشي، دور التقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، قسم علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، 2005-2006، بسكرة ص27

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ، ط 2 دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن 2003 ص256

المبحث الثاني: الدراسات السابقةالمطلب الأول : الدراسات العربية

1. دراسة عبير فوزي الخطيب 2009 بعنوان (إدارة الوقت و أثرها 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 و المتغيرات الأساسية له و استخدمت في الدراسات ذات الاستبيان مكونة من 1400 موظف و موظفة 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 للعمل 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 .

2. دراسة جهاد بن محمد الرشيد 2003 (إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل ، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات و رؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض و الدمام)

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 بمدينتي الرياض و الدمام و التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت و مستوى ضغوط العمل ، اقتصر مجال الدراسة على مديري الإدارات و رؤساء 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 و لا غنى عن نتائجها في إعداد الحلول المناسبة التي يؤدي تطبيقها إلى تخفيف من تلك الضغوط .

3 . دراسة محمود محمد يحيى 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 الإدارية الثلاثة (الإداري، الفني و الاجتماعي) و الكشف 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 و مديرة . 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 للمدراء والمعلمين ولعاملين لتحسين مستوى إدارتهم للوقت واستقلالية بالشكل الأمثل.

4. 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 والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها وعلاقة ذلك بالأداء ، وقد أعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب الدراسة الميدانية و قد كان حجم العينة 120 استبيان وفي الأخير توصل الباحثين إلى أن هناك علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل وبعد الأداء الوظيفي .

5. 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 استبانة كأداة الدراسة ، وتكون مجمع الدراسة من 138 منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بلغت 340 من مديري ورؤساء أقسام وأخر، كما تم استخدام برنامج SPSS التحليل نتائج الدراسة .

لقد توصل إلى عدة نتائج أهمها : أن النمط لقيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه 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 لمستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي .

6. 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 العزيز بجدة المملكة العربية السعودية .

هدفت هذه الدراسة إلي 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 من خلال المحاور التالية:

✓ تحديث وتطوير أساليب وطرق لعمل داخل الجامعة.

تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل .

7. دراسة شامي صليحة 2010 بعنوان (المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس .

طبيعة الدراسة : مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بومرداس .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم إستبانة كأداة الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من 1038 استاذ والموظفين الإداريين ، التقنيين وأعاون المصالح الدائمين ولبالغ عددهم 731 موظف ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

_ هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها ؛

_ هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة ؛

قد أوصى الباحثة بعدة توصيات أهمها :

_ ضرورة اهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة ، دون تمييز فيما بينها ؛

_ منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعهم ؛

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

1. دراسة (SKINNER&GREEN) سنة 2005

عنوان الدراسة : هل يجدي التدريب على إدارة الوقت ؟ تقييم¹

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية لتدريب العاملين في بيئات أعمال مختلفة على إدارة وقتهم وفي عينة الدراسة لتي 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 وفاعل مما يسهل على رفع كفاءتهم وفعاليتهم في الأداء ، وذلك من وجهة نظر العاملين أنفسهم ومن وجهة نظر مديريهم 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 في الولايات المتحدة الأمريكية².

هدفت هذه الدراسة إلى لتعرف 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 لناجم عن ضغوط ، مما يحسن في مستوى إدارتهم لمدارسهم بشكل.

3. دراسة TRAMRAIN 2004

عنوان الدراسة: لربط بين بيئة عمل المشروع وأثره في الأداء الوظيفي -درس القيادة الفريق، في الولايات المتحدة الأمريكية³.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد جوانب القوة في بيئة العمل وقياس أثر بيئة في أداء العاملين وتأثير قادة الفريق في بيئة العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصممت أكثر من أداة الجمع البيانات تمثلت في قوائم بيئة العمل استبانة المعرفة أداء قادة الفريق في العمل ، وبلغ عدد العينة 76 فريقا من فرق العمل العاملة في قطاع تقنية المعلومات الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصل الباحث إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل في إيجابياته وسلبياته وبحسب طبيعته .

¹ Green ، skinner .d"doestime management training wark =an evaluatuen "international jonrnal of trainig and development ،2005

² Gerald ،E LRE relationsrip betwon uses of time management tecniques and sources of stress among buplic ،2006

³ Tramrain .h .jlinimages af project environment to performance lessons fer team leadersrip .nernational of project management 2014

4. دراسة SCROOB سنة 2000

عنوان الدراسة : الشخصية والأداء الوظيفي في الظروف غير الروتينية¹،

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

وبينت هذه الدراسة أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الايجابية والتنظيم والمرونة تزيد من الضغوطات التي يتعرض لها المدرّاء وتعيق أداءهم الوظيفي .

4. دراسة TOWAJJ 2000

عنوان الدراسة : استطلاع العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في الجودة الحياة، في الولايات المتحدة الأمريكية².

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 مع المعلمين والمعلمات لاستطلاع تصوراتهم حول جودة الحياة والعلاقة مع الأداء الوظيفي لهم، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل المساهمة في جودة الحياة هي: العلاقة الأسرية، النشاط البدني، ووقت الفراغ، الإسهام القيم في العمل .

وبينت الدراسة أن المتطلبات الضرورية لجودة الحياة والتميز في الأداء الوظيفي للمعلمين هي: وجود التزام نمط حياتي متوازن، وجود علاقات داعمة، المشاركة في الأنشطة البدنية، وجود فاعلية ونجاعة في أدوار العمل .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن عدم توفر الموازنة في العوامل السابقة ستؤدي إلى ضغوط وإجهاد في العمل ويؤثر من تم تأثير سلبي على الأداء الوظيفي ومن هنا تبرز الحاجة للتدريب مدرّاء يقيمون جودة الحياة .

¹ Scroob, cristian persamaltg and job performance under -routine conditions, 2000

² Towajj nadia, srelagr, «explaring tre relationsrhp betwelen excellnce in job perfomance and excellnce crualtq of life 2000

المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر في حين أننا من خلال هذه الدراسة حاولنا أن نجد أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي.

أولاً: موقع دراستنا من الدراسات السابقة :

بعد تحديد الهدف من كل دراسة من الدراسات السابقة وطريقة معالجتها وكذا أهم الاستنتاجات تبين لنا أن هناك علاقة بين دراستنا والدراسة السابقة ، حيث أفادتنا في التعرف على مفاهيم والاقتباس منها على متغيرات الدراسة وهما إدارة الوقت والأداء الوظيفي ،ويمكن الاختلاف في طريقة المعالجة وطبيعة الدراسات السابقة التي تختلف من دراسة لأخرى بالإضافة إلى أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة ،والتي تختلف اختلافاً لياً عما نحن نهدف للوصول إليه وتختلف في طبيعة دراسة الحالية حيث ركزت كل دراسة على العينة التي تستوجب موضوع البحث وكذلك اختلاف كلي في الإطار الزمني والمكاني.

الجدول (2.1) : يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية و اجنبية و كانت في سنوات التالية 2003، 2004، 2005، 2006، 2009، 2010، 2012.	تمت الدراسة الحالية في ولاية ورقلة سنة 2016	من حيث المكان و الزمن
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر و اقل من عينة الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 65 عامل في المصحة الطبية الجراحية الضياء - ورقلة -	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و الخاص .	كانت الدراسة في القطاع الخاص	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة.	هدفت الدراسة إلى إبراز أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي	من حيث المتغيرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

ثانياً : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

تكمن أهم فالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة وكذا :

✚ التعرف على منهجيات الدراسات السابقة ، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة .

✚ ساهمت و بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة .

✚ المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات و تحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية .

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموماً بحيث تطرقنا في المطلب الأول للمفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت ومبادئ وأهميته ، إستراتيجية في حين تطرقنا في المطلب الثاني إلى التطرق للمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي وعناصره، وإبعاده ، أهم خطوات وطرق تقييم الأداء .

وقد تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة سواء بالعربية أو للغة الأجنبية التي لها صلة بالموضوع وقد قمنا بعرض أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية ومن حيث ربط متغيري الدراسة بعضهم، 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 والأداء الوظيفي في مؤسسة عينة الدراسة

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول ، سنحاول في الفصل الثاني إبراز مدى أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المصحة الطبية الجراحية الضياء بورقلة، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي للربط بين الدراسة النظرية والواقع العلمي في المؤسسة محل الدراسة . ولدراسة هذا الجانب من البحث قمنا بتوزيع استبيان على العاملين في المؤسسة وتم تحليل النتائج عن طريق برنامج (SPSS) وفي الأخير تم تحليل أهم النتائج واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة .

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى :

المبحث الأول : طرق وأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها .

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنحاول من هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج ، وسنتعرف على الطريقة والأدوات المستخدمة في دراستنا بغية التعريف بها.

المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة وعينة الدراسة .

1. مجتمع الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي من أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة المصححة الطبية الجراحية الضياء بورقلة ، وقد شملت العينة 65 عاملا من أصل حوالي 70 عاملا في المؤسسة.

2. عينة الدراسة :

قام الباحث بتوزيع 65 استبيان على عينة المكونة من العاملين بمصححة الطبية الجراحية الضياء بورقلة البالغ عددهم 70 عاملاً ، وقد تم استرجاع 60 منها بنسبة 92.30% منها بلغت عدد الإستبيانات المفقودة 5 بالنسبة 7.69%

الجدول (1-2) : الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة

النسبة	العمال	البيان
100%	65	الاستبيانات الموزعة
92.30%	60	الاستبيانات المستردة
7.69%	5	الاستبيانات المفقودة

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانيا : متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : ويشمل إدارة الوقت .

المتغير التابع : ويشمل الأداء الوظيفي .

ثالثا : أدوات الدراسة

للوقوف على أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لإجراء هذه الدراسة، حيث اعتمدنا أيضا على الوثائق المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة.

كما قمنا في دراستنا هذه بالاستعانة بالاستبيان أو كما يشير إليه البعض بمصطلح الاستبانة ، الاستقصاء ، وهي عبارة عن نموذج به مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف ، وتم استخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات وذلك لما تنطوي عليه من أسئلة حددت من قبلنا حتى تتمكننا من الحصول على إجابات لهذه الأسئلة ، وتشكل المعطيات الأساسية التي نطلق منه في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة .

ولهذا العرض تم تصميم استبيان في دراستنا هذه بغرض جمع المعلومات

رابعا : خصائص عينة الدراسة .

تميز عينة الدراسة من خصائص يمكن إضاحها في مايلي :

جدول رقم (2-2): خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
41.7	25	الذكور	الجنس	1
58.3	35	الإناث		
30.0	18	أقل من 30 سنة	العمر	2
45.0	27	من 30 سنة الى 39 سنة		
		من 40 سنة الى 49		
8.3	5	أكثر من 50		
6.7	4	أقل من الثانوي	المستوى التعليم	3
33.3	20	ثانوي		
0,60	36	جامعي		
45.4	27	أقل من 05 سنوات	الخبرة	4
36.7	22	5 إلى 10 سنوات		
18.3	11	أكثر من 10 سنة		
50	30	إطار	الوظيفة	
25	15	عون تحكم		
15	15	عون تنفيذي		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يظهر من الجدول السابق رقم (4) أن غالبية الأفراد كانوا من فئة الأناث بنسبة (85.3 %) في حين بلغت نسبة الذكور (41.7 %) .

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 39) أعلى نسبة بواقع (45.0 %) يلي ذلك الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (30%) من أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (60.0 %) مستواهم الدراسي جامعي و نسبة (33.3%) لهم مستوى تعليمي ثانوي و اقل نسبة مستواهم اقل من ثانوي بنسبة (6.7%)

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متقاربة ، حيث تحصلت فئة (اقل من 10 سنوات) أعلى نسبة بواقع (45%) يلي ذلك فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (36.7%) ومن ثم فئة لأقل (أكثر من سنوات 10) بنسبة (18.3%) من أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير الوظيفة لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (50%) منهم من إطارات المؤسسة وتلهم بنسبة (25%) هم أعوان تحكم أما أقل نسبة (15%) يمثلون أعوان تنفيذيين .

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا : أداة الدراسة .

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة ويتكون الإستبيان من جزئيين :

❖ **الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال المصحة الطبية الجراحية الضياء بورقلة مثل (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، مدة الخبرة في العمل).

❖ **الجزء الثاني :** ويتكون من محورين :

◀ **المحور الأول :** يتعلق إدارة الوقت ويضم 24 عبارة مقسمة إلى 4 أبعاد .

◀ **المحور الثاني :** يتعلق بالأداء الوظيفي ويضم 11 عبارة

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني في الاستبيان تم إتباع مقياس " ليكرت " ذي 3 درجات ، ونظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة في المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موفقاتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكرت " كما يلي :

◀ موافق تعطى لها ثلاثة درجات ؛

◀ محايد تعطى لها درجتان ؛

◀ غير موافق تعطى لها درجة واحدة .

ثانيا : صدق أداة الدراسة .

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر وفي اطار حرص الباحث على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة ، عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين تمثلت في مجموعة من الأساتذة بجامعة ورقلة في الملحق رقم (2)، وقد استجبتنا لآرائهم و قمنا بالتعديلات اللازمة من حذف وتعديل على ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

ثالثا : ثبات أداة الدراسة .

من اجل تقييم وقياس ثبات آراء أفراد العينة، قمنا بحساب (ألفا كرونباخ) الذي يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-3) : نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الأسئلة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
إدارة الوقت وأثره على الأداء الوظيفي	35	0.702

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (2 - 3) يمكن أن نلاحظ قيمة الفا كرونباخ تقدر ب 0.702 وهي أكبر من 0.62 ، أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي 0.702 وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى ، في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد و في نفس الظروف فإن 95 % من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة .

رابعا :أساليب المعالجة الإحصائية :

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان ، تم تفريغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 22 حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- ◀ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ؛
- ◀ استخدام المتوسطات الحسابية ؛
- ◀ استخدام الانحرافات المعيارية ؛
- ◀ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لمعرفة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ؛
- ◀ معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان ؛
- ◀ اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).
- ◀ اختبار T Test لقياس فروق بين الأداء الوظيفي والمتغيرات شخصية التي تحمل إلا على إجابتين.

خامسا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها عند بناء الاستبيان ، وكذلك الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة .

◀ الإستبيان :

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى الوعي لمفهوم إدارة الوقت ومدى أهميتها في الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة .

حسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكرت " كما هو موضح فيما يلي :

جدول رقم (2-4) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لدراسات سابقة .

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ($3 - 1 = 2$) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($2/3 = 0.66$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط....الخ).

◀ المقابلة

من خلال المقابلة سيتم محاولة الوصول إلى المعلومات إضافية في ميدان مفهوم إدارة الوقت ومستوى الاداء الوظيفي ، في بحثنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع المدير من أجل التأكد من بعض الحقائق وأيضا من أجل طرح المحاور الأساسية الموجودة في الاستبيان الموجه لأفراد المؤسسة محل الدراسة.

◀ الوثائق

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث .

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

سيتم في المطلب عرض نتائج فروض الدراسة :

الفرضية الأولى : مستوى ضعيف لإدارة الوقت ولأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة في محور الأول إدارة الوقت و المحور الثاني لأداء الوظيفي .

المحور الأول: مستوى إدارة الوقت .

جدول رقم (2_5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الوقت .

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى الأثر
1	تخطيط الوقت .	2.75	0.253	موافق	مرتفع
2	تنظيم الوقت .	2.58	0.349	محايد	متوسط
3	توجيه الوقت.	2.71	0.261	موافق	مرتفع
4	رقابة على الوقت .	2.35	0.338	محايد	متوسط
	المتوسط الحسابي الإجمالي لإدارة الوقت	2.59	0.205	موافق	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

المحور الثاني : مستوى الأداء الوظيفي .

الجدول رقم (2-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الإجابات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى الأثر
	المتوسط الحسابي الاجمالي لمتغير الأداء الوظيفي	2.58	0.205	محايد	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

_نتائج الانحدار بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي .

أولا : انحدار المتعدد .

جدول رقم (2 . 7) :تحليل انحدار الخطي بين المتغير المستقل أبعاد إدارة الوقت و المتغير التابع الأداء الوظيفي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.657 ^a	.432	.388	21435

المصدر: وفقا لمخرجات البرنامج spss

جدول رقم (2 . 8) :تحليل تباين خط انحدار بين المتغير المستقل أبعاد إدارة الوقت و المتغير التابع الأداء الوظيفي

الوظيفي

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1 815	4	454	9 875	.000 ^b
Residual	2 389	52	.046		
Total	4 204	56			

المصدر: وفقا لمخرجات البرنامج spss

جدول رقم (9 . 2) : تحليل معاملات خط انحدار بين المتغير المستقل إدارة الوقت و المتغير التابع الأداء الوظيفي

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	541	407		330 1	189
F	049	117	046	421	676
G	306	098	390	112 3	003
H	323	119	311	713 2	009
I	101	095	125	060 1	294

المصدر: وفقا لمخرجات البرنامج spss

ثانيا : انحدار البسيط .

جدول رقم (10 . 2) : انحدار الخطي بين المتغير المستقل إدارة الوقت و المتغير التابع الأداء الوظيفي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	622 ^a	387	376	21645

المصدر: وفقا لمخرجات البرنامج spss

جدول رقم (11 . 2) : تبين خط انحدار بين المتغير المستقل إدارة الوقت و المتغير التابع الأداء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	627 1	1	627 1	730 34	000 ^b
	Residual	577 2	55	047		
	Total	204 4	56			

المصدر: وفقا لمخرجات البرنامج spss

جدول رقم (12 . 2) : دراسة معاملات خط انحدار بين المتغير المستقل إدارة الوقت و المتغير التابع الأداء الوظيفي

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	418	367		137 1	261
X	834	141	622	893 5	000

المصدر: وفقا لمخرجات البرنامج spss

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العاملين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

لذلك سنقوم بتطبيق اختبار T TEST في حالة المتغير يحتمل إجابتين و اختبار تباين (ANOVA) في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين .

1- نتائج تحليل T Test بين المتغير التابع الأداء الوظيفي والمتغير الجنس .

يقوم هذا الاختبار على أساس بيان فروق بين المتغير التابع و المتغيرات الديمغرافية التي لا تحتمل إلا على إجابتين و الهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس و الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية أم لا .

الجدول رقم (13.2): اختبار T Test ومتغير الجنس .

الرقم	المتغير	SIG
1	الجنس	0.591

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS.

إختبار ANOVA ومتغير السن.

الجدول رقم (2-14) : إختبار ANOVA متغير السن .

المتغير التابع	البيان	SIG
الأداء الوظيفي	السن	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS 31

إختبار ANOVA ومستوى الدراسي

الجدول رقم (2-15) : اختبار ANOVA والمستوى الدراسي

المتغير التابع	البيان	SIG
الأداء الوظيفي	المستوى الدراسي	0.023

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

اختبار ANOVA ومتغير الخبرة

الجدول رقم (2-16) : اختبار ANOVA ومتغير الخبرة

SIG	البيان	المتغير التابع
0.002	سنوات الخبرة	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة

الجدول (2-17) : اختبار ANOVA ومتغير الوظيفة

SIG	البيان	المتغير التابع
0.027	متغير الوظيفة	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة).

تحليل الفرضية الأولى: هناك مستويات ضعيفة من إدارة الوقت والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

أولا : تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود مستويات منخفضة من إدارة الوقت و الأداء الوظيفي.

1 . وجود مستوى منخفض من إدارة الوقت :

تحليل الجدول رقم (2-5) :متوسطات إجابة أفراد العينة لأبعاد محور إدارة الوقت .

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول (تخطيط الوقت) للمتغير إدارة الوقت بلغ (2.75) وانحراف معياري (0.253) كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (تنظيم الوقت) (2.58) والانحراف المعياري (0.349) في حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (توجيه الوقت) (2.71) والانحراف المعياري (0.261)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع (رقابة على الوقت) (2.35) والانحراف المعياري (0.33)، حيث تبين من خلال الجدول أن البعد الأول (تخطيط الوقت) قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

قدره (2.75) والانحراف المعياري (0.253) في حين جاء البعد الرابع (رقابة على الوقت) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.35) وانحراف معياري قدره (0.338)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب إبعاد هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤثر على تطابق آراء أفراد عينة الدراسة في الحكم على إدارة الوقت الجيدة للمؤسسة، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود فهم واهتمام جيد لمفهوم إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة وكذلك يدل على أهمية إدارة الوقت لدى عمال المؤسسة وأنه يحظى بأهمية كبيرة وهذا راجع لخصوصية نشاط المؤسسة،

تحليل الجدول رقم (2-6) :متوسطات الحسابية إجابة أفراد العينة لمحور الأداء الوظيفي .

2- وجود مستوى منخفض من الأداء الوظيفي

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الوظيفي بلغ (2.58) والانحراف المعياري قدره (0.205) بدرجة متوسطة وهذا يدل على وجود فهم واهتمام نسبي لمفهوم الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

2. تحليل فروض يوجد تأثير ذو دلالة لأبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الأثر بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي

أولاً: تحليل انحدار المتعدد .

تحليل رقم (1): تحليل الارتباط الخطي بين جعاد المتغير المستقل إدارة الوقت والتابع الأداء الوظيفي

أجري تحليل انحدار الخطي المتعدد وكانت نتائج كما يبينها الجدول رقم (7. 2)، قيمة معامل الارتباط ($R = 0.657$)، والعلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.432$) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبياً مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) تفسر ما مقداره (43.2%) من المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

التحليل رقم (2): تبين خط الانحدار بين المتغيرات

يبين لنا الجدول رقم (2-8) تحليل التباين حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للبيانات حيث أن :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.815 ومجموع مربعات البواقي هو 2.398 ومجموع المربعات الكلية 4.204
- درجة الحرية وهي $df=4$ ودرجة حرية البواقي هي 52
- معدل مربعات الانحدار هو 0.434 ومعا مربعات البواقي هو 0.046
- حيث أن مستوى دلالة (SIG) البالغ (0.000) أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير لأبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بمدينة ورقلة .

تحليل رقم (3): الذي يوضح دراسة معاملات خط الانحدار

أجري تحليل معاملات خط انحدار وكانت نتائج كما يبينها الجدول رقم (2-9)، و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن أثر المتغير المستقل (إدارة الوقت (X) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي (Y) كالآتي:

$$Y = 0.541 + 0.049x_1 + 0.306x_2 + 0.323x_3 + 0.101x_4$$

حيث:

x_1 : التخطيط، x_2 : التنظيم، x_3 : التوجيه، x_4 : الرقابة.

ثانيا : تحليل انحدار البسيط .

تحليل رقم (1) : يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل إدارة الوقت والأداء الوظيفي

تحليل رقم(1): أجري تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائج كما يبينها الجدول رقم (2 . 10)، قيمة معامل الارتباط ($R = 0.622$)، و العلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.387$) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) تفسر ما مقداره (38.7%) من المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، و الباقي يرجع لعوامل أخرى .

تحليل رقم(2): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بين المتغير التابع الأداء الوظيفي والمتغير المستقل إدارة الوقت

يبين لما الجدول رقم (2 - 11) تحليل التباين حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للبيانات حيث أن :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (1.627) مجموع مربعات البواقي هو (2.577) ومجموع مربعات الكلية (4.204)؛

- درجة الحرية وهي $DF=1$ ودرجة حرية البواقي هي 55؛

- معدل مربعات الانحدار هو 1.627 ومعدل مربعات البواقي هو 0.047

- حيث أن مستوى دلالة (SIG) البالغ (0.000) أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بمدينة ورقلة .

تحليل رقم (3): يوضح دراسة معاملات خط الانحدار بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع الأداء الوظيفي
أجري تحليل معاملات خط انحدار وكانت نتائج كما يبينها الجدول رقم (2-12)، و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي
تعبر عن أثر المتغير المستقل (إدارة الوقت (X) بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي (Y) كالتالي:

$$Y = 0.418 + 0.834x$$

كما يبين لنا اتجاه أثر بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي من خلال الميل وهو موجب أي علاقة طردية (هناك تأثير طردي)

تحليل الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العاملين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، مستوى الدراسي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

ثالثا: تحليل فروض لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) .

التحليل رقم (1) : اختبار T Test لمتغير الجنس .

توضح نتائج الجدول رقم (13.2) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.591 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا راجع إلى عدم وجود اختلاف بين الرجال و النساء في أداء مهامهم ويرجع هذا إختلاف كذلك إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة

التحليل رقم (2) : اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمتغير السن

يلاحظ من خلال الجدول (2-14) باستخدام تحليل تباين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن بحيث كان مستوى دلالتها (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة المعتمد (0.05) .

التحليل رقم (3) : اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمتغير المستوى الدراسي .

يلاحظ من الجدول (15.2) تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى الدراسي بناء على قيمة SIG وهي 0.023 وهي أقل مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي مستوى الدراسي وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة .

التحليل رقم (4) : اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمتغير الوظيفة .

يلاحظ من الجدول (16.2) تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة الحالية بناء على قيمة SIG وهي 0.027 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الوظيفي تعزى الوظيفة الحالية في المؤسسة محل الدراسة وجود فروق بين المستويات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة .

تحليل رقم (5) اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمتغير سنوات الخبرة :
من الجدول (17.2) تظهر نتيجة تحليل تباين لمتغير سنوات الخبرة بناء على قيمة sig وهي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى ، سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة وهذا يدل على وجود عمال ذو خبرات مهنية

ربط النتائج بالفرضيات :

إختبار صحة الفرضية الأولى :

أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات مرتفعة من إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة الوقت وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي لإدارة الوقت الذي كانت قيمته (2.59) و هو مستوى مرتفع.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى و التي تنص على "هناك مستويات ضعيفة لإدارة الوقت لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات متوسطة من الأداء الوظيفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية للفقرات الأداء الوظيفي وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي لأداء الوظيفي الذي كانت قيمته (2.58) وهو مستوى متوسط .

هذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي تنص على "هناك مستويات ضعيفة للأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

اختبار صحة الفرضية الثانية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعزز هذا بقيمة الارتباط وهي (0.657) والعلاقة طردية لان إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية قد بلغت $R^2=0.432$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) تفسر ما مقداره (43.2%) من المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي يرجع لعوامل أخرى .

وأن مستوى دلالة لكل من تنظيم وتوجيه أقل من مستوى دلالة المعتمد (0.05) فعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد و الأداء الوظيفي ، بينما التخطيط والرقابة كان مستوى دلالتها أكبر من المستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من الرقابة والتخطيط، وهذا أن الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة يزيد مستواها في حل توفر على كل من تنظيم وتوجيه ، أما التخطيط والرقابة فهو لا تؤثر على مستواها .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي من خلال تحليل الانحدار البسيط عند دلالة (0.000) هو أقل من مستوى (0.05) حيث قيمة معامل الارتباط $R=0.622$ والعلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة ، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.387$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) تفسر ما قدره (38.7%) من المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي يرجع لعوامل أخرى .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي " .

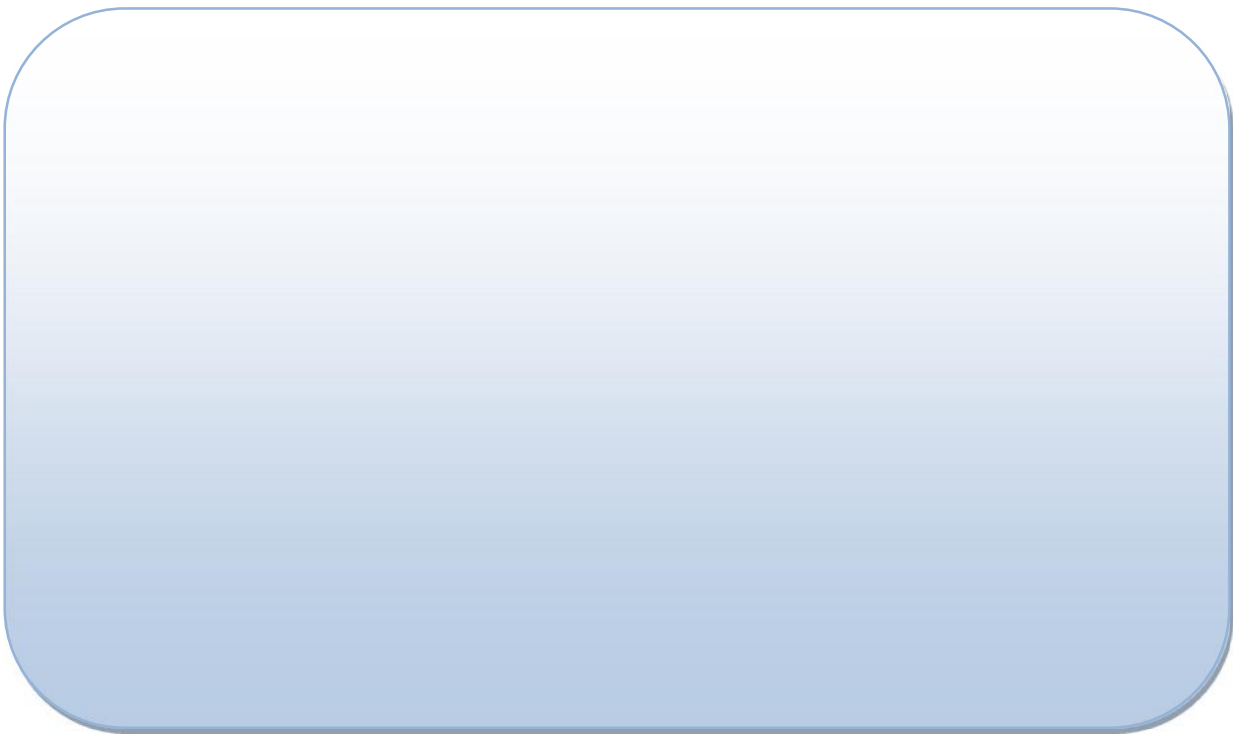
اختبار صحة الفرضية الثالثة :

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T Test واختبار ANOVA وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد مستوى دلالة محسوب 0.591 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، وأن كل من السن ، السنوات الخبرة والمستوى الدراسي ، الوظيفة كان مستوى دلالتها أقل من مستوى دلالة المعتمد 0.05 وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي تعزى كل من السن والمستوى الدراسي وسنوات الخبرة والوظيفة ومنها فإننا نؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص " لا توجد فروق ذات دلالة في تصور العاملين حول الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية " في المتغير الجنس ونففيها في المتغيرات الديمغرافية الأخرى وهي (السن ، المستوى الدراسي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة) .

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى طرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ومناقشتها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في إلى أي مدى تؤثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصحة الطبية الجراحية الضياء -ورقلة- من خلال الدراسة الميدانية، حيث تبين أن هناك تأثير لإدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزي إلى الاختلاف في السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية ماعدا الجنس .



في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع إدارة الوقت من حيث تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المصححة الطبية الجراحية الضياء بورقلة، وقد تم تناوله من خلال فصلين الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول الموضوع، أما الفصل الثاني فكان تطبيقي .

حيث كانت الإشكالية البحث تدور حول إلى أي مدى تؤثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى الضياء .

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 مالي 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 على ثلاثة فرضيات رئيسية المتمثلة فيما يلي :

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

الفرضية الأولى : مستوى إدارة الوقت لدى العاملين ضعيفة في المؤسسة محل الدراسة، 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 .

أما في ما يخص " مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ضعيف في المؤسسة محل الدراسة ، وهي فرضية غير صحيحة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها إذا أنه مستوى متوسط من الأداء الوظيفي لدى العاملين وهذا مؤشر يدل على وجود فهم وأهتمام لا بأس به للأداء الوظيفي ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية : تمثلت في "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصحة الطبية الجراحية الضياء -ورقلة -

وقد 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 .

الفرضية الثالثة : تمثلت في " لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين تعزي إلى الخصائص الديموغرافية " وحاولنا الإجابة على هذه الفرضية من خلال اختبارات ANOVA للخصائص الديموغرافية وتوصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول والأداء الوظيفي للمتغير الجنس ،بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين حول الأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات السن ،المستوى الدراسي ،الوظيفة الحالية ،سنوات الخبرة، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة .

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 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 .

- هناك تأثير مرتفع للتوجيه إدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- هناك تأثير متوسط للرقابة على إدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة .
- ليس هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى اختلاف في الجنس .
- هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى إختلاف في المستوي التعليمي .
- هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إختلاف في عدد سنوات الخبرة .
- هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى الاختلاف في مستوى الوظيفي

التوصيات :

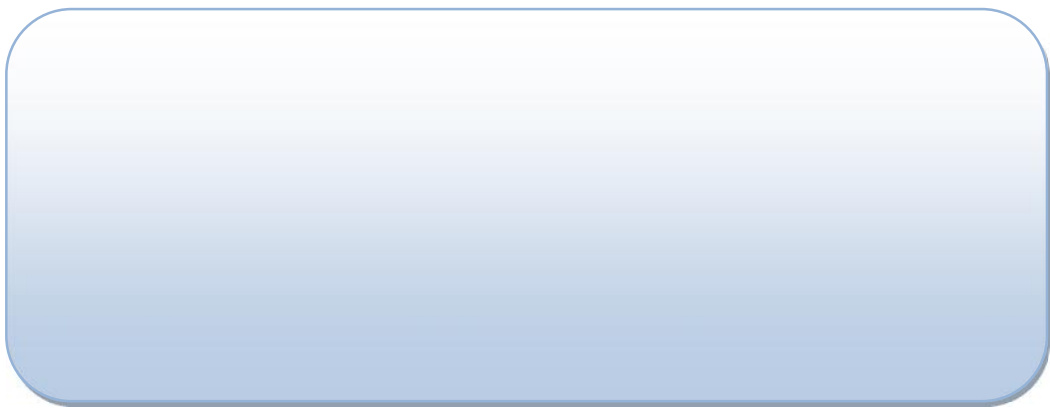
على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح التوصيات التالية :

1. الاقتناع بأهمية إدارة الوقت والتخلص من الحرج الوهمية التي تؤدي إلى إضاعته دون فائدة .
2. يجب على المؤسسات ضرورة التخطيط اليومي للوقت بما يتلاءم مع قدرات العاملين .
3. إقناع العاملين بأهمية إحترام الوقت .
4. ضرورة الرقابة اليومية للعاملين من أجل تصحيح الانحرافات لا لفرض العقاب .
5. إجراء دورات تكوينية للعمال لرفع مهاراتهم بما يرفع من أدائهم إلى مستويات أعلى في كل الميادين.
6. الاعتماد على التوجيه الدائم للمرؤوسين لاستغلال الوقت وذلك حتى يكتسبوا إعادة إدارة الوقت.
7. التأكيد على الحوافز المادية منها المعنوية لأن لها دور كبير في التأثير على السلوك العامل وكيفية قيامه بالعمل.
8. الكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب .

-
9. التعاون بين العاملين في المؤسسة والشعور بالمسؤولية الجماعية .
10. يتأثر مستوى أداء الموظفين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.
11. العمل على جذب الكفاءات والمهارات والاستفادة منهم بتعريفهم برسالة المؤسسة وأهدافها وفتح المجال أمامهم.

◀ أفاق الدراسة :

- 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"



1. حسين محمد الحراحشة ،إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ،ط1،عمان الأردن سنة 2011.
2. خالد الجرسى ،إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والأداري ،مؤسسة الجرسى للتوزيع والأعلان ،الرياض المملكة العربية السعودية ،سنة 2003.
3. روية حسن ،إدارة الموارد البشرية ،رؤيا مستقبلية ،الدار الجامعية ،مصر سنة 2003.
4. زيد منير عبوي ،إدارة الوقت في الأدارة ،كنوز معرفة ،الطبعة الأولى ،عمان الأردن ،سنة 2000.
5. سهيلة محمد عباس ،أدارة الموارد البشرية ،مدخل الأستراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع ،ط1 عمان الأردن سنة 2003.
6. صلاح الشنواني ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)،مركز الأسكندرية للكتاب ،مصر 2000.
7. طارق سويدان -محمد أكرم العدلوني ،دار قرطبة للنشر والتوزيع ،طبعة الأولى ،المملكة العربية السعودية ،سنة 2003.
8. محسن احمد الخضري ،الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة ،الطبعة الأولى ،دار ايتراك ،مصر سنة 2000.
9. وصفي الكساسبة ، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان 2011
10. ياسر احمد فرح ،إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ،دار لحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان الأردن سنة 2000..
11. اليك ماكينيزي ،مصيدة الوقت ،مكتبة جرير ،المركز الرئيسي ،الطبعة الثالثة ،المملكة العربية السعودية ، سنة 2005.

ثانياً : لمية

12. إبراهيم محمود سعيد ملحم ، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين ، بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية ، دولة فلسطين ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، سنة 2010.
13. أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل ،فاعلية إدارة الوقت بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، في أصول التربية ، قسم الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الإسلامية بغزة ، سنة 2009
14. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية لمتعددة نفضال مسيلة CLPمنطقة سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وتجارية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، الجزائر 2007_2006
15. جهاد بن محمد الرشيد ، إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل ، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات و رؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف المملكة العربية السعودية .
16. حسن محمود حسن نصر ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين سنة 2010.
17. حمد علي عبدا لله عيسى ، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ الشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزاره الداخلية بمملكة البحرين ،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الموارد البشرية ،جامعة العلوم التطبيقية ،مملكة البحرين 2014.
18. ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور إدارة لتطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على لموظفات الإداريات في جامعة عبد العزيز، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية سنة 2012.

19. سالم بن بركة براك الفايدي ،فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ،أطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض السعودية ،2008 .
20. شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقره ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ، جامعة احمد بوقره بومرداس ، الجزائر 2010_2009.
21. الصلح جيلح ،اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ،مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،جامعة الجزائر 2006 .
22. الطاهر الوافي ، التحفيز وأداء الممرضين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح بمدينة تبسه ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، في تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013¹
23. عبير فوزي الخطيب ،إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال لكلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن سنة 2009.
24. عزة أبو شقدم ، اثر التنمية الإدارية على الأداء لوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين سنة 2010_2011.
25. عمار بن عبشي ، دور التقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ، بسكرة مذكرة 2006ماجستير غير منشورة ، تخصص علوم تجارية ، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية بسكرة ،الجزائر سنة،
26. مادلين عاطف عبد القادر بشير ،مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ،(وسبل الحد منها)،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ،قسم أصول التربية ،كلية التربية ،الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين ،2011
27. محمد بن عبد لله لعثمان ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض السعودية 2003 .

28. محمود محمد يحيى عدا ربة ، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت فلسطين

ثالثا: المجالات العلمية

29. زكي عبد المعطى أبو زيادة ،(إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي) (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية).المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 8_العدد_2012_
30. زياد يوسف ، صلاح الدين حسين ، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا. لة جامعة دمشق المجلد 20، لعدد الأول جامعة مؤتة كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية المملكة الأردنية سنة 2003.
31. سالم ألرحيمي ،توفيق لمرديني ،أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة ،(دراسة ميدانية على طلبة اربد الأهلية ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 30، لعدد الأول 2014.
32. عبد المليك مزهودة :الأداء بين الكفاءة والفاعلية ،مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ،بجامعة بسكرة الجزائر،العدد (1)،نوفمبر ،2001 .
33. كمال تشام و امخفي ، علاقة رضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة غرداية 2009.

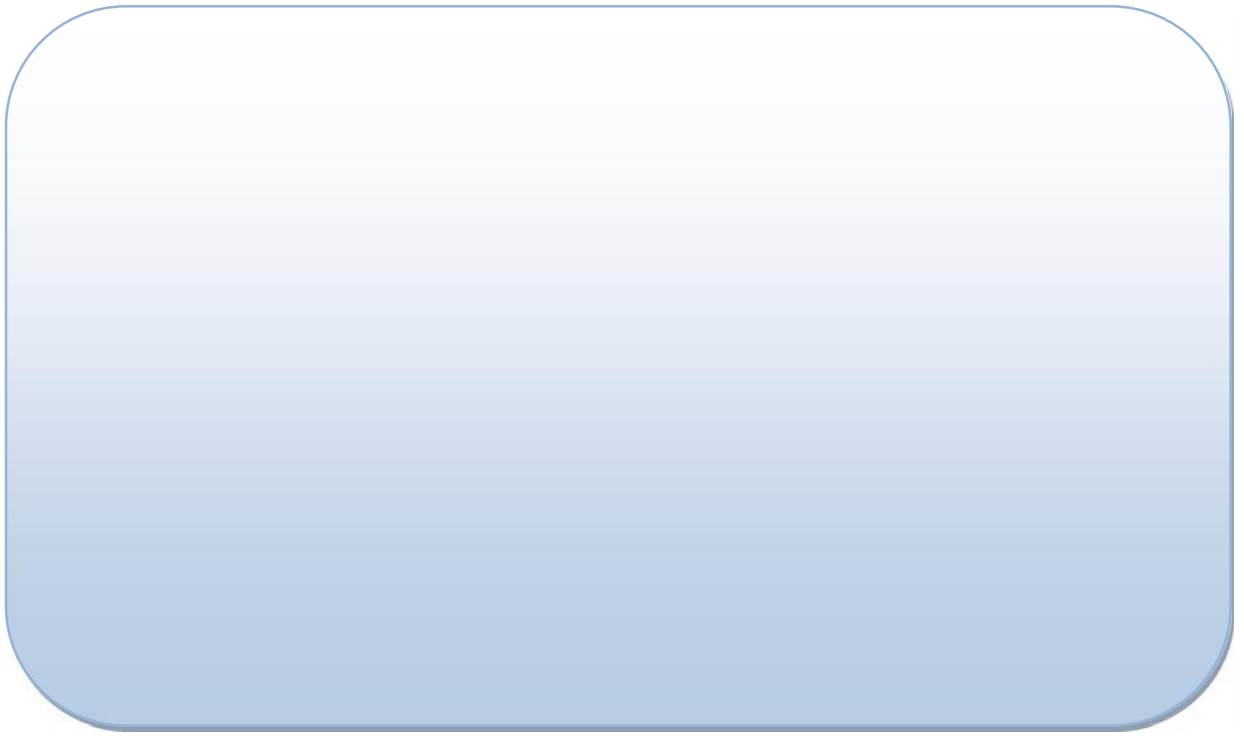
رابعا: المواقع الإلكترونية

34. عز عبد الفتاح ،مقدمة في الإحصاء الوصفي والأستدلالي باستخدام spss(الجزء الثالث موضوعات مختارة)،ص541المتاح على الرابط التالي :

<http://site.iugaza.edu>

خامسا: المراجع الأجنبية

35. **Alain Cuccri** Alidou Ouedraogo .Quels modèles de performance pour la entrepreneurs dePME en territoire isolé le cas des entreprises de la réunion.11^{ème} rencontre interationale 18et19novembre2004.bill.2004p3.
36. **ALAIN FERNANDEZ** .LESNOVEAUX TABLEAUX DE BORD DES DÉCIDEURS .EDITIONS dORGANISATION .PARIS .2000 .p40.
37. **Gerald** E LRE relationsrip betwon uses of time management tecniques and sources of stress among buplic 2006.
38. **Green pskinner** d"doestime management training wark =an evaluatuen "international jonranal of trainig and development 2005.
39. **Scroob crristian** persamalitg and job performance under –routine conditions 2000.
40. **Towajj nadia** srelagr explaring tre relationsrhp betwelen excellence in job perfomance and excellence cruallitg of life 2000.
41. **Tramrain h jlin**images af praject environment to performance lessons fer team leadersrip, nternational of project management 2014.



الملحق رقم (1) : استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة:

نحن بصدد إعداد مذكرة لتخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتمحور موضوع دراستنا حول "أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي " ونرجو من سيادتكم التعاون معنا وذلك بوضع علامة (x) في المكان الذي تراه مناسب، ونحيطكم علما بان أجابتم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا .

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1_الجنس: ذكر أنثى
- 2_الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ما بين 30 و 39 سنة ما بين 40 سنة إلى 49 سنة أكثر من 50 سنة
- 3_المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي
- 4_الوظيفة الحالية: إطار عون إداري عون تنفيذي
- 5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات

المحور الثاني :إدارة الوقت.

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الرقم
البعد الأول : تخطيط الوقت.				
			أحدد أهدافي بما يتناسب والوقت المتاح لي لتحقيقها.	01
			احدد وقتا لمواجهة أي مشكلة أو أي أزمة طارئة .	02
			استغني عن بعض النشاطات إذا عجزت عن تحقيق بعض أهدافي.	03
			أقوم بالتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها.	04
			أحدد وقت لتنفيذ الأهداف المطلوبة بدقة ووضوح .	05
			أقوم بتحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل.	06
البعد الثاني:تنظيم الوقت.				
			أقوم بإنجاز نشاطاتي بحسب أهميتها .	07
			أقوم بتفويض بعض الأعمال للمرؤوسين لأتفرغ للأمور الهامة.	08
			يتم تكليفي بالأعمال والإبلاغ عنها بوقت كافي .	09
			أحرص على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن .	10
			لدي القدرة على تركيز الوقت والجهد عند أداء الأعمال .	11
			أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يسهم في أدائي مهامي في الوقت المناسب.	12
البعد الثالث:توجيه الوقت.				
			أستخدم الوسائل التكنولوجية للحصول على المعلومة في أقرب الوقت.	13
			أعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات حياتي الشخصية والمهنية .	14
			أتعاون مع زملائي لإنجاز الأعمال في الوقت المخطط لها .	15
			يتم التمييز بين النشاطات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل .	16
			أحرص على القيام بالمهام المطلوب مني تنفيذها بأقصر الطرق	17

			18	عندما أعطى للأخريين توجيهات بخصوص أداء عمل فإنني أكون واضحاً لدرجة أنهم لا يحتاجون للعودة إلى الاستفسار عنها مرة أخرى.
البعد الرابع: الرقابة على الوقت.				
			19	أقوم بتحديد ما تم إنجازه وما يجب أن يكون (أقوم بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط).
			20	أحدد أسباب ضياع الوقت.
			21	أحتفظ بمذكرة يومية المتابعة المهام المطلوب إنجازها
			22	أقوم بتقييم ذاتي لما تم تحقيقه من أهداف في الوقت المناسب
			23	أتحصل على حوافز مقابل السرعة في إنجاز مهامي
			24	أعرض إلى عقوبات مقابل لتماطل في أجاز مهامي

:الأداء الوظيفي .

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	
			لدي القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة لي دون الوقوع في الأخطاء	01
			أمتلك المهارات المهنية والمعرفة الفنية المرتبطة بوظيفتي .	02
			أقوم بتنفيذ مهامي في ظروف تشجع على روح المبادرة .	03
			لدي استعداد لتحمل مسؤولية أعلى .	04
			أملك أسلوباً مناسباً لعرض المقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء.	05
			أنا مستعد لتحمل مسؤولياتي الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة .	06
			أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي دون تأخير .	07
			يستشيرني زملائي في الأمور التي يجهلون بها .	08
			يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال	09
			أحاول تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن وظيفتي بشكل فعالية .	10
			لدي قدرات للتكيف مع ظروف جديدة .	11

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	مكان العمل
01	رشيد مناصرية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	بشير بن شويحة	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	محمد قوجيل	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (3) : نتائج تحليل (spss)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.622 ^a	.387	.376	21645

a. Predictors: (Constant) x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1 815	4	454	9 875	.000 ^b
	Residual	2 389	56	046		
	Total	4 204	60			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant) i f h g

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	418	367		1 137	261
	x	834	141	.622	5 893	.000

a. Dependent Variable: y

ANOVA

y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1 023	3	341	5 562	.002
Within Groups	3 374	57	061		
Total	4 397	60			

ANOVA

y

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1 685	3	562	11 390	.000
Within Groups	2 712	57	049		
Total	4 397	60			

ANOVA

y

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	531	2	265	3 845	027
Within Groups	3 866	58	069		
Total	4 397	60			

ANOVA

y

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	563	2	281	4 039	023
Within Groups	3 831	58	070		
Total	4 394	60			

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
702	35

Sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid male	25	41 7	41 7	41 7
female	35	58 3	58 3	100 0
Total	60	100 0	100 0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid infer 30	18	30 0	30 0	30 0
30-39	27	45 0	45 0	75 0
40-49	10	16 7	16 7	91 7
50 et sup	5	8 3	8 3	100 0
Total	60	100 0	100 0	

Profession

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid inf 5	27	45 0	45 0	45 0
5-10	22	36 7	36 7	81 7
super 10	11	18 3	18 3	100 0
Total	60	100 0	100 0	

پرس

فهرس المحتويات

	الإهداء
	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الوقت والأداء الوظيفي

2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول إدارة الوقت والأداء الوظيفي
3	المطلب الأول : ماهية إدارة الوقت
3	أولاً: تعريف إدارة الوقت
3	ثانياً : مبادئ وأهمية إدارة الوقت
6	ثالثاً : كفاءة إدارة الوقت
6	رابعاً : العوامل المسببة لضياع إدارة الوقت
7	المطلب الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي وطرق تقييمه
7	أولاً: تعريف الأداء الوظيفي وعناصره
9	ثانياً : معايير الأداء الوظيفي
10	ثالثاً : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
11	رابعاً : خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي
14	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
14	المطلب الأول : الدراسات العربية
17	المطلب الثاني :الدراسات الأجنبية
19	المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

22	تمهيد
23	المبحث الأول : طرق وأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
23	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
23	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
23	الفرع الثاني : متغير الدراسة
24	الفرع الثالث: أدوات الدراسة
25	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة وثبات أداة الدراسة
25	أولا: أداة الدراسة
26	ثانيا : صدق أداة الدراسة
26	ثالثا : ثبات أداة الدراسة
26	رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة
28	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها
28	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
28	المحور الاول : إدارة الوقت
29	المحور الثاني : الأداء الوظيفي
32	المطلب الثاني : مناقشة النتائج المتوصل إليها
32	الفرع الأول : تفسير وتحليل النتائج
33	اولا: تحليل الانحدار المتعدد
34	ثانيا : تحليل الانحدار البسيط
36	الفرع الثاني : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
38	خلاصة الفصل
41	الخاتمة
45	قائمة المراجع
51	قائمة الملاحق
58	فهرس المحتويات