جامعة قاصدي مرباح – ورقلة_
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، وعلوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة :علوم التسيير

تخصص:تسييرالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعداد الطالبة :نوال بويدية

بعنوان:

أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب –تقرت–

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة :

د.سميرة صالحي (أستاذة محاضر"ب"جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة) رئيسا

أ. بن شويحة بشير (أستاذ مساعدة "أ"،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) مشرفا

د. الحاج عرابة (أستاذ محاضرة "أ" جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية:2017/2016

جامعة قاصدي مرباح _ورقلة_
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، وعلوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة :علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من إعدادالطالبة: نوال بويدية

بعنوان:

أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب –تقرت–

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:2017/05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د.سميرة صالحي (أستاذة محاضر"ب"جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة) رئيسا

أ. بن شويحة بشير (أستاذ مساعدة "أ"،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) مشرفا

د. الحاج عرابة (أستاذ محاضرة "أ" جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية:2017/2016

الإهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء

المعلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

* إلى من لا يمكنني كتابة هذا الإهداء قبل ذكر اسمها وتذكر وجهها الشرح إلى من أسير بدعواتها إلى منبع الخير والبركات إلى معبد الصبر إلى من لا يكفي لوصف مكانتها رسم كلمات فوق ورقة كهاته إلى من عانت لكي تسعد واحترقت لتضيء دربنا ..... إلى أمي الغالية حفظها الله وأدامها تاجا على رؤوسنا.

* إلى الحصن المنيع الذي ضمنا إلى من تعب لكي نرتاح إلى من علمنا رغم انه لم يتسنى له ذلك إلى من كان الصدر الحنون والقلب الكبير إلى رمز القوة و التحدي إلى من تعجز الكلمات عن امتنان له ولا تكفيه حقه.....إلى أبواي أطال الله عمرهما.

* وإلى روح جدي وجدتي رحمهما الله وجدتي العزيزة يا رب طولي في عمرها.

* إلى كل إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه.

* إلى من عشت معهن أحلى الذكريات وأروع اللحظات وكن بمثابة أخوات لي: وأخص بالذكر سميرة، كنزة، فاطمة، سماح، راضية، وهيبة وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد أو حتى بكلمة، وإلى جميع الأهل والأحباب كل باسمه.

* وإلى كل دفعة تخرج ماستر تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دفعة 2017.

* إلى هذا الصرح العلمي جامعة قاصدي مرباح ـ ورقلة ـ أهدي هذا البحث

حكمة : "لن تنال ما تحب حتى تصبر على كثير مما تكره

أولا اشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى، وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني اياها...فالحمد لله والشكر لله على كل حال.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل، وبكل احترام اتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف بن شويحة الذي أفادني بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عونا لنا في إتمام هذا البحث...كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في تكوين طيلة هذا المسار من أساتذة ومؤطرين.

وإلى أعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه.

وكذالك أتوجه بالشكر الخالص إلى جميع أفراد العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب على ما قدموه لي من نصائح قيمة ومساعدات طوال مراحل إنجازي لهذا العمل وأقدم لشكر خاصة لي جمال غرايسة.

دون أن أنسى أفراد دفعتي وأتمنى لهم جميعا كل التوفيق والنجاح.

كل من ساندني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة الطيبة.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا.

الملخـص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب بمدينة تقرت ولاية ورقلة، وقد قامت الباحثة باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات,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 نسبيا، 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 تغزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة).

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

Abstract:

This study aimed to investigate the effect of Time management to improve the performance of employee.

The researcher received (81) questionnaires out of a total of (78) distributed questionnaires; the data were analyzed by using the statistical package for social sciences (Spss). Depending on the means, standard deviation, correlations coefficient, multiple regression.

The study concluded with the following results:

- There are intermediate levels of time management in small and medium-sized companies in this study؛
- There are intermediate levels to improve the performance of employees in small and medium-sized companies in this study؛
- There is no effect between time management and improve the performance of employees in small and medium-sized companies in this study؛
- There are no statistically significant differences in improving the performance of employees according to personal and functional variables.

Keywords:time،management،time management،Performance of employees.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	III
الشكر	IV
ملخص الدراسة	V
قائمة المحتويات	Vl
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	VIII
المقدمة.	أ
الفصل الأول :إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين	1
تمهيد	2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	3
المطلب الأول:إدارة الوقت	3
المطلب الثاني:تحسين أداء العاملين	8
المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين	10
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية	12
المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)	12
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	15
المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة	16
خلاصة الفصل.	17
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	18
تمهيد	19
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	20
المطلب الأول: طريقة الدراسة	20
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	22
المبحث الثاني: عرض والمناقشة..النتائج	25
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة	25
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)	34
خلاصة الفصل	40
الخاتمة	41

المراجع	44
الملاحق	47
الفهرس	58

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
(1.1)	جدول يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	16
(2.1)	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة	20
(1.2)	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	21
(2.2)	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	21
(3.2)	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	21
(4.2)	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في العمل بالمؤسسة	22
(5.2)	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير اسم الوظيفة	22
(6.2)	جدول العبارات التي تقيس أبعاد إدارة الوقت	23
(7.2)	جدول العبارات التي تقيس أداء العاملين	23
(8.2)	جدول معامل الثبات الكلي للإستبانة.	23
(9.2)	جدول يوضح مقياس ليكارت الثلاثي.	24
(10.2)	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى (لمقياس ليكارت الثلاثي)	24
(11.2)	جدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التخطيط	25
(12.2)	جدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاتصال	26
(13.2)	جدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الإشراف	26
(14.2)	جدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التفويض	27
(15.2)	جدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد إدارة الاجتماعات	27
(16.2)	جدول متوسطات أبعاد إدارة الوقت	28
(17.2)	جدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أداء العاملين	29
(18.2)	جدول يوضح العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	30
(19.2)	جدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختيار العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع أداء العاملين	30
(20.2)	جدول العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات	31
(21.2)	جدول يوضح تحليل تباين خط الانحدار	31

(22.2)	جدول يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس.	33
(23.2)	جدول يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير العمر	33
(24.2)	جدول يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير المستوى التعليمي	33
(25.2)	جدول يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير الخبرة	34
(26.2)	جدول يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير اسم الوظيفة	34

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(2-1)	شكل يوضح مدى ملائمة خط الانحدار	32

قائمة الملاحق

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
1	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان	48
2	استمارة الاستبيان	49
3	مخرجات البرنامج الإحصائي spss	52

مقدمـــــــــــة

توطئة

برزت أهمية الوقت وبشكل واضح في أوائل هذا القرن في نظريات الإدارة، وارتباط مفهوم إدارة الوقت، بشكل كبير،بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله يومي ،بهدف تحقيق فاعلية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وازداد استخدام مصطلح إدارة الوقت في الآونة الأخيرة بسبب الحاجة الملحة إلى تغيير منظور العاملين وتفكيرهم الخاطئ بإدارة الوقت الذي لم يهيئ لهم أي فرصة لاستغلال ساعات الدوام الرسمي لإنجاز المعاملات الرسمية وإنجاز أعمالهم ومهامهم مع انتهاء مدة الدوام الرسمي،بل سمح لهم وتشجيعهم على التراخي وبالتالي التقليص نسبة إنجازهم والتأثير على أدائهم وعلى كفائتهم وفاعليتهم في القيام بأعمالهم المنوطة لهم.

يعتبر الوقت موردا كغيره من الموارد، يحتاج إلى إدارة للاستفادة منه بكفاءة وفاعلية ومعرفة كيفية استخدامه بالطريقة الصحيحة منعا من هدره وسوء استغلاله، فالوقت من الموارد المهمة المطلوبة في الحياة الإدارية، والعلمية، والاجتماعية والسياسية.وبالتالي فإن إدارته مهمة لاستغلاله بالطريقة المثلى،فهو ليس من الموارد المتجددة ولا يمكن استبداله أو إحلاله، ولا يمكن السيطرة عليه إلا في حين استثماره واستغلاله بطريقة جيدة ،ولهذا كله من المفضل إدارته جيدا للوصول على أفضل النتائج.

و يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت ؟

التساؤلات الفرعية

ضمن هذه الإشكالية سوف نحاول معالجتها بطرح التساؤلات التالية:

- هل تدرك مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت أهمية إدارة الوقت؟
- ما هو واقع أداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت ؟
- كيف تؤثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب ؟
- هل توجد فروق ذات إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة)؟

فرضيات الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة سوف نقوم بصياغة الفرضيات التالية :

- تدرك مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت أهمية إدارة الوقت؛
- يتوفر لدى مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت درجات متفاوتة في أداء العاملين؛
- يوجد تأثير بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة؛

- توجد فروق ذات إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة).

مبررات الدراسة

أ. **مبررات الذاتية :**

- الميول الشخصي نحو هذا الموضوع؛
- وعي بالقيمة والأهمية البالغة للموضوع ؛
- مطابقة موضوع البحث مع تخصص الدراسة.

ب. **مبررات موضوعية :**

- معرفة مدى تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسيس المؤسسات بمدى أهمية إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف الدراسة: هدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على واقع تحسين أداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب؛
- الوقوف على مدى إدراك مؤسسة رغوة الجنوب لأهمية إدارة الوقت؛
- الكشف عن تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة؛
- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

أهمية الدراسة

أ. **الأهمية النظرية :**

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تحقيق إضافات ومساهمات في المكتبات،وتزويدها بالمعارف علمية، من خلال النتائج المتوصل إليها، والتعرف على مدى أهمية متغيري إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب. الأهمية التطبيقية (العملية):

تساهم هذه الدراسة على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات المتوصل إليها، في زيادة مهارات وقدرات أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة،و توعيتها بأهمية إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين ويساهم في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.

حدود الدراسة

المجال البشري : وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة رغوة الجنوب.

المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة في مؤسسة رغوة الجنوب، تقرت ولاية ورقلة.

المجال الزمني : أجريت هذه الدراسة خلال في 2 جانفي 2017 إلى 01 أفريل 2017 .

المجال الموضوعي: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر إدارة الوقت تحسين أداء العاملين في رغوة الجنوب.

منهج الدراسة

معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي فبالنسبة للجزء النظري تم الاعتماد على أهم الدراسات والكتب والمجالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي تمت معالجته باستخدام استبانة، وتم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (Excel وSpss).

مرجعية الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الأجنبية والعربية بمختلف أنواعها.

صعوبات البحث

تمثلت الصعوبات التي واجهتني أثناء القيام بهذه الدراسة كما يلي :

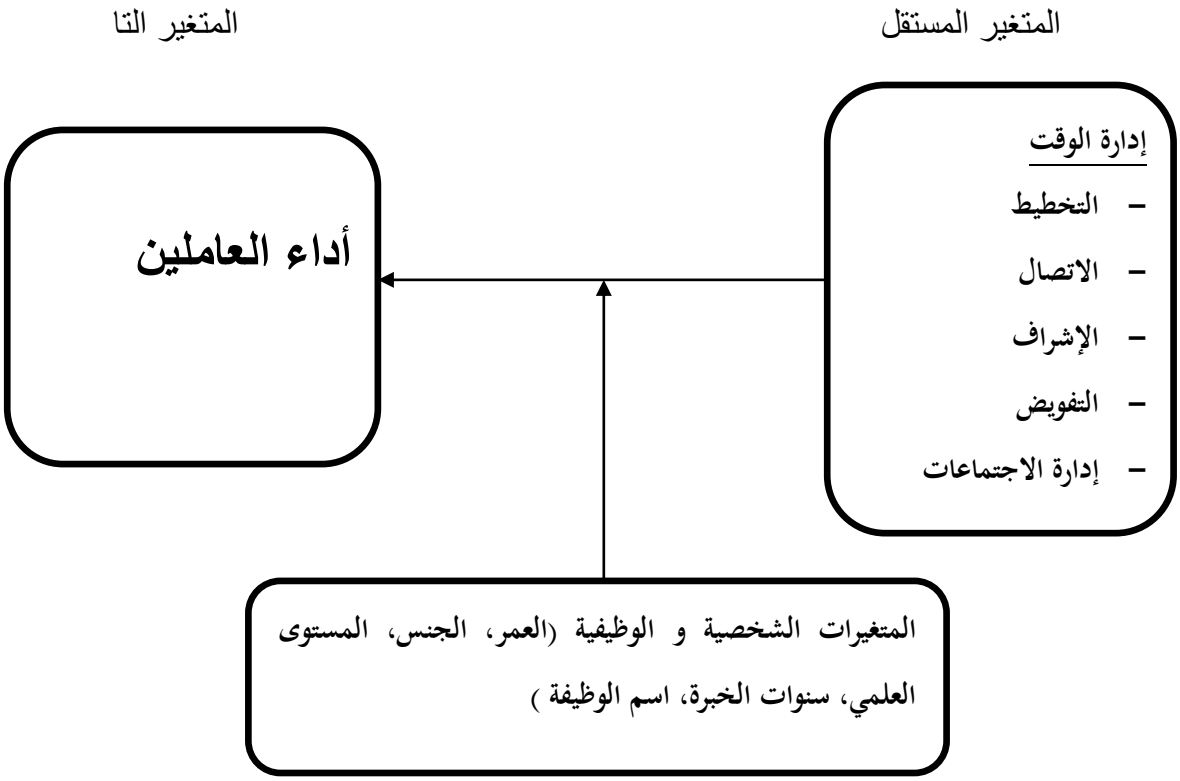
- ضعف الوقت المستغرق في إعداد المذكرة؛
- صعوبة إرجاع الاستبيانات.

هيكل الدراسة

الفصل الأول: يهتم بالأدبيات النظرية والذي يتضمن مبحثين المبحث الأول حول إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين أما المبحث الثاني يضم الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتضمن كذلك مبحثين، المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة ومنهجية الدراسة،أما المبحث الثاني يتم فيه عرض للنتائج المتوصل إليها وتحليلها.

نموذج الدراسة



الفصل الأول: إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين

تمهيد:

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظيفتهم،فسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، ويعد تكوين قيم الإنسان تجاه الوقت عملية معقدة، وهي من أكثر الصفات تأثير بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة، وتعد 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 المباشر على أداء العاملين الذي بدوره سينعكس على أداء المؤسسة ككل،ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وسيتم خلال هذا الفصل التطرق بالتفصيل لكل من تحسين أداء العاملين وإدارة الوقت، والدراسات السابقة التي تمت حول الموضوع، وقد قسم إلى مبحثين هما:

- في المبحث الأول سيتم التطرق إلى كل من المفاهيم المتعلقة إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين والعلاقة بينهما.
- والمبحث الثاني سيتم التعرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين ومجال الاستفادة من هذه الدراسات.

المبحث الأول:الأدبيات النظرية

تعتبر إدارة الوقت عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات المجتمع ،وهي من المفاهيم البارزة والحديثة في الإدارة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى إظهار هدف الدراسة أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين ، وسيتم استعراض المتغيرات والعلاقة بينهما .

المطلب الأول: إدارة الوقت

أولا :تعريف إدارة الوقت (time management)

سوف نتطرق أولا إلى تعريف الإدارة والوقت:

أ. **تعريف الإدارة:**"هي عملية ذهني وسلوكي تسعى إلى استخدام الأمثل للموارد البشري والمالي والمادي لبلوغ أهداف المنظم والعاملين بها بأقل تكلف وأعلى جود".[1]

ب. **تعريف الوقت:**"هو منفعة،حيث يمكن الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب".[2]

ويختلف مفهوم إدارة الوقت وفق تعدد وجهات نظر الباحثين ومنها:

تعريف 1 : " هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت،أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال ".[3]

تعريف 2: " أنه استخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات لمتوفرة بطريقة تؤذي إلى تحقيق أهداف عامة ". [4]

تعريف 3 : "يعني تحديد الوقت وتنظيمه وتوزيعه توزيعا مناسبا ،واستثمار كل لحظة فيه،في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها"[5].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الوقت هي ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، وهو ما يتطلب تخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدرا أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات المحددة وقصيرة.

---

[1] علي عباس ،**أساسيات علم الإدارة**، الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر و توزيع والطباعة،عمان،أردن،2004،ص17.

[2] بشير العلاق، **أساسيات إدارة الوقت**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،عمان،2009 ،ص13.

[3] زيد منير عبودي،**إدارة الوقت في الإدارة** ،الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان أردن 2006 ،ص 23 .

[4] ياسر أحمد فرح،**إدارة الوقت ومواجهة ضغوظالعمل**،الطبعة الأولى، دار لحامد للنشر ولتوزيع عمان الأردن،2000،ص25.

[5] قاسم نايف علوان ،نجوى رمضان إحميد،**إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات**،الطبعة الأولى ،دار الثقافة عمان ،2009 ،ص41 .

ثانيا: مبادئ إدارة الوقت

توجد العديد من مبادئ إدارة الوقت التي تم الإشارة إليها في التراث النظري لإدارة الوقت، تختلف المبادئ من الباحث لآخر نظير الاختلاف في المقاربات المعرفية، وكذا الميادين التي تم تناول هذه المبادئ فيها، وسنحاول الإلمام بأهم هذه المبادئ فيما يأتي :[1]

1/ المبادئ المتعلقة بالتخطيط: التخطيط هو الاختيار من بين المبادئ المتاحة، وتخطيط استخدام الوقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، وأهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي :[2]

1-1.مبدأ تحليل الوقت : يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة الشكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها،إذا ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة ، مع العلم أن بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

1-2.مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول الزمني لإنجاز، ويبدوا أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

1-3.مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية : يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث تقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها،ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة، والثانية تعتمد طريقته على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائمة مهمة، والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

1-4. مبدأ المرونة : حيث يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على إتباعه.

2 / المبادئ المتعلقة بالتنظيم: تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وأهم مبادئ التنظيم : [3]

---

[1] منى خرموش، **إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة**،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر –الوادي،العدد13، ديسمبر2015 ،ص308 ص -309.

[2] **المرجع السابق** ، ص ص312،310 .

[3] **نفسه** ، ص313.

2-1. مبدأ التفويض: إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيرة القيام بها،ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة الراسخة.

2-1. مبدأ تقسيم نشاط العمل:كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

2-3 .مبدأ التحكم في المعوقات:من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد ثم تحديد موعد للاجتماعات في وقت معين،مما يؤذي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام التي سيؤذي إلى توفير الوقت.

2-4. مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ،ينبغي التقليل منها فتنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤذي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت، والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة .ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30 و50 بالمائة من الوقت المتاح لهم.

3/ المبادئ المتعلقة بالرقابة: فبعد التخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة المتابعة اليومية، ويتطلب القيام بعملية الرقابة المبادئ التالية:

3-1. مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة : فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذا لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة في الرقابة بذاتها.

3-2. مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر، والعودة للعادات السيئة في إدارة الوقت .

3-3. مبدأ تحليل الوقت:حيث يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل،فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدراء يعودون لممارساتهم القديمة،ولتفادي هذا ينبغي تكرارا تحليل استخدام الوقت من الوقت لأخرى.

ثالثا: أبعاد إدارة الوقت

وتتمثل مهارات إدارة الوقت فيما يلي :[1]

1/ التخطيط

التخطيط Planning يعتبر أحد التكنيكات الهامة والرئيسية لإدارة الوقت بشكل رشيد واستخدامه بشكل متوازن بين جميع مراحل التخطيط .

إن أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجداول الزمني والتوقيتات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة، ويقال أنه كلما زادت فترة التخطيط لإنجاز مهمة معينة، كلما قلت فترة التنفيذ، مما يؤذي بدوره إلى توفير الوقت .

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد والزمن،عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلا من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

2/ الاتصال

تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية أساسية للإنسان، وهي عملية رئيسية لتفاعل الأفراد والجماعات والمجتمعات والحضارات مع بعضها البعض.

و الاتصال هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات والأفكار والآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل ومستقبل)، وهذا يشير إلى تفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة.

وهذا يعد استخدام الوقت والتوقيت المناسب من العوامل الهامة في العملية الاتصال، ويذكر برنت روبن في كتابه "**الاتصال والسلوك الإنساني** " أن ردود الفعل لكلماتنا وأعمالنا عموما تعتمد على توقيت كلامنا أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته،لذا فإن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الاقتراحات أو عقد الاجتماعات يلعب دورا كبيرا في تقبل الآخرين لأفكارك وتفاعلهم معك في مثل تلك الاجتماعات .

وإن التأخير عن حضور المواعيد وعدم الالتزام بها يولد انطباعا شيئا عن الشخص، أما الالتزام بالحضور في المواعيد، فيدل على جدية الشخص واحترامه لنفسه وللآخرين.

3/ الإشراف

الإشراف عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف أو رئيس العمل لمساعد المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم، من المشكلات أثناء العمل، وعلى أداء وظائفهم على نحو الأفضل.

[1] مدحت أبو النصر،**إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات**، الطبعة الثانية،الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة 2014،ص ص92 -102 .

أي أن الإشراف "علاقة مهنية وظيفية بين مشرف تتوافر له عادة الخبرة والمعرفة والمهارة وبين مشرف عليه أو مشرف عليهم إلى تحمل مسؤوليات وظائفهم بأعلى مستوى كفاءة ممكن وتحقيق النمو المهني المستمرة لهم ".

كذلك يمكن حل معظم المشكلات الكبيرة مع المرؤوسين بالتوجيه السليم،كما يمكن القضاء على المشكلات الصغيرة قبل أن تستفحل. فيمكن أثناء الإشراف علاج مشكلات كالإهمال والتراخي في التنفيذ و كثيرة الغياب والعناد وغيرها،وذلك بالتوجيه لا بالتأنيب.

وبالتالي يمكن أن نقول أن ممارسة الإشراف الفعال يحقق توفيرا لوقت كل من المشرف والمشرف عليهم، وأداة مساعدة لتدريب المشرف عليهم على حسن إدارتهم لوقتهم.

4/ التفويض

تفويض Delegation السلطة من المبادئ الأساسية المعروفة في الإدارة الناجحة وهو يعني ببساطة شديدة التنازل عن جزء من السلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال،والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية.

بمعنى أن التفويض هو عملية نقل لبعض المهام من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، كما أنه يعني في نفس الوقت أداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه.

ويجب الإشارة في هذا السياق إلى نقطة هامة ألا وهي أن التفويض يكون للسلطة وليس للمسئولية، بمعنى أن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسؤولية،فيظل المدير هو المسئول النهائي عن أداء مرؤوسيه ونتائج أعمالهم،كما أن المرؤوسين مسئولين عن نتائج أعمالهم المكلفين بها أمام رئيسهم.

5/ إدارة الاجتماعات

تستهلك الاجتماعات جزءا كبيرا من الوقت المديرين والعاملين في كثير من المنظمات،والمدير الناجح يستطيع أن يوفر كثير من الوقت عندما يدير هذه الاجتماعات بالشكل السليم والمهني،وعندما يتجنب مضيعات الوقت المرتبطة بمراحل إدارة الاجتماعات (قبل الاجتماع،أثناء الاجتماع،بعد الاجتماع).

كذلك يمكن للمدير الناجح أن يتجنب حضور الاجتماعات غير الهامة والاجتماعات التمهيدية (التي تهدف إلى التشاور وتبادل وجهات النظر وليس لاتخاذ قرارات نهائية)أو ينيب عنه موظفا آخر.

ويمكن إضافة النقاط التالية التي يمكن أن توفير كثير من الوقت الذي غالبا ما يهدر أثناء عقد الاجتماعات:

- ✓ محاولة بدئ الاجتماع في الموعد المحدد؛
- ✓ تذكير الأعضاء بالوقت المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال؛
- ✓ محاولة أن ينبه الأعضاء بالالتزام بالأطر الزمنية لموضوع جدول الأعمال، ويمكن أن ننصح ميقاتي الاجتماع بوضع ساعة يد أو ساعة حائط في موقع بارز لتمكينه من مراقبة الوقت باستمرار؛
- ✓ التأكد على عدم حصول أحد الأعضاء أو أكثر وقت أكبر، من اللازم عند عرض وجهات نظرهم على حساب وقت زملائهم؛

- ✓ التنبيه بموعد الراحة؛
- ✓ تجميع أعضاء الاجتماع بعد موعد الراحة؛
- ✓ التنبيه بقرب موعد انتهاء الاجتماع .

المطلب الثاني: تحسين أداء العاملين

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبدولة من قبل الإدارة والعاملين في الإطار المؤسسات فهو يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام.

أولا:مفهوم أداء العاملين ومعاييره وعوامل المؤثرة فيه

1- تعريف أداء العاملين (Performance of employees)

قدم الباحثون عدة تعاريف لأداء العاملين أهمها:

تعريف الأداء:" المجهود الذي يبدله كل فرد في المؤسسة: وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى يحققه كل فرد سواء من الناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به "[1].

وأيضا :"الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد ،وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة ".[2]

تعريف أداء العاملين : بأنه "العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأداء اقرأنهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".[3]

وفي ضوء التعاريف السابقة لأداء العاملين نقول أنه"**يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية مهامه، بشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة**".

2- معايير أداء العاملين

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجع القصور التي تشوب الأداء وتنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:[4]

أ.**الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل)وتنعكس أيضا على مدى تلبية رغبات العملاء.

---

[1]راوية محمدحسن،**إدارة الموارد البشرية؛دارالجامعية**،الإسكندرية ،مصر،2008 ،ص209.

[2]Alain fernandez،**les nouveausctableasc de bord des decideurseditions d'organisation**، paris، 2000، p40

[3]محمد بن حمود العنزي،**فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود**،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارة ،غير منشورة،جلمعة نايف للعلوم الأمنية،الرياض،2011 ص5.

[4]رجم خالد،**أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي على بسطيف**،رسالة ماجستير في علوم التسيير"غ منشورة "،جامعة ورقلة،201/ 2012،ص8 -9.

ب. **الكمية**: يقصد بها حجم العمل المنجز،حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.

ج. **الوقت**: يمثل أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات،الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال .

د. **الإجراءات**: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهنة لذلك يجب الإنفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

3. العوامل المؤثرة في أداء العاملين

من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين كالتالى:[1]

أ.غياب أهداف المحددة : المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها،لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تمتلك المنظمة معايير أو المؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛

ب.عدم المشاركة في الإدارة :إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارة المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤذي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤذي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب وإنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء؛

ت. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه،فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما،متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج؛

ث. مشكلات الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فانعدامه أو انخفاضه يؤذي إلى ضعف وإنتاجية أقل؛

ج.التسبب الإداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في الأمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، كما قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

[1] مؤيد سعيد السالم ،عادل حروش سايح، **إدارة الموارد البشرية**،جدار للكتاب العالمي ،الأردن ،2009،ص55.

ثانيا: خطوات تحسين أداء العاملين

1. **تعريف تحسين أداء العاملين**

عرف مفهوم تحسين الأداء على أنها: " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".

2. **خطوات تحسين أداء العاملين**

وتتمثل خطوات تحسين أداء العامل فيما يلي:[1]

- **الخطوة الأولى وتتمثل في ما يلي:**

أ. **تحليل الأداء**:ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

1.**الوضع المرغوب**: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاح في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

2.**الوضع الحالي(الفعلي)** : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

- **الخطوة الثانية** : البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترح تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات، الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤذي إلى نتائج أفضل، لذاك فإن تحليل المسببات رابط مهم بين فجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء؛
- **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 نظما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛
- **الخطوة الخامسة** : مراقبة تقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثر مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن يكون هناك وسائل تركيز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الداء الفعلي والمرغوب،وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

[1] بوشليقالأمين،**دور التكوين في تحسين أداء العاملين** "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآوبارمن 2010 إلى 2014 ،مذكرة الماستر،علومالاقتصادية،غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2015 ص7.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم المديرون في إدارة أعمالهم، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وبتحسين أداء العاملين.

ولقد ظهرت 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 وقيامه بعمله على أكمل وجه، ونجد أن هناك تأثير كبيرا لفاعلية إدارة الوقت على تحسين أداء العامل.

وأوضح أيضا أن عدة دراسات تعتبر أساليب إدارة الوقت فعال جدا،بحيث أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين استخدام وتبني أساليب إدارة الوقت وبين أداء العاملين،وأيضا نجد أن هناك علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي و كل من فاعلية إدارة الوقت وأداء العاملين.

المبحث الثاني:الأدبيات التطبيقية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وقد تم عرض هذه الدراسات السابقة وفق تتبع زمني من الأقدم إلى الأحدث وسوف يتم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما،وكذا إبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولا : الدراسات السابقة بالعربية

1- راوية تيسير، غزاوي 2012: إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير،إدارة عامة ،جامعة اليرموك.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال وكذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم ،ومعرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 181 استبيان على جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال المتمثلة بـ (محافظة اربد،محافظة جرش، ومحافظة عجلون، ومحافظة المفرق)،بلغ عدد الاستبيان المستردة والتي اعتبرت صالحة لتحليل الإحصائي (159)استبيان وبنسبة (87.8)من عينة الدراسة،ثم تمت معالجتها إحصائيا باستخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب أسئلة وفرضيات الدراسة .

2- عبير فوزي الخطيب 2009: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، ولتحقيق هذا الهدف أجرت الباحثة دراسة الميدانية على الشركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها (3) شركات،وتكونت عينة الدراسة من (140) موظفا وموظفة في المستويات الإدارية العليا والوسطى، والمشرفين يمثلون (10%) من مجتمع الدراسة البالغ (1400)، وقد كشفت الدراسة عن مجموعة نتائج تتلخص في أن هناك أثرا مرتفعا لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت،تنظيم الوقت،توجيه الوقت، الرقابة على الوقت)على رفع مستوى أداء العاملين، كما أوضحت نتائج الدراسة أن التخصيص 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.

3- سالم الرحيمي – توفيق المارديني 2014 :أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية (دراسة الميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية)جامعة إربد الأهلية . الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف وجهة نظر الطلبة نحو كيفية إدارة الوقت من حيث التخطيط، والتنظيم، وتوجيه، والرقابة واثر ذلك في تحصيلهم الأكاديمي، وتحديد الأسباب والمعوقات التي تحول دون ذلك،جمعت البيانات من خلال عينة شملت 300 طالب، وبينت النتائج

أن مجال التخطيط كان له التأثير الأكبر في التحصيل الأكاديمي بمعامل ارتباط (0.539)،وان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي.

4- آل دليم، سقر بن منصور،2010: دور إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل في إدارة جوازات منطقة الرياض .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل في إدارة جوازات منطقة الرياض، وتكونت العينة من 150 موظف في إدارة جوازات الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليمثل منهج الدراسة،واعتمد على الاستبانة لجمع البيانات ،

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مدى الوعي بأهمية وأساليب إدارة الوقت في جوازات منطقة الرياض، وان معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على وجود ضغوط للعمل في إدارة جوازات منطقة الرياض ،وأن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على سبل الحد من ضغوط العمل في إدارة جوازات منطقة الرياض.

5- القيصر، ياسر بن صالح،2013 : دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة .

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وأثر استغلاله وحسن استثماره، أيضا التعرف على دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين، والتعرف على سوء إدارة الوقت وآثار ذلك على كفاءة أداء العاملين، وتكونت العينة من 115 موظف في محكم الاستئناف بمكة المكرمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليمثل منهج الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع،واعتمد الباحث على الإستبانة لجمع البيانات.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أظهرت النتائج اهتماما لبعض مظاهر إدارة الوقت لدى العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، كما بينت النتائج موافقة العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة على اثر إدارة الوقت في رفع كفاءة أدائهم،كما أوضحت النتائج وجود ثلاثة مضيعات للوقت هي الأبرز في التأثير على كفاءة العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة وهي (عدم وضوح السلطة والمسؤولية،عدم التدريب الجيد للعاملين وسوء تجهيز وصيانة الأجهزة الخاصة بالعمل.

6- دحاك عبد النور(2011) : إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تاخد في الاعتبار عند تحديد فعالية المدير، حيث أن نجاح العملية الإدارية يقترن بمدى إدارة المدير لوقته بفعالية الأهداف المختلفة للمؤسسة، لذا جاءت هذه الدراسة تهدف إلى تعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،وقد أجريت هده الدراسة على مستوى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البليدة،حيث تم إتباع المنهج الوصفي في الإجراء 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.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- Nor Lela Ahmed(2012)The Relationship between Time Management and job performance in Event Management.

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة الوقت على الأداء الوظيفي بين طاقم الماليزي 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 وقال 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.

2- 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، وجد علاقة إيجابية واضحة لثلاث من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

وهذه الممارسات هي التعويضات، تعزيز الترويج، وتقييم الأداء.

3- Khera،(2010) Human resource practicec and their impact on employee productivity :A Perceptual analysis of private ، public and foreign Bank Employees in India .

ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند،وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها الاستقطاب والتعيين،التحفيز،مشاركة العاملين،التخطيط،التعويض، التطوير والتدريب وتناولت عينة من 184 من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع العام) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، ومعامل الارتباط(Duncans mean Tes) وتبين وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير.

4- Nonis،S،A، sager،j،k(2011) ، Revisiting the relationship between time management and jab performance. werld journal of managment.3 (2)p135-171.

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى بحث دور إدارة الوقت في تعديل العلاقة بين الأداء الوظيفي ومتغيري سمات التفاؤل ومركز التحكم لدى عينة قوامها (201) من مندوبي مبيعات الشركات الكيماوية ووكلاء السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد بينت

نتائج الدراسة أن إدارة الوقت لم تعدل العلاقة بين التفاؤل والأداء الوظيفي،في حين بينت النتائج أن إدارة الوقت كانت تعدل العلاقة بين مراكز التحكم والأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه و الاختلاف بينها.

أوجه الشبه:

تكمن أوجه التشابه في الدراسات السابقة أن جميع الدراسات اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجميع المعلومات.

أوجه الاختلاف:

هناك العديد من الاختلافات بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية وذلك من حيث العينة، والزمن والمكان، نوع القطاع، ومن حيث المتغيرات، والجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بينهما.

الجدول(1.1): يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
من حيث المكان و الزمن	تمت الدراسة في مدينة تقرت ولاية ورقلة في 2017	تمت هذه الدراسات في عدة دول عربية و أجنبية وكانت في السنوات التالية: 2008- 2009- 2010 -2012- 2013- 2014
من حيث العينة	تناولت الدراسة230عامل في عينةمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	تناولت الدراسات السابقة عينة مختلفة من اكبرّ أو أصغر من عينة الدراسة الحالية.
من حيث نوع القطاع	كانت هذه الدراسة في القطاع الخاص و المتمثلة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	كانت هناك تنوع في الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع كانت في القطاع العام و الخاص .
من حيث المتغيرات	هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين.	تناولت دراسة السابقة متغيرات مختلفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات لهذه الدراسة وهي كالتالي:

- ساهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية إثرائها؛
- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- التعرف على الأداة المستخدمة في جمع البيانات,واختيار الأداة المناسبة للدراسة الحالية؛
- الاهتداء لبعض المراجع والمصادر والبحوث العلمية التي لم يتسن للباحث الاطلاع عليها؛
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات؛
- التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل نستخلص الموضوع عموما بحيث تطرقنا في المطلب الأول للمفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت ومبادئه والأبعاد المتمثلة في التخطيط،الاتصال،الإشراف،التفويض،إدارة الاجتماعات، وحيث تطرقنا في المطلب الثاني سوف نتطرق إلى مفاهيم بتحسين أداء العاملين ومعاييره وخطواتها، وحيث تطرقنا إلى المطلب الثالث الذي يربط العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين.

وقد تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها صلة بالموضوع ،وسنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على الأرض الواقع ومحاولة الوصول إلى ربط إدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانيـــــة

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للفصل السابق الذي تطرقنا فيه إلى الجانب النظري لكلا المتغيرين، وسوف نحاول في هذا الفصل إسقاط هذا الجانب على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تقرت ولاية ورقلة، وذلك لإبراز واقع إدارة الوقت وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وسوف يتم خلال هذا الفصل التطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- ✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- ✓ المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سوف أحاول التطرق في هذا المبحث إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة الميدانية لهذا الموضوع، وذلك لتسلسل المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق ونتائج دقيقة، وكذا الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة:

في هذا المطلب سوف نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة, وكذا المنهج والأداة التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات.

أولا: منهج الدراسة

هناك عدة مناهج مختلفة التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحوث العلمية وذلك قصد الحصول على النتائج والأهداف الموضوعية، وكذلك التعرف على الظاهرة المدروسة وأسبابها وإيجاد حلول لها.

فقد اعتمدت الباحثة على **المنهج الوصفي** الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها و اتجاهاتها وما إلى ذلك من الجوانب تدور حول ظاهرة معينة والتعرف على تحقيقها في الواقع وذلك للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

أ- **مجتمع الدراسة** :ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة (رغوة الجنوب) والبالغ عددهم 230 عامل.[1]

ب- **عينة الدراسة:**

قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها**81** عامل من أصل 230عامل من عمال المؤسسة محل الدارسة (رغوة الجنوب)، حيث تم توزع **81**إستبانة على العاملين بمؤسسة رغوة الجنوب، وثم استرجاع 78 استبيان أي ما يعادل نسبة 96.30%، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع 3 إستبانة أي ما يعادل بنسبة3.70% أما فيما يخص الاستبيانات غير صالحة لتحليل فكانت 0 إستبانة أي ما يعادل 0 % والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2.1) : توزيع عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	النهائي
عدد	81	78	3	0	78
النسبة %	%100	96.30%	%3.70	0	96.30%

المصدر: من إعداد الطالبة

[1] تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين ، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قام الباحث بتحديد مجتمع وعينة الدراسة المؤسسة رغوة الجنوب تقرت ورقلة ، وهي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة, متخصصة في صناعة الإسفنج، تأسست في01 جانفي 1984 حيث بدأت النشاط في 1جانفي 1985, ويبلغ رأس مالها 11000000000دينار جزائري وعدد عمالها 230 عامل, وحسب معيار حجم العمالة صنف المؤسسة إلى مؤسسة متوسطة لأن حجم العمالة بها هو**230**عامل .

ثالثا: خصائص عينة الدراسة

تتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في ما يلي:

أ. **الجنس**

جدول (1.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	26	% 33.3
أنثى	52	%66.7
المجموع	78	%100

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا نتائج الإستبانة.

يظهر الجدول أعلاه أن اغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الإناث (66.7%) في حين بلغت نسبة الذكور(33.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط .

ب. العمر :

جدول (2.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

فئات العمر	**التكرار**	**النسبة**
أقل من 30 سنة	**28**	**%35.9**
من 30 إلى 39 سنة	**40**	**%.51.3**
من 40 إلى49 سنة	**8**	**%10.3**
50 سنة فأكثر	**2**	**%2.6**
المجموع	**78**	**%100**

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا نتائج الإستبان.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 39سنة) أعلى نسبة بواقع (51.3%) يلي ذلك الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (35.9%) ثم تلي الفئتين العمريتين (من 40إلى49سنة)و (50سنةفأكثر)من أفراد عينة الدراسة،وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبانة.

المستوى التعليمي:

جدول (3.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	34	%43.6
ثانوي	24	%30.8
مهني	7	%09
جامعي	13	%16.7
المجموع	78	%100

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا نتائج الإستبان.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فنجد أن مستوى أقل من ثانوي أعلى نسبة حيث بلغت (43.6%) وتليه المستوى الثانوي بنسبة (30.8%)، ثم تليه المستوى الجامعي بنسبة(16.7%), ثم تليه المستوى المهني بنسبة (09%) وهي أقل نسبة, وهذا يدل على أن الأنشطة الأساسية للمؤسسة لا يحتاج إلى مستويات مهنية عالية.

ث.سنوات الخبرة في العمل:

جدول (4.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في العمل بالمؤسسة

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	التكرار	النسبة
أقل من 5	37	%47.4
من 5 إلى 10 سنوات	20	%25.6
أكثر من 10 سنوات	21	%26.9
المجموع	78	%100

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا نتائج الإستبانة.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية الأعلى، فئة أقل من 5 سنوات بنسبة(47.4) والفئة أكثر من 10سنوات(26.9) ثم تلي فئة (من 5إلى 10 سنوات) بنسبة (25.6%) بأقل نسبة من أفراد عينة الدراسة,وهذا يدل أن المؤسسة لديها ولاء لعمالها, وأن العمال يشعرون بالانتماء لها.

ج. اسم الوظيفة:

جدول (5.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير اسم الوظيفة

اسم الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	24	%30.80
تقني	11	%14.10
اخرى	43	%55.10
المجموع	78	%100

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا نتائج الإستبانة.

وفيما يخص الجدول المتعلق اسم الوظيفة الموجود أعلاه نجد أن وظيفة اخرى هي أعلى نسبة وتقدر ب(55.10%) ثم تليها إطار بنسبة(30.80%) ثم يليها تقني بنسبة(14.10%), وهذا يدل على أن المؤسسة من وظائفها الأساسية والمهمة هي وظائف أخرى (الخياطة، مصلحة المخبر...)، أن وظيفة إطار والتقني هي وظائف ثانوية في المؤسسة.

المطلب الثاني:الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولا:أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة في مجال إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين،و قد تم إعداد إستبانة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق ، محايد، موافق) وقد قسمت إستبانة إلى ثلاثة أجزاء تتمثل في:

الجزء الأول : ويتضمن هذا الجزء المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة، اسم الوظيفة)

الجزء الثاني : ويتضمن المتغير المستقل وهو إدارة الوقت بأبعاده الخمسة (التخطيط، الاتصال، الإشراف، التفويض، إدارة الاجتماعات) وشملت هذه الأبعاد (**24**) عبارة، وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

الجزء الثالث: ويتضمن المتغير التابع وهو أداء العاملين ويضم هذا الجزء (**16**) عبارة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

الجدول (6.2) : العبارات التي تقيس أبعاد إدارة الوقت

البعد	رقم العبارة
التخطيط	(1–5)
الاتصال	(6–9)
الإشراف	(10–14)
التفويض	(15–19)
إدارة الاجتماعات	(20–24)

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا معطيات الدراسة.

الجدول (7.2) : العبارات التي تقيس أداء العاملين

البعد	رقم العبارة
أداء العاملين	(1–16)

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا معطيات الدراسة

ثانيا:صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة صممت لقياسه ولا تقيس شيئا أخر وفي إطار حرصت الباحثة على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الإستبانة، قام الباحثة بعرضه على مجموعة من المحكمين وأسماء المحكمين في الملحق رقم (1)، وقد استجابة الباحثة لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ما يستلزم من المقترحات المتقدمة، وبعد ذلك خرج الاستبانة في صورته النهائية.

ثالثا:ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات أن الاختيار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقام الباحث بالتأكيد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الفاكرونباخ الذي يوضح الجدول الموالي:

الجدول (8.2): معامل الثبات الكلي للإستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين	**40**	**0.871**

المصدر :من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجspss

من خلال رقم (**8.2**) يمكن أن نلاحظ قيمة الفاكرونباخ تقدر ب **0.871** وهي أكبرمن**0.60**، أي قيمة الثبات الكلية للاستبانة هي **0.871**وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبانة مرة أخرى، في حالة ما، إذ قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وفي نفس الظروف فإن**87.1%**من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة.

❖ **أساليب المعالجة الإحصائية:**

قامت الباحثة في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقيق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

1) التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة؛
2) معامل الفاكرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة؛
4) معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
5) اختبار T student للفرق بين متوسطين، واختبار Anova للفرق بين أكثر من متوسطين.

كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسته :

الجدول (9.2) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	**2**	**3**

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

- المدى (**RANGE**) = أكبر قيمة – أصغر قيمة = **3–1=2**
- تم قسمت المدى على عدد الفئات **3/2=0.66** وبعد ذلك يضاف (**0.66**) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كتالي:

الجدول (10.2) : يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى (لمقياس ليكارت الثلاثي)

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى
[1.66؛1]	غير موافق (ضعيف)
[2.33؛1.67]	محايد (متوسط)
[3؛2.34]	موافق (مرتفع)

المبحث الثاني: عرض والمناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال الفرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة، وكذا الاختبارات الإحصائية.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى : تدرك مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت أهمية إدارة الوقت.

للتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور إدارة الوقت، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي: التخطيط،الاتصال، الإشراف، التفويض، إدارة الاجتماعات.

البعد الأول : التخطيط

الجدول رقم(11.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التخطيط

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيت	متوسط الإجابة
1	لديك الوقت الكافي للتخطيط والتدريب	1.90	0.85	5	متوسط
2	تقوم بتخطيط للأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها	2.38	0.71	2	مرتفع
3	عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين، تجمع البيانات والمعلومات اللازمة والمرتبطة	2.27	0.78	3	متوسط
4	تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب درجة أهميتها	2.60	0.67	1	مرتفع
5	تعد قائمة بالمهام المطلوب منك يوميا	2.21	0.83	4	متوسط
	المتوسط العام للبعد التخطيط	2.27	0.51	-	متوسط

المصدر :من من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

البعد الثاني : الاتصال

الجدول رقم (12.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاتصال

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الإجابة
1	تستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين	2.01	0.83	2	متوسط
2	تستطيع التحدث مع الآخرين بثقة	2.15	0.88	4	متوسط
3	تقوم بسجل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع الآخرين	2	0.82	1	متوسط
4	تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة	2.01	0.86	3	متوسط
	المتوسط العام البعد الاتصال	2.04	0.60	-	متوسط

المصدر:من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامجspss.

البعد الثالث : الإشراف

الجدول رقم (13.2)قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الإشراف

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الإجابة
1	تشجع الموظفين على التحدث معك حول مشكلات العمل،	2	0.80	2	متوسط
2	تساعد مرؤوسيك على تحديد أسباب المشكلات التي تواجههم في العمل	1.91	0.84	4	متوسط
3	تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرارات	1.88	0.82	5	متوسط
4	تتخذ القرارات دون التحيز القائم على أساس السن والعلاقات الشخصية	1.99	0.81.	3	متوسط
5	تساعد مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد	2.04	0.80	1	متوسط
	المتوسط العام للبعد الإشراف	1.96	0.78	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

البعد الرابع : التفويض

الجدول رقم (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التفويض

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيت	متوسط الإجابة
1	تفوض الأعمال الأخرى إلى المعاونين لك	92.0	1.80	5	متوسط
2	تقوم بتفويض كل شيء يمكن أن يقوم به الآخرين	22.1	1.80	4	متوسط
3	تحاول القيام بالأعمال التي يجب القيام بها	92.4	.800	1	مرتفع
4	تختار الشخص المناسب للعمل المناسب ،بغض النظر عن الخبرة و الموجودة عنده	52.3	.750	3	مرتفع
5	تأكد على أن المفوض يجب أن يكون متفهم	2.46	.750	2	مرتفع
	المتوسط العام للبعد التفويض	2.30	0.44	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

البعد الخامس: إدارة الاجتماعات

الجدول رقم (15.2) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد إدارة الاجتماعات

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيت	متوسط الإجابة
1	تبدأ الاجتماع في وقت المحدد	2.33	7.810	4	متوسط
2	تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع	2.38	8.70	2	مرتفع
3	تتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع	2.42	.760	1	مرتفع
4	تحرص على استمرار الاجتماع داخل إطار المحدد له	302.	.770	5	متوسط
5	تحرص على إنهاء الاجتماعات في الموعد المحدد	2.35	.770	3	مرتفع
	المتوسط العام لبعد إدارة الاجتماعات	2.36	0.63	-	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

وبناءا على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد إدارة الوقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

جدول رقم (16.2): متوسطات أبعاد إدارة الوقت

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	التخطيط	2.27	0.51	3	متوسط
02	الاتصال	2.04	0.61	4	متوسط
03	الإشراف	1.96	0.48	5	متوسط
04	التفويض	2.30	0.44	2	متوسط
05	إدارة الاجتماعات	2.63	0.63	1	مرتفع
المتوسط العام لأبعاد إدارة الوقت		2.19	0.36		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: يتوفر لدى مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت درجات متفاوتة في تحسين أداء العاملين.

للتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور أداء العاملين.

جدول رقم (17.2):قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأداء العاملين

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	2.46	.830	4	مرتفع
2	ثقتك بنفسك تجعلك تؤدي عملك على أكمل وجه	52.8	6.40	1	مرتفع
3	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	52.8	6.40	2	مرتفع
4	تمتلك مهارات و خبرات تساعدك على أداء عملك	52.8	3.40	3	مرتفع
5	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين	2.06	.810	9	متوسط
6	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء	82.1	.800	6	متوسط
7	شعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	1.94	7.80	14	متوسط
8	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	42.0	6.80	10	متوسط
9	أداء العاملين هم المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	2.33	5.80	5	متوسط
10	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	22.1	4.80	7	متوسط
11	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	91.9	.860	11	متوسط
12	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	11.7	.770	16	متوسط
13	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة	1.78	7.70	15	متوسط
14	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم	1.97	7.80	12	متوسط
15	حصولك على الحوافز والتقدير يجعلك تبدل جهدا أكبر في عملك	1.96	6.80	13	متوسط
16	يؤثر مكان عملك على أداءك الوظيفي	92.0	9.80	8	متوسط
	المتوسط العام	2.20	0.45	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب .

أولا: العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات الدراسة وهي كما يلي:

جدول رقم (18.2):قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل

			المتغير التابع :أداء العاملين
Rho de Spearman	أولا : التخطيط	Coefficient de corrélation	.322**
		Sig. (bilatérale)	.004
		N	78
	ثانيا : الاتصال	Coefficient de corrélation	.204
		Sig. (bilatérale)	.073
		N	78
	ثالثا: الإشراف	Coefficient de corrélation	.395**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	78
	رابعا: التفويض	Coefficient de corrélation	.389**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	78
	خامسا: إدارة الاجتماعات	Coefficient de corrélation	-.059-
		Sig. (bilatérale)	.608
		N	78
	المتغير المستقل :إدارة الوقت	Coefficient de corrélation	.351**
		Sig. (bilatérale)	.002
		N	78

المصدر: من المخرجات البرنامج **spss**

يتضح من خلال الجدول الارتباط لمؤسسة رغوة الجنوب استنتجنا العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الوقت، والمتغير التابع أداء العاملين في المؤسسة في حين وجدنا ان أكثر بعد من أبعاد إدارة الوقت يؤثر على أداء العاملين هو بعد الإشراف بنسبة (39.5%) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من 0.05 وبالتالي يجب على المؤسسة ان تتخذ القرارات المناسبة في وقت المناسب و تحافظ بشكل أكبر على هذا البعد لدى أفراد العاملين وهذا دال على أن العمال لهم حلول في حل المشاكل في العمل وهي قيمة إيجابية ودات ارتباط متوسط تؤكد على الدور الكبير الذي يلعبه بعد الأشراف، إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين، تليها بعد التفويض بنسبة تقدر (38.9%) بمستوى دلالة (0.000) في حين احتل بعد إدارة الاجتماعات المرتبة الأخيرة بنسبة (5.9-%) بمستوى دلالة (0.608) وبالتالي هنا يجب على المؤسسة أن تعمل على البحث عن نقاط الضعف والمحاولة معالجتها وتوفير مختلف الظروف والوسائل التي تجعل العامل يهتم بإدارة الإجتماعات في المؤسسة .

ثانيا: اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية

اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى**Entry** عند مستوى دلالة**0.05** حيث المتغير المستقل هي (إدارة الوقت) والمتغيرة التابعة هو (أداء العاملين) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (19.2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختيار العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع أداء العاملين.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.331[a]	.110	.098	.43108

a. Valeursprédites : (constantes), المتغير المستقل : الوقت إدارة

b. Variable dépendante التابع المتغير :العاملين أداء

المصدر: من مخرجات**spss** * دال عند مستوى (**0.05**).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالنسبة لمؤسسة رغوة الجنوب ذو مستويات ايجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فما بين المتغيرين ب(33.1%) وهي قيمة ايجابية وليست سالبة .

ثالثا : اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

الجدول التالي يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة:

جدول رقم (20.2): العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.280	.304		4.211	.000
	المتغير المستقل :إدارة الوقت	.420	.137	.331	3.062	.003

a. Variable dépendante : المتغيرالتابع: أداءالعاملين

المصدر: من مخرجاتspss

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار **a**ميل خط الانحدار بالنسبة لإدارة الوقت وميل خط الانحدار بالنسبة لرضا الوظيفي للعاملين وفق المعادلة التالية :Y=ax+b ومنه معادلة خط الانحدار

هي :y=1.280 +0.331x

وعند دراسة قسم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H0 ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على تطبيق إدارة الوقت هي تحسين أداء العاملين.

رابعا :تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة:

جدول رقم (21.2) : تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.742	1	1.742	9.376	.003[a]
	Résidu	14.123	76	.186		
	Total	15.865	77			

a. Valeursprédites : (constantes), المتغيرالمستقل: إدارة الوقت

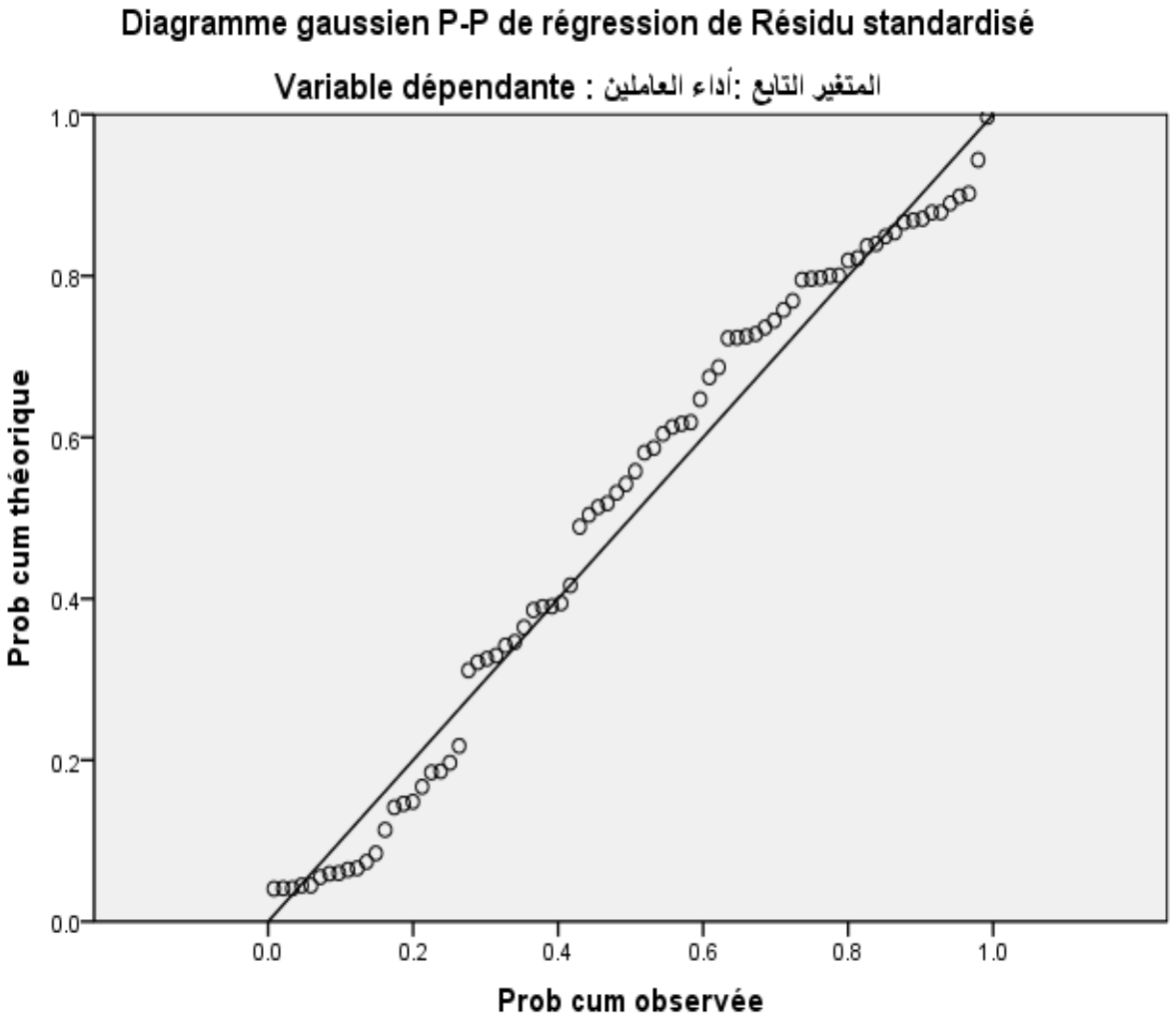
b. Variable dépendante : المتغيرالتابع: أداءا لعاملين

المصدر: من مخرجات**spss**

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي **1.742** ومجموع مربعات البواقي هو **14.123** ومجموع المربعات الكلي يساوي **15.865** ؛
- ✓ درجة حرية الانحدار هي **1** ودرجة حرية البواقي هي **76**؛
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو **1.742** و معدل مربعات البواقي هو **0.186** ؛
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو **9.376** ؛
- ✓ مستوى دلالة الاختبار **0.003** أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية **0.05** فنرفضها ،وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (1.2) : يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات**spss**.

حسب الرسم لا يوجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة).

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

الفرضية الفرعية الأولى :توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)بين متوسطات إجابات العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس : الاختبار المناسب هنا هو اختبار **ANOVA**

جدول رقم(22.2): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير الجنس

ANOVA

المتغير التابع :أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.505	1	.505	2.498	.118
Intra-groupes	15.360	76	.202		
Total	15.865	77			

المصدر: من مخرجات**spss**

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير العمر.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير العمر :

جدول رقم(.23.2): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير العمر

ANOVA

المتغير التابع :أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.300	3	.100	.475	.700
Intra-groupes	15.565	74	.210		
Total	15.865	77			

المصدر: بالاعتماد على مخرجات**spss**

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير المستوى التعليمي :

جدول رقم (2-24): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

المتغير التابع :أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.280	3	.760	4.139	.009
Intra-groupes	13.586	74	.184		
Total	15.865	77			

المصدر: بالاعتماد على مخرجات**spss**

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α = 0.05**) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير الخبرة.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير الخبرة:

جدول رقم(2-25) : يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير الخبرة

ANOVA

المتغير التابع :أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.269	2	.134	.646	.527
Intra-groupes	15.597	75	.208		
Total	15.865	77			

المصدر: بالاعتماد على مخرجات**sps**

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α = 0.05**) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير اسم الوظيفة.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير اسم الوظيفة :

جدول رقم(26.2) : يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير اسم الوظيفة

ANOVA

المتغير التابع :أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.264	2	1.632	9.712	.000
Intra-groupes	12.602	75	.168		
Total	15.865	77			

المصدر: بالاعتماد على مخرجات**spss**

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)

1. **تحليل نتائج اختبار فرضية** :تدرك المؤسسات الصغيرة والمتوسط محل الدراسة أهمية إدارة الوقت .

التحليل رقم (1):متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعد التخطيط

يتضح الجدول رقم (**11.2**) أن بعد التخطيط سائد بدرجة مرتفع في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ(**2.27**)وبانحراف معياري بلغ (**0.51**)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " لديك الوقت الكافي للتخطيط والتدريب "بمتوسط حسابي بلغ (**2.60**)، وانحراف معياري بلغ(**0.67**)،ثم تاليها عبارة " تقوم بتخطيط للأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها "بمتوسط حسابي بلغ(**2.38**)وانحراف معياري بلغ(**0.71**)، ثم تاليها عبارة "عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين، تجمع البيانات والمعلومات اللازمة والمرتبطة"بمتوسط حسابي بلغ(**2.27**)وانحراف معياري بلغ(**0.78**)،ثم تاليها عبارة " تعد قائمة بالمهام المطلوب منك يوميا" بمتوسط حسابي بلغ (**2.21**)وانحراف معياري بلغ (**0.51**)،ثم تاليها عبارة " لديك الوقت الكافي

للتخطيط والتدريب"بمتوسط حسابي بلغ(**1.90**) وانحراف معياري بلغ (**0.85**)، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون بمستوى مرتفع ،ويشعرون بحرية في أداء مهامهم الموكلة إليهم وأنهم يتمتعون بظروف عمل مناسبة.

التحليل رقم (2):متوسطاتالإجابات أفراد العينة لبعد الاتصال

يتضح الجدول رقم (12.2) أن بعد الاتصال سائد بدرجة متوسط في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ(**2.04**)وبانحراف معياري بلغ (**0.60**) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تقوم بسجل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع الآخرين "بمتوسط حسابي بلغ (**2.00**) وانحراف معياري بلغ (**0.86**)،ثم تاليها عبارة " تستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين "بمتوسط حسابي بلغ(**2.01**)وانحراف معياري بلغ(**0.83**)، ثم تاليها عبارة " تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة "بمتوسط حسابي بلغ(**2.01**)وانحراف معياري بلغ (**0.86**)،ثم تاليها عبارة " تستطيع التحدث مع الآخرين بثقة " بمتوسط حسابي بلغ (**2.15**)وانحراف معياري بلغ (**0.88**)، وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون بمستوى متوسط، وأنهم يتمتعون بظروف ملائمة للعمل.

التحليل رقم (3):متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعد الإشراف

يتضح الجدول رقم (**13.2**) أن بعد الإشراف سائد بدرجة متوسط في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (**1.96**)وبانحراف معياري بلغ (**0.78**) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تساعد مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد "بمتوسط حسابي بلغ (**2.04**) وانحراف معياري بلغ (**0.80**)،ثم تاليها عبارة " تشجع الموظفين على التحدث معك حول مشكلات العمل "بمتوسط حسابي بلغ(**2**)وانحراف معياري بلغ (**0.80**)، ثم تاليها عبارة " تتخذ القرارات دون التحيز القائم على أساس السن والعلاقات الشخصية "بمتوسط حسابي بلغ (**1.99**)وانحراف معياري بلغ (**0.81**)،ثم تاليها عبارة تساعد مرؤوسيك على تحديد أسباب المشكلات التي تواجههم في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (**1.91**)وانحراف معياري بلغ (**0.84**)،ثم تاليها عبارة " تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرارات "بمتوسط حسابي بلغ (**1.88**) وانحراف معياري بلغ (**0.82**)، وهذا ما يدل على تفهم وتألف وانسجام العمال فيما بينهم.

التحليل رقم (4):متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعد التفويض

يتضح الجدول رقم (**14.2**) أن بعد التفويض سائد بدرجة مرتفعة نسبيا في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حساب يبلغ (**2.30**) وبانحراف معياري بلغ (**0.44**) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تحاول القيام بالأعمال التي يجب القيام بها " بمتوسط حسابي بلغ (**2.49**) وانحراف معياري بلغ (**0.80**)،ثم تاليها عبارة " تأكد على أن المفوض يجب أن يكون متفهم "بمتوسط حسابي بلغ (**2.46**) وانحراف معياري بلغ (**0.75**)، ثم تاليها عبارة " تختار الشخص المناسب للعمل المناسب ،بغض النظر عن الخبرة و الموجودة عنده "بمتوسط حسابي بلغ (**2.35**) وانحراف معياري بلغ (**0.75**)،ثم تاليها عبارة " تقوم بتفويض كل شيء يمكن أن يقوم به الآخرين "بمتوسط حسابي بلغ (**2.12**) وانحراف معياري بلغ (**0.81**)، ثم تاليها عبارة " تفوض الأعمال الأخرى إلى المعاونين لك "بمتوسط حسابي بلغ (**2.09**) وانحراف معياري بلغ (**0.81**)، حيث يدل على وجود تفهم بين العاملين و رؤساء العمل.

التحليل رقم (5):متوسطاتالإجابات أفراد العينة لبعد إدارة الاجتماعات

يتضح الجدول رقم (**15.2**) أن بعد إدارة الاجتماعات سائد بدرجة مرتفع في المؤسسة رغوة الجنوب بمتوسط حسابي بلغ (**2.36**)وبانحراف معياري بلغ (**0.63**) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع "بمتوسط حسابي بلغ (**2.42**) وانحراف معياري بلغ (**0.76**)،ثم تاليها عبارة " تتأكد

من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع "بمتوسط حسابي بلغ (**2.83**) وانحراف معياري بلغ(**0.78**)، ثم تاليها عبارة " تحرص على إنهاء الاجتماعات في الموعد المحدد "بمتوسط حسابي بلغ(**2.35**)وانحراف معياري بلغ(**0.77**)،ثم تاليها عبارة " تبدأ الاجتماع في وقت المحدد "بمتوسط حسابي بلغ (**2.33**) وانحراف معياري بلغ (**0.82**)،ثم تاليها عبارة " تحرص على استمرار الاجتماع داخل إطار المحدد له "بمتوسط حسابي بلغ(**2.30**) وانحراف معياري بلغ (**0.77**)، وهذا يدل على وجود تفهم وتألف وانسجام العمال فيما بينهم.

التحليل رقم (6): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمتغير إدارة الوقت

بناءا على النتائج التي يوضحها الجدول (**2–16**) فإن مؤسسة رغوة الجنوب بمدينة تقرت ولاية ورقلة يشعرون عمالها بإدارة الوقت يشمل على التخطيط بمستوى متوسط ، الاتصال بمستوى متوسط، الإشراف بمستوى متوسط، التفويض بمستوى متوسط،وإدارة الاجتماعات بمستوى مرتفع.

أما المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الوقت بجميع أبعاده وعباراته بشكل عام كان (**2.19**) وهو مستوى متوسط وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى أنه تدرك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة أهمية إدارة الوقت.

2. **تحليل نتائج اختبار فرضية**:يتوفر مؤسسة رغوة الجنوب درجة متفاوتة في تحسين أداء العاملين

التحليل رقم (7) :قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للأداء العاملين

تحليل نتائج الدراسة تم الاسترشاد بنتائج التحليل الإحصائي الوصفي(المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، وقد تم تقييم مستوى تحسين أداء العاملين من قبل مؤسسة رغوة الجنوب وكان وفقا للقيم التي تم تحديدها في المنهجية.

يتضح من الجدول (**17.2**) إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تتعلق بأهمية تحسين أداء العاملين من قبل مؤسسة رغوة الجنوب، وبالنظر إلى معطيات الجدول السابق يظهر أن أداء العاملين سائد بدرجة مرتفعة نسبيا في مؤسسة رغوة جنوب بمتوسط حسابي(**2.20**) وانحرف معياري (**0.45**)كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية، هي عبارة" ثقتك بنفسك تجعلك تؤدي عملك على أكمل وجه"بمتوسط حسابي (**2.85**) وانحراف معياري (**0.46**)، ثم عبارة " لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى "بمتوسط حسابي (**2.85**)وانحراف المعياري (**0.46**)،ثم عبارة " تمتلك مهارات و خبرات تساعدك على أداء عملك"بمتوسط حسابي (**2.85**)وانحراف معياري (**0.43**)،ثم عبارة " تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي"بمتوسط حسابي (2.46)وانحراف المعياري (**0.83**)،ثم عبارة " أداء العاملين هم المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة" بمتوسط حسابي (**2.33**)وانحراف معياري (**0.85**)،ثم عبارة " تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء"بمتوسط حسابي (**2.18**)وانحراف معياري (**0.80**)، ثم عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال" بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (**0.84**)،ثم عبارة " يؤثر مكان عملك على أداءك الوظيفي "بمتوسط حسابي(**2.09**) وانحراف معياري(**0.89**)،ثم عبارة " تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين" بمتوسط حسابي(**2.06**) وانحراف معياري (**0.81**)، ثم عبارة " ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال" بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (**0.86**)، ثم عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة" بمتوسط حسابي (**1.99**) وانحراف معياري (**0.86**)، ثم عبارة " تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم" بمتوسط حسابي (**1.97**) وانحراف معياري (**0.87**)، ثم عبارة " حصولك على الحوافز والتقدير يجعلك تبدل جهدا أكبر في عملك"بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.86)، ثم عبارة " أشعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل"بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (**0.87**)، ثم عبارة " تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة"بمتوسط حسابي (**1.78**)

وانحراف معياري (**0.77**)، ثم عبارة " تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء"بمتوسط حسابي (**1.71**) وانحراف معياري (**0.77**)، من خلال التحليل ونتائج المتحصل عليها في الجدول السابق فيمكن تفسير هذه النتائج على انه يتوفر لدى مؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة درجات متفاوتة في تحسين أداء العاملين.

3. **تحليل نتائج اختبار فرضية:** يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب.

التحليل رقم (8):نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع تحسين أداء العاملين

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت النتائج تحليل التباين كما يبينها الجدول رقم (**20.2**)، حيث أن مستوى الدلالة (**f**) البالغة (**0.003**) أقل من (**0.05**) مستوى الدلالة المعتمد،وهذا يوجب قبول الفرضية القائلة بأنه يوجد تأثير قوي لإدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (**R= 0.331**)، والعلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية لأن المعامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (**R^2=0.110**)وهي قوة تفسيرية ضعيفة نسبيا مما يعني أن بعد المتغير المستقل (إدارة الوقت) يفسر ما مقدره (**11 %**)من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع(أداء العاملين)، والباقي يرجع لعوامل الأخرى.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن العلاقة المتغير المستقل(إدارة الوقت (x)) بالمتغير التابع (أداء العاملين (y)) كالآتي:

$$y = 1.280 + 0.331\ x$$

حيث:**x**:إدارة الوقت؛

y: أداء العاملين.

التحليل رقم (9): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

يبين الجدول (**20.2**)العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة حيث يبين أنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة جدا بين أبعاد إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (**0.05**).

4. **تحليل نتائج اختبار فرضية:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة، في مستوى تحسين أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة).

التحليل رقم (10): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير الجنس

توضح نتائج الجدول رقم (**22.2**) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب **0.118** وهو أكبر من**0.05** مستوى الدلالة المعتمد.

التحليل رقم (11): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات العاملين إجابات لتحسين أدائهم تبعا لمتغير العمر

يلاحظ من خلال الجدول رقم (**2–23**)أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب **0.700**وهو أكبر من**0.05** مستوى الدلالة المعتمد.

التحليل رقم (12): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير المستوى التعليمي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (**2–24**)أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب **0.009** وهو أقل من**0.05** مستوى الدلالة المعتمد.

التحليل رقم (13): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير الخبرة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (**2–25**) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب **0.527** وهو أكبر من**0.05** مستوى الدلالة المعتمد.

التحليل رقم (14): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم

تبعا لمتغير اسم الوظيفة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (**2–26**)أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير اسم الوظيفة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (**0.000**) و هو أقل من(**0.05**) مستوى الدلالة المعتمد.

ربط النتائج بالفرضيات:

اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبت الدراسة أن إدارة الوقت سائد بدرجة متوسط في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من إدارة الوقت وهذا ما يعززه المتوسط حسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (**2.19**) وهو مستوى متوسط .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على " تدرك االمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغوة الجنوب تقرت) أهمية أدارة الوقت .

اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبت الدراسة أنه هناك تحسين أداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة (رغوة الجنوب تقرت)، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لأداء العاملين، وهذا ما يعززه المتوسط حسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (**2.20**) وهو مستوى متوسط.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على "يتوفر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغوة الجنوب تقرت)درجات متفاوتة في تحسين أداء العاملين.

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبت الدراسة أنه هناك لايوجد تأثير بين إدارة الوقت تحسين أداء العاملين في مؤسسة (رغوة الجنوب تقرت)،من خلال حساب تحليل الانحدار لاختيار العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع تحسين أداء العاملين، عند مستوى دلالة أكبر أو يساوي 0.05، ويعزز هذا بقيمة ارتباط (**R=0.331**) والعلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (**R^2=0.110**) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (إدارة الوقت) تفسره ما مقداره (**11** %) من المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وهذا ما يعني نفي الفرضية الثالثة والتي تنص على "يوجد تأثير بين ادارة الوقت وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة".

اختبار صحة الفرضية الرابعة:

توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحسين أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة) وتوصلت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (**0.118**)وهو أكبر من (**0.05**) مستوى الدلالة المعتمد، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (**0.700**) وهو أكبر من (**0.05**) مستوى الدلالة المعتمد، وأنه

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (**0.009**) وهو أقل من (**0.05**) مستوى الدلالة المعتمد، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (**0.527**)وهو أكبر من (**0.05**)مستوى الدلالة المعتمد، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير اسم الوظيفة حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب(**0.000**)وهو أقل من (**0.05**) مستوى الدلالة المعتمد.

وهذا ما يدل على عدم صحة الفرضية الرابعة القائلة بأنه "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة)".

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول على الجانب التطبيقي في هذا الفصل لمعرفة أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت–ورقلة،حيث تم الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات ،وبعد التحليل والمناقشة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

خاتمـــــــــــــة

يعد إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين إحدى أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي أصبحت تعول عليها للارتقاء بمستوى أداء الموظفين والمنظمة على حد سواء، حيث يعتبر المورد البشري محور ارتكاز لهذه المفاهيم الإدارية، وهو أهم عامل لنجاح المؤسسة،حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة حل هذه الإشكالية، ولقد أوضحنا في هذه الدراسة كلا من متغيرات الدراسة، إدارة الوقت وتحسين أداء.
العاملين وأبعادها التي تؤطرها، وما تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث أنه دراسة تأثيرية إرتباطية لأنها تكشف لنا عن مدى وجود علاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين ، كما تم طرح مجموعة من الفرضيات، وبالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بأن إدارة الوقت سائد بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة، وأن تحسين أداء العاملين سائد بمستوى متوسط كذالك في المؤسسة محل الدراسة،أما الدراسة الارتباطية تبين أن إدارة الوقت لا يؤثر بصفة كبيرة على تحسين أداء العاملين وأنه توجد علاقة ايجابية ضعيفة جدا بين إدارة الوقت و تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: أثبت الدراسة أن إدارة الوقت سائد بدرجة متوسط في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من إدارة الوقت، وهذا يعززه المتوسط حسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (**2.19**) وهو مستوى متوسط.

الفرضية الثانية : أثبت الدراسة أنه هناك يتوفر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغوة الجنوب تقرت) درجات متفاوتة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل من أداء العاملين، وهذا يعززه المتوسط حسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (**2.20**) وهو مستوى متوسط .

الفرضية الثالثة : أثبت الدراسة أنه لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة(رغوة الجنوب تقرت)، من خلال حساب تحليل الانحدار لاختيار العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع تحسين أداء العاملين، عند مستوى دلالة أكبر أو يساوي 0.05، ويعزز هذا بقيمة ارتباط (**R=0.331**) والعلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (**R^2=0.110**) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (إدارة الوقت) تفسره ما مقداره (**11** %) من المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

الفرضية الرابعة: هناك لا توجد فروقات إحصائية في وجهات نظر العاملين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (**0.118**) هو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وإن متغير العمر كان مستوى الدلالة المحسوب (**0.700**) هو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (**0.009**) هو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأيضا متغير الخبرة كان مستوى الدلالة المحسوب (**0.527**) هو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وإن متغير اسم الوظيفة كان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) هو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

النتائج :

- ✓ أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى إلى بعد إدارة الوقت.

التوصيات:

كخلاصة لما جاءت به هذه الدراسة: تقدم الباحثة جملة من التوصيات والاقتراحات بهدف المساهمة في تثمين وتعزيز إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة وكذا تحسين مستوى أداء العاملين وتتلخص التوصيات في ما يلي:

1- التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة وليس كهدف،حتى لا يكون هناك إفراط فيها وينتقل المفهوم إلى تخفيض الوقت إلى أقصى الحدود؛
2- عقد دورات تدريبية للعمال في مجال إدارة الوقت يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على إدارة وقته من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض وتعريفه مدى أهمية التخطيط للعاملين؛
3- تشجيع العاملين على وضع خطة زمنية لتحقيق أهدافهم؛
4- تفويض صلاحيات كافية للعاملين وذلك لكسب ولائهم؛
5- العمل على تبني فلسفة تبادل الخبرات بين عمال المؤسسة؛
6- التأكيد على الحوافز المادية منها المعنوية لأن لها دور كبير في التأثير على أداء العامل وكيفية قيامه بالعمل؛
7- إقناع العاملين بأهمية احترام الوقت؛
8- مراجعة العامل لعمله أكثر من مرة للتأكد من عدم وجود أخطاء.

أفاق المستقبلية للبحث:

- إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة؛
- أثر إدارة الوقت في زيادة الكفاءة أداء المؤسسة؛
- دور إدارة الوقت في رفع إنتاجية المؤسسة ؛
- تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت .

المراجـــــــــــــع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. بشير العلاق، **أساسيات إدارة الوقت**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،عمان،2009،ص13.
2. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2008.
3. زيد منير عبودي، **إدارة الوقت في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان أردن 2006.
4. علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر وتوزيع والطباعة، عمان، أردن،2004 ، ص17.
5. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احميد، **إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات**، الطبعة الأولى، دار الثقافة عمان، 2009.
6. مدحت أبو النصر، **إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات**، الطبعة الثانية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014 .
7. ياسر أحمد فرح، **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، دار لحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى عمان الأردن، 2000.

ثانيا: المذكرات

1. الأمين بوشليق، **دور التكوين في تحسين أداء العاملين** "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآوبار من 2010 إلى 2014، مذكرة الماستر، علوم الاقتصادية، غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015 .
2. القيصر، ياسر بن صالح، **دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين** في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية للدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
3. آل دليم، سقر بن منصور، **دور إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل** في إدارة جوازات منطقة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
4. خالد رجم، **أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي على بسطيف**، رسالة ماجستير في علوم التسيير" غ منشورة "، جامعة ورقلة، 201/ 2012، ص8 -9 .
5. دحاك عبد النور، **إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرةماجستير، قسم علوم التسيي، التخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب بالبليدة، سبتمبر2011.
6. راوية تيسير غزاوي، **إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين** (دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم)، رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة اليرموك، 2012.
7. سالم الرحيمي – توفيق المارديني، **أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية** (دراسة الميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية)جامعة إربد الأهلية، الأردن، 2014 .
8. عبير فوزي الخطيب، **إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين** (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2009 .

9. محمد بن حمود العنزي، **فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارة، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،2011 .

10. محمد ناصر سعيد الشهراني، **دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الأمن الصناعي بشركة سابك**، مذكرة ماجستير، علوم الإدارة، غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2013.

ثالثا: مجلات

1. منى خرموش، **إدارة الوقت بين المهارات وأهم الإستراتيجيات المتبعة** ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر –الوادي، العدد13، ديسمبر2015 .

2. مؤيد سعيد السالم ، عادل حروش سايح، **إدارة الموارد البشرية**، دار للكتاب العالمي، الأردن،2009.

رابعا :اللغة الأجنبية

1- Alain fernandez،**les nouveausctableasc de bord des decideurseditions d'organisation**،paris، 2000.

2- **Khera،(2010) Human resource practicec and their impact on employee productivity :A Perceptual analysis of private ، public and foreign Bank Employees in India**

3- **Nonis،S،A، sager،j،k(2011) ، Revisiting the relationship between time management and jab performance. werld journal of managment.3 (2).**

4- **Nor Lela Ahmed(2012)The Relationship between Time Management and job performance in Event Management.**

5- **Shahzad،et al(2008) Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in pakistan.**

الملاحـــــــــق

الملحق (01): قائمة الأستاذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	الحاج عرابة	أستاذ محاضرة – أ–	مراقبة التسيير	جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
2	عبد الرؤوف حجاج	أستاذ محاضرة – أ–	تسيير المؤسسة	جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –
3	رشيد مناصري	أستاذ محاضرة – أ–	إدارة أعمال	جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –
4	عياض عادل	أستاذ محاضرة – أ–	إدارة أعمال	جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –
5	أسماء يوسف	أستاذ محاضرة – أ–	إدارة أعمال	جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –

الملحق (02): استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح – ورقة.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الطالبة : نوال بودية

البريد الالكتروني: nawalboudia90 @gmail.com

استمارة الاستبيان

أخي العامل، أختي العاملة.

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحمل عنوان " **أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** "ونظرا لأهمية مؤسستكم ومشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية، كما يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على الاستبيان، نحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي، مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن المجيبين.

ولكم كل الشكر

ضع علامة x التي تعبر على حالتك الخاصة

أولا : البيانات الشخصية.

الجنس: الذكر ☐ الأنثى ☐

العمر : أقل من 30سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي : أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ مهني ☐

سنوات الخبرة في العمل : أقل من 5سنوات ☐ من 5 إلى 10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

إسم الوظيفة : إطار ☐ عامل تقني ☐ آخرى ☐

يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة

ثانيا : إدارة الوقت

الرقم	البيان	غير موافق	محايد	موافق
أولا :	**التخطيط**			
1	لديك الوقت الكافي للتخطيط والتدريب			
2	تقوم بتخطيط للأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها			
3	عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين، تجمع البيانات والمعلومات اللازمة والمرتبطة			
4	تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب درجة أهميتها			
5	تعد قائمة بالمهام المطلوب منك يوميا			
ثانيا :	**الاتصال**			
6	تستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين			
7	تستطيع التحدث مع الآخرين بثقة			
8	تقوم بسجل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع الآخرين			
9	تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة			
ثالثا:	**الإشراف**			
10	تشجع الموظفين على التحدث معك حول مشكلات العمل،			
11	تساعد مرؤوسيك على تحديد أسباب المشكلات التي تواجههم في العمل			
12	تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرارات			
13	تتخذ القرارات دون التحيز القائم على أساس السن والعلاقات الشخصية			
14	تساعد مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد			
رابعا:	**التفويض**			
15	تفوض الأعمال الأخرى إلى المعاونين لك			
16	تقوم بتفويض كل شيء يمكن أن يقوم به الآخرين			
17	تحاول القيام بالأعمال التي يجب القيام بها			
18	تختار الشخص المناسب للعمل المناسب ،بغض النظر عن الخبرة و الموجودة عنده			
19	تأكد على أن المفوض يجب أن يكون متفهم			
خامسا:	**إدارة الاجتماعات**			
20	تبدأ الاجتماع في وقت المحدد			
21	تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع			
22	تتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع			

23	تحرص على استمرار الاجتماع داخل إطار المحدد له			
24	تحرص على إنهاء الاجتماعات في الموعد المحدد			

ثالثا :أداء العاملين

الرقم	البيان	غير موافق	محايد	موافق
1	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي			
2	ثقتك بنفسك تجعلك تؤدي عملك على أكمل وجه			
3	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى			
4	تمتلك مهارات و خبرات تساعدك على أداء عملك			
5	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين			
6	تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء			
7	أشعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل			
8	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال			
9	أداء العاملين هم المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة			
10	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال			
11	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة			
12	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء			
13	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة			
14	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم			
15	حصولك على الحوافز والتقدير يجعلك تبدل جهدا أكبر في عملك			
16	يؤثر مكان عملك على أداءك الوظيفي			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الملحق (03)

نتائج تحليل استبيان أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

معام اتساق الفاكرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.871	40

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	1.00	26	33.3	33.3	33.3
	2.00	52	66.7	66.7	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	1.00	28	35.9	35.9	35.9
	2.00	40	51.3	51.3	87.2
	3.00	8	10.3	10.3	97.4
	4.00	2	2.6	2.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	1.00	34	43.6	43.6	43.6
	2.00	24	30.8	30.8	74.4
	3.00	7	9.0	9.0	83.3
	4.00	13	16.7	16.7	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	1.00	37	47.4	47.4	47.4
	2.00	20	25.6	25.6	73.1

	3.00	21	26.9	26.9	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	1.00	24	30.8	30.8	30.8
	2.00	11	14.1	14.1	44.9
	3.00	43	55.1	55.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Statistiquesdescriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
لديك الوقت الكافي للتخطيط والتدريب	78	1.8974	.84653
تقوم بتخطيط للأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها	78	2.3846	.70675
عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين، تجمع البيانات والمعلومات اللازمة والمرتبطة	78	2.2692	.78415
تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب درجة أهميتها	78	2.6026	.67111
تعد قائمة بالمهام المطلوب منك يوميا	78	2.2051	.82744
تستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين	78	2.0128	.82955
تستطيع التحدث مع الآخرين بثقة	78	2.1538	.88387
تقوم بسجل الملاحظات والمعلومات الهامة عند مناقشة الموضوعات الهامة مع الآخرين	78	2.0000	.82178
تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة	78	2.0128	.86029
تشجع الموظفين على التحدث معك حول مشكلات العمل،	78	2.0000	.80582
تساعد مرؤوسيك على تحديد أسباب المشكلات التي تواجههم في العمل	78	1.9103	.84031
تمتلك القدرة على مساعدة مرؤوسيك في اتخاذ القرارات	78	1.8846	.82148
تتخذ القرارات دون التحيز القائم على أساس السن والعلاقات الشخصية	78	1.9872	.81374
تساعد مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد	78	2.0385	.79678
تفوض الأعمال الأخرى إلى المعاونين لك	78	2.0897	.80881
تقوم بتفويض كل شيء يمكن أن يقوم به الآخرين	78	2.1154	.80551
تحاول القيام بالأعمال التي يجب القيام بها	78	2.4872	.80168
تختار الشخص المناسب للعمل المناسب ،بغض النظر عن الخبرة و الموجودة عنده	78	2.3462	.75295
تأكد على أن المفوض يجب أن يكون متفهم	78	2.4615	.75062
تبدأ الاجتماع في وقت المحدد	78	2.3333	.81650
تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع	78	2.3846	.77679
تتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع	78	2.4231	.76480
تحرص على استمرار الاجتماع داخل إطار المحدد له	78	2.2949	.77475
تحرص على إنهاء الاجتماعات في الموعد المحدد	78	2.3590	.77249
تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	78	2.4615	.83265
ثقتك بنفسك تجعلك تؤدي عملك على أكمل وجه	78	2.8462	.45803
لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	78	2.8462	.48556
تمتلك مهارات و خبرات تساعدك على أداء عملك	78	2.8462	.42874

تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين	78	2.0641	.81128
تهدف برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء	78	2.1795	.80168
أشعر أن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	78	1.9487	.86636
ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	78	2.0385	.85951
أداء العاملين هم المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	78	2.3333	.84771
تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	78	2.1154	.83714
تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	78	1.9872	.86029
تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	78	1.7051	.77475
تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة	78	1.7821	.76697
تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم	78	1.9744	.86751
حصولك على الحوافز والتقدير يجعلك تبدل جهدا أكبر في عملك	78	1.9615	.85951
يؤثر مكان عملك على أداءك الوظيفي	78	2.0897	.88547
أولا : التخطيط	**78**	**2.2718**	**.50553**
ثانيا : الاتصال	**78**	**2.0449**	**.60937**
ثالثا: الإشراف	**78**	**1.9641**	**.47781**
رابعا: التفويض	**78**	**2.3000**	**.43693**
خامسا: إدارة الاجتماعات	**78**	**2.3590**	**.62863**
المتغير المستقل :إدارة الوقت	**78**	**2.1879**	**.35824**
المتغير التابع :أداء العاملين	**78**	**2.1987**	**.45392**

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (**إدارة الوقت**) والمتغير التابع هو(**أداء العاملين**) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل :إدارة الوقت	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغيرالتابع: أداء العاملين

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.331[a]	.110	.098	.43108

a. Valeursprédites : (constantes), المتغيرالمستقل: إدارةالوقت

b. Variable dépendante : المتغيرالتابع: أداءالعاملين

ANOVAb

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.742	1	1.742	9.376	.003[a]
	Résidu	14.123	76	.186		
	Total	15.865	77			

a. Valeursprédites : (constantes), المتغيرالمستقل: إدارةالوقت

b. Variable dépendante : المتغيرالتابع: أداءالعاملين

Coefficients[a]

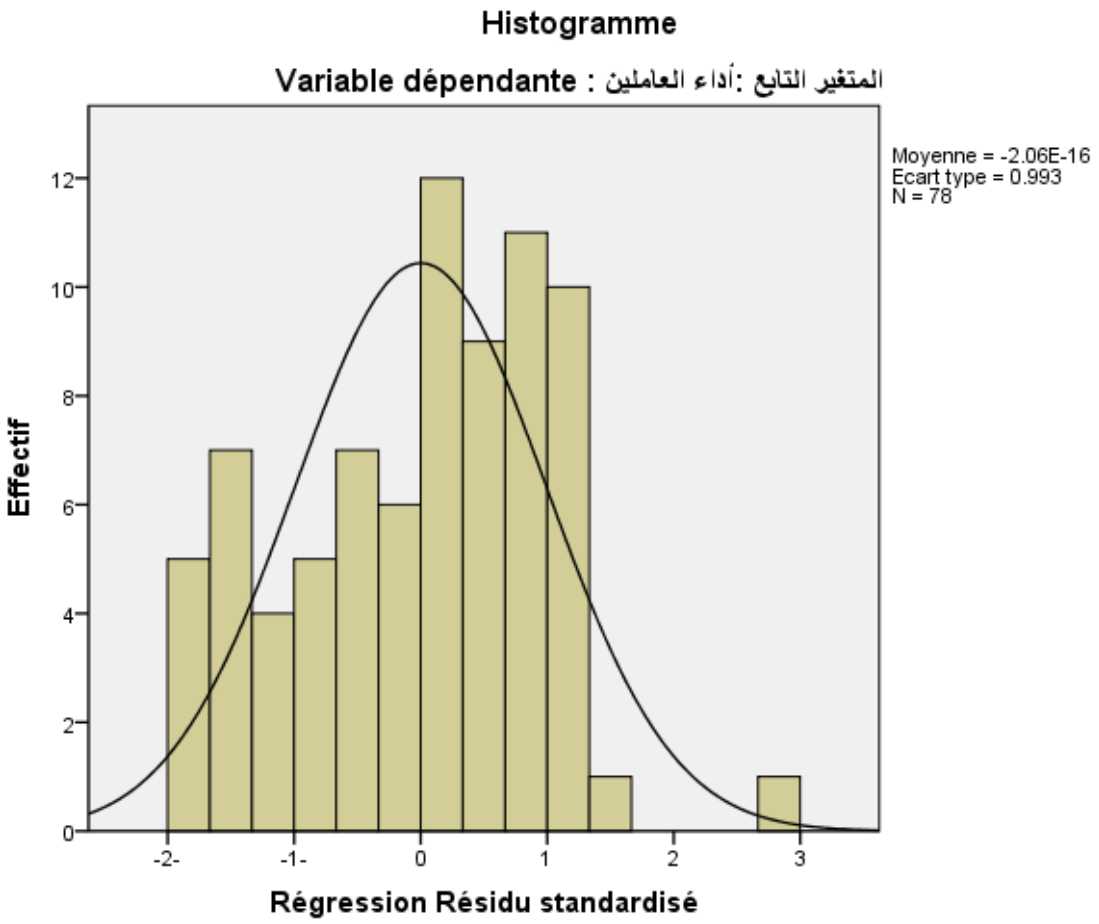
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.280	.304		4.211	.000
	المتغير المستقل :إدارة الوقت	.420	.137	.331	3.062	.003

a. Variable dépendante : المتغيرالتابع: أداءالعاملين

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.8259	2.5397	2.1987	.15042	78
Résidu	-.75142-	1.17412	.00000	.42827	78
ErreurPrévision	-2.479-	2.267	.000	1.000	78
ErreurRésidu	-1.743-	2.724	.000	.993	78

a. Variable dépendante : المتغيرالتابع: أداءالعاملين


Histogramme
Variable dépendante : المتغير التابع :أداء العاملين
Moyenne = -2.06E-16
Ecart type = 0.993
N = 78
Effectif
0
2
4
6
8
10
12
-2-
-1-
0
1
2
3
Régression Résidu standardisé

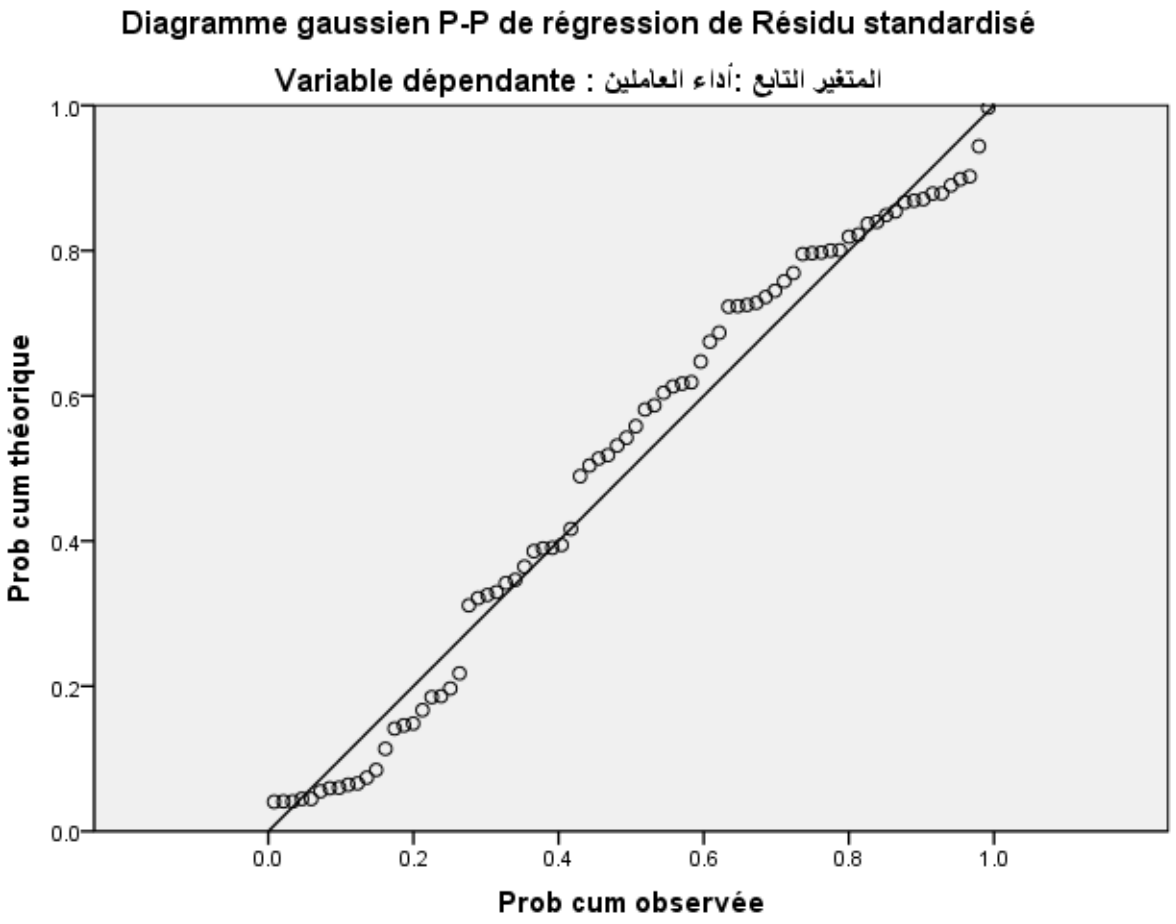


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé
Variable dépendante : المتغير التابع :أداء العاملين
Prob cum théorique
Prob cum observée
0.0
0.2
0.4
0.6
0.8
1.0

الفهـــــــــرس

البيـــــان	الصفحة
الإهداء..	III
الشكر	IV
ملخص الدراسة	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الأشكال	VII
قائمة الجداول	VIII
قائمة الملاحق	X
المقدمة	أ-ث
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية	1
تمهيد.	2
المبحث الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية	3
المطلب الأول :إدارة الوقت	3
أولا:تعريف إدارة الوقت	3
ثانيا :مبادئ إدارة الوقت	3
ثالثا: أبعاد إدارة الوقت	5
1 التخطيط	5
2الاتصال	6
.3 الإشراف	6
4 التفويض.	6
5 إدارة الاجتماعات	7
المطلب الثاني :تحسين أداء العاملين ومعاييره والعوامل المؤثرة له	7
أولا:مفهوم أداء العاملين	7
1 – تعريف أداء العاملين	8
2- معايير أداء العاملين	8
3-العوامل المؤثرة في أداء العاملين	8
ثانيا: خطوات تحسين أداء العاملين	9
1-خطوات تحسين أداء العاملين	9
المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين	10
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية	11
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	11
أولا : الدراسات العربية	11

ثانيا: الدراسات الأجنبية	13
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية..	14
المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.	15
خلاصة الفصل	16
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	17
تمهيد	18
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	19
المطلب الأول: طريقة الدراسة	19
أولا: منهج الدراسة	19
ثانيا:مجتمع وعينة الدراسة	19
ثالثا:خصائص عينة الدراسة.	20
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	22
أولا:أداة الدراسة	22
ثانيا: صدق أداة الدراسة	23
ثالثا: ثبات أداة الدراسة	23
المبحث الثاني: تحليل والمناقشة النتائج	25
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.	25
-النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	25
البعد الأول:التخطيط	25
البعد الثاني: الاتصال	26
البعد الثالث: الإشراف	26
البعد الرابع: التفويض	26
البعد الخامس: إدارة الاجتماعات	27
-النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	28
-النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	29
أولا:العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات	29
ثانيا:اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية	30
ثالثا: اختبار الفرضيات الارتباطية بين المتغيرات	30
رابعا:تباين خط الانحدار	31
-النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة...	32
تحليل الأحادي لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على المتغير التابع	32
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة	35

1-تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى	35
تحليل متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعد التخطيط	36
تحليل متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعد تحديد الاتصال	36
تحليل متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعد الإشراف	36
تحليل متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعد التفويض	36
تحليل متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعد إدارة الاجتماعات	36
تحليل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمتغير إدارة الوقت	37
2-تحليل الفرضية الثانية	37
3-تحليل الفرضية الثالثة	38
تحليل نتائج تحليل الانحدار لاختيار العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع تحسين أداء العاملين	38
تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة	39
4-تحليل الفرضية الرابعة	39
تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير الجنس	39
تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير العمر	39
يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير المستوى التعليمي	39
تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير الخبرة	40
تحليل التباين بين متوسطات إجابات العاملين لتحسين أدائهم تبعا لمتغير اسم الوظيفة	40
ربط النتائج بالفرضيات	40
اختبار صحة الفرضية الأولى	40
اختبار صحة الفرضية الثانية	40
اختبار صحة الفرضية الثالثة	40
اختبار صحة الفرضية الرابعة	41
خلاصة الفصل	42
الخاتمة	44
المراجع	47
الملاحق	50
الفهرس	58