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 تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: بلعربي وفاء

بعنوان:

أثر إدارة الوقت على أداء العاملين

دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

–المديرية العملية ورقلة –

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ...../...../2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/بلطرش حورية.....(أستاذ محاضر أ–جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر–جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر–جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية:2019–2020

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 تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: بلعربي وفاء

بعنوان:

أثر إدارة الوقت على أداء العاملين

دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

–المديرية العملية ورقلة –

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ...../..../2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/بلطرش حورية.....(أستاذ محاضر أ–جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر–جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/.....(أستاذ محاضر–جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2019–2020

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــــــداء

بسم الله الرحمان الرحيم

{ قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون }

بدأنا بأكثر من يد و قاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات و هانحن اليوم و الحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة أدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صل الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز، إلى بسمة الحياة إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أغلى إنسان في الوجود أمي الحبيبة

وإلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد وبجودهم اكتسب القوة أخواتي الأعزاء "راضيا، دليلة، سهام، سهير، عواطف، فايزة، فطيمة أمينة"وأزواجهم وشكر خاص لاخي "بولعوش سفيان"و إلى اعز صديقاتي "فريال، حنان، لبنى، سليمة"وإلى كل طلبة دفعة 2020إدارة أعمال.

بلعربي وفــاء

شكر و عرفان

احمدُ الله واشكرهُ على أنه أعانني ووفقني على إنجاز هذا العملفله الحمد والشكر

ثم اتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من قدم يد المساعدة والعون

اخصص بالشكر في البداية الأستاذة المشرفة

****بلطرش حورية****

صاحبة الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية فجزاها الله كل خير كما لايفوتني أن اشكر كل عمال و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"على تعاونهم معي رغم الظروف التي مرت بها البلاد

وأتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من "استاذ خالد رجم و استاذ هتهات سعيد" على تعاونهم معي في البرنامج الاحصائي spss.

و شكر خاص "استاذ خالد سهلي"على تعاونه معي في كل صغيرة وكبيرة في المذكرة.

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة اثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر" المديرية العملية ورقلة"، وتم استخدام المنهج الوصفي متمثلا في الاستبيان، تكونت عينة الدراسة من 60 استبانة و بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة و التي اعتبرت صالحة للتحليل الاحصائي 55 استبانة و تم معالجتها احصائيا باستخدام الاساليب الاحصائية التي تتناسب مع اسئلة وفرضيات الدراسة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي و اظهرت الدراسة نتائج عدة منه اهمها :تبني مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة "لإدارة الوقت و يحقق عمالهاأداء متميز، كما تساهم إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة"في تفعيل أداء العاملين، كما انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات في مجال ادارة الوقت كاداة لتقييم العاملين و رفع أدائهم المهني، و كذلك مناقشة الأثر بين إدارة الوقت و أداء العاملين، و الكشف عن مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين .

الكلمات المفتاحية: أداء، أداء العاملين، تقييم أداء العاملين، إدارة الوقت، تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت، اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة.

Abstract :

This study aims to know the effect of time management on the performance of the employees of the algerian telecom company" the operation management unit of ouargla " ,a descriptive approach was used represented in a questionnaire , the study sample consisted of 60 questionnaires and the number of retrieved questionnaire, which were deemed 55questionnaires and were processed. Processed. statistically by using Statistical methods that are commensurat with the questions and hypotheses of the study in light of the use of the descriptive and analytical method. The study showed several result, the most important of which are :the algerian telecom company adopts the "the operation management unit of ouargla" the time management and its workers achieve outstanding performance, and time management contributes to algerian telecom " the operation management unit of ouargla " in activating the performance of employees, as there is a statistically significant relationship between time management as independent variable and the performance of employees as a dependent variable . The study concluded with a set of recommendations in the field of time management as a tool for evaluating employees and raising their professional performance, as well as discussing the impact between time management and empoloyee performance, ande revealing the extent to which time management contributes to improving employee performence.

Key words : performance, worker performance, measur of performance, time management, time planning, tim management, time guidance, time control,algeria telecome directorate operationn ouargla.

قائمة المحتويات

البيان	الصفحة

الإهداء	I
شكر و عرفان	II
الملخص	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VII
المقدمة	ا–د
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الوقت وأداء العاملين	
تمهيد:	2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الوقت و أداء العاملين	3
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الوقت وأداء العاملين	22
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية ورقلة–	
تمهيد	34
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	35
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	45
خلاصة الفصل	62
الخاتمة	63
قائمة المراجع	65
الملاحق	68
الفهرس	75

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة

01	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	41
02	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	43
03	نتائج معامل الفاكرونباخ	44
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	45
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	45
06	توزيع أفراد العينةحسب متغير المستوى التعليمي	46
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	46
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	47
09	متوسط إجابات العمال حول بُعد تخطيط الوقت	48
10	متوسط إجابات العمال حول بُعد تنظيم الوقت	49
11	متوسط إجابات العمال حول بُعد توجيه الوقت	50
12	متوسط إجابات العمال حول بُعد رقابة رقابة الوقت	51
13	أهمية أبعاد إدارة الوقت	52
14	متوسط إجابات العمال حول أداء العاملين	53
15	العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين	54
16	العلاقة الإرتباطية بين أبعاد إدارة الوقت و أداء العاملين	55
17	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	55
18	تحليل تباين خط الانحدار	56
19	قيم معاملات خط الانحدارلأداء العاملين	56
20	تحليل اختبار t لدراسة فرق متوسط أداء العاملين حسبمتغيرالجنس	57
21	تحليل اختبار فروقات إجاباتأفراد العينة حول المحور الأول و الثاني حسب متغير العمر	58
22	تحليل اختبار فروقات إجاباتأفراد العينة حول المحور الأول و الثاني حسب متغير المستوى التعليمي	58
23	تحليل اختبار فروقات إجابات أفراد العينة حول المحور الأول و الثاني حسب متغير المسمى الوظيفي	59
24	تحليل اختبار فروقات إجاباتأفراد العينة حول المحور الأول و الثاني حسب متغير الخبرة	59

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د

02	فرق بين السلوك و الانجاز و الأداء	6
03	خطوات تقييم الأداء	11
04	أنواع الوقت	14
(1-2)	محيط المؤسسة	37

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	68
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	71
03	مخرجات نظام spss	72
04	استمارة صدق المحكمين	74

مقدمة

أ/توطئة:

إن الواقع الاقتصادي بمختلف أنواعه يعيش اليوم ثورة تكنولوجيا متسارعة في مختلف المجالات والإدارة كغيرها من المجالات المختلفة تأثرت بهذا التطور فظهرت بها علوم جديدة وولدت مهن جديدة و تزايدت وظائفها و مهامها فوجدت نفسها بحاجة ملحة لموائمة المهارات الجديدة وان المنظمات حتى تستمر وتبقى في السوق لابدلها من تبني ميزة تنافسية تضمن لها الريادة، ومن ابرز مداخل الميزة التنافسية مدخل الموارد الذي يعتمد بالأساس على المورد البشري وتنمية قدراته وتطويرها لضمان أداء متميز للعاملين، وعليه تسعى المنظمات جاهدة لتني أساليب تسيريه حديثة تضمن لها تحقيق أداء متميز ومن ابرز هذه الأساليب إدارة الوقت .

حيث تعتبر إدارة القوت كإدارة حديثة تعتمدها المنظمات العالمية باعتبار الوقتأهم مورد في الوقت الحالي بحث تسعى المنظمات إلى امتلاك موارد بشرية تكون قادرة على خلق المعلومات داخل المنظمة في المكان المناسب و الوقت المناسب الذي يضمن تحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة، والذي لا يكون إلا من خلال مورد بشري متميز، وعليه إدارة الوقت تكون عاملا أساسيا في تنمية وتطوير أداء العاملين.

ومن أبرز القطاعات الإستراتجيةقطاع اتصالات في الجزائر فانه يشهد نمو وتطور كبير جدا في الآونة الأخيرة خاصة مع توجه الدولة نحو تشجيع الاستثمار الأجنبي ودعم هذا القطاع من خلال التسهيلات وضمان تطوير البنية التحتية لهذا القطاع، ومن ابرز المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات في الجزائر مؤسسة " اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة" التي تسعى إلى الريادة في هذا القطاع من خلال العمل على تحديث تكنولوجياتها وجعل الخدمات على مستوى جودة عالية ولذلك تعمل بالأساس على تنمية مواردها البشرية والعمل على رفع أدائهم، ولتحقيق ذلك تعتمد العديد من الأساليب من أبرزها إدارة الوقت.

ب /إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق ذكره ونظرا لأهمية موضوع إدارة الوقت و أداء العاملين بالنسبة للعنصر البشري و أمام تنامي الحاجة إلى الاهتمام بالوقت و إدارته كأداة فعالة لتحقيق التميز في آدا العامل، من هنا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"؟

و يتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات التالية :

- ما مدى تطبيق إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة"؟
- ما هي ركائز إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة"؟
- هل أداء العاملين في مؤسسةاتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة متميز"؟
- هل تساهم إدارة الوقت في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة"؟
- هل يختلف أداء العاملين في اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"حسب العوامل الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)؟

ت /الفرضيات:

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- ❖ تعتمد مؤسسةاتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة"على إدارة وقت فعالة ؛
- ❖ تعتبر أهم ركائز إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر" المديرية العملية ورقلة" هيتخطيط الوقت؛
- ❖ أداء العاملين في اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة" متميز؛
- ❖ تساهم إدارة الوقت في تحقيق أداء متميز للعاملين في اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة"؛
- ❖ يختلف أداء العاملين في اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة" حسب المستوى التعليمي فقط .

ث/مبررات اختيار البحث:

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

1- طبيعة التخصص ؛

2- الميول الشخصي لإيجاد حلول لهذا النوع من الإشكاليات؛

3-الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع؛

4-معرفة مدى تطبيق إدارة الوقت لدى مؤسسة اتصالات الجزائر" المديرية العملية ورقلة"؛

5-الرغبة في معالجة موضوع إدارة الوقت نظرا لأهمية الوقت في حياتنا و حتى في مستقبلنا المهني.

ج/ أهداف الدراسة

- ❖ تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ❖ دراسة وتحليل إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"؛
- ❖ تحليل أهم المراحل المعتمدة المفعلة في إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"؛
- ❖ تحليل مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"؛
- ❖ محاولة التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت و تأثيره على أداء العاملين .

ح/ أهمية الدراسة

محاولة تسليط الضوء على الجوانب الأساسية في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقيم العاملين و رفع أدائهم المهني، و كذلك مناقشة الأثر بين إدارة الوقت وأداء العاملين، و الكشف عن مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، وكذلك تسليط الضوء على مفهوم إدارة الوقت كأحد ابرز المفاهيم الإدارية.

خ/حدود البحث:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية مابين شهري جويلية و أوت من السنة
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة "
- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا علىإدارة الوقت كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية:

(تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت)، أما المتغير التابع أداء العاملين فتم التركيز على عدة جوانب.

د/منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا و انتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية، وهذا في الجانب النظري من خلال تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لإدارة الوقت و أداء العاملين والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المقابلة والاستبيان واستخدام برنامج spss من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على مدى استخدام إدارة الوقت على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ذ/مرجعية البحث:

من اجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من اجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، و تتمثل طبيعة هذه المراجع في:

-المقالات والكتب العلمية الحديثة؛

- مذكرات الماجستير و الدكتوراه المنشورة و الغير المنشورة؛

- وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

ر /صعوبات الدراسة:

- صعوبة تسليم و جمع الاستمارات بسبب الوباء؛

- قلة عدد العمال وخاصالعاملات؛

- شح في تقديم المعلومات بسبب الضغوطات الناتجة عن قلة عدد العمال و التخوف من الوباء.

ز/هيكل البحث:

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول:الأدبيات النظرية و التطبيقيةلأثرإدارة الوقت على أداء العاملين

المبحث الأول:الأدبيات النظرية و التطبيقيةلإدارة الوقت وأداء العاملين

المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية لإدارة الوقت وأداء العاملين

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة,

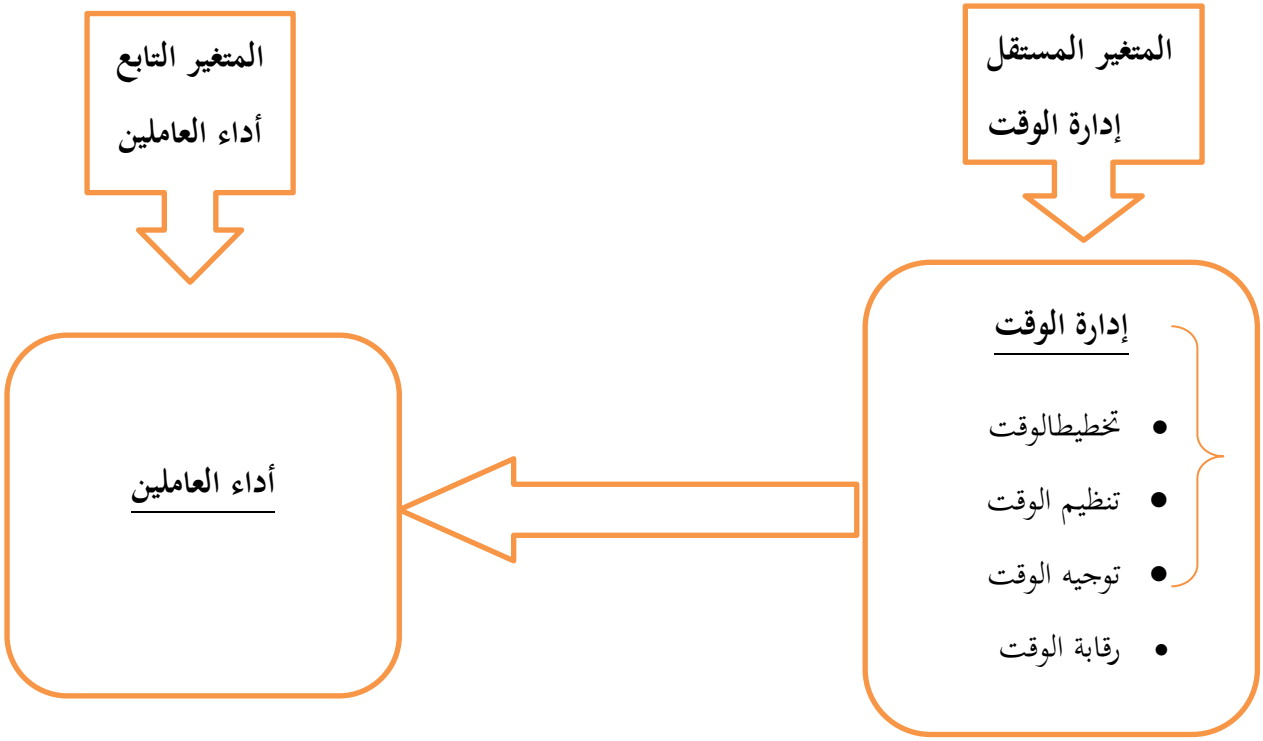
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني:عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

هـ/متغيرات الدراسة:

لتحقق غرض الدراسة و الوصول إلىأهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع و ذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم(1-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الوقت وأداء العاملين

تمهيد:

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم و طبيعة وظيفتهم، فسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية و من القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، و يعد تكوين قيم الإنسان تجاه الوقت عملية معقدة، وهي من أكثر الصفات تأثير بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف و ظهور دوافع جديدة، و تعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة، مثل: التوتر والقلق والضيق و غيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر، وإذا ما أحسنتإدارة الوقت من قبل الإدارة العليا و العاملين في منظمات الأعمال على حد سواء، انعكس ذلك بشكل مباشر على أداء العاملين الذي بدوره سينعكس على أداء المؤسسة ككل، وعليه حاولنا خلال هذا الفصل توضيح الأساسيات و العموميات المتعلقة بإدارة الوقت وكذا أداء العاملين، حيث سيتم تقسيم الفصل الى مبحثين هما:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الوقت و أداء العاملين

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لأداء العاملينوإدارة الوقت

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الوقت و أداء العاملين

تعتبر إدارة الوقت عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية و الأعمال و الأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية و مواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات، وهي من المفاهيم البارزة و الحديثة في الإدارة وسنتطرق في هذا المبحث إلى إظهار هدف الدراسة و المتمثل في اثر إدارة الوقت على أداء العاملين، و سيتم استعراض المتغيرات و العلاقة بينهما.

المطلب الأول: الإطار النظري لأداء العاملين

يعدالأداءمن بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي للمؤسسات من خلال هذا المطلب سنقوم بإعطاء كل المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين من تعريفه وعناصره وأبعاده، محدداته، العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول:مفاهيم عامة حول الأداء

1. **مفهوم الأداء:**

لغة:"يمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين عناصر التالية: النتائج –الموارد–أهداف، التي توضح مدى ارتباط الأداء بالكفاءة و الفعالية"[1]

اصطلاحا:"يتمثل في مدى المهارات في استغلال الموارد البشرية من موظفين وأدواتوأجهزة الكترونية وغيرها و ذلك لتحقيق مستوى عال من التوافق و الأهداف من خلال الأداء في التوقيت المناسب والطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري و المادي "[2]

–يعرف أيضا"الأداء ينحدر او ينتج مباشرة عن عنصر العمل، و بالتالي فان كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدرته ومع طبيعة عمله" ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أنالأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بعنصر العمل للمورد البشري و الذي يتناسب وفق قدراته و خبراته و مهاراته من جهة و بطبيعة عمله من جهة أخرى"

–ففي تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للمقياس (الايزو 9000) إصدار 2000 "تم تعريفه انه ما يشمل الكفاءة و الفاعلية، فالفاعلية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي يتم الحصول عليها و الموارد المستخدمة"[3]

---

[1]Oxford .7th edition. oxford university press. English .1989.p1123 .

[2] محمد الصيرفي،**قياس و تقويم أداء العاملين**, ، طبعة أولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر،2007 ،ص18.

[3] بن ططش يمينة ،**اثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين** ،دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب و مشاقاته orolai ومؤسسة الضمان الاجتماعي cnas،سعيدة مذكرة ماستر ،غيرمنشورة،جامعة مولاي الطاهر ،سعيدة ،الجزائر، 2017.ص47.

–وعليه نستنتج أن الأداء هو "إتمام المهمة باستعمال أدوات بشرية او مادية و تحقيق التوافق بينها في توقيت مناسب بأقل التكاليف"

2.مكونات الأداء :يتكون الأداء من:

❖ **الكفاءة** :وهي "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر "

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، و تدنئه التكاليف، بمعنى أخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

❖ **الفعالية** : تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم حصتها السوقية

–إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة(أي ماتم تحقيقه) من أهداف أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة)كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.[1]

إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسلة.

3. أبعادالأداء

يركز بعض الباحثين و الممارسين على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاده، بينما يعتمد الأخرإلىالأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الاجتماعي، وهذا من منطلق آنالأداء مفهوم شامل، و تتمثل هذه الأبعاد في ما يلي:

- **البعد التنظيمي**:يقصد بالأداء ا لتنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.
- **البعد الاجتماعي**: يشر إلى مدى تحقيق الرضا العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاءهم, ودور هذا الجانب في كون أنالأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت

[1]مدثر حماد الشيخ تجاني .**اثر الدوافع على أداء العاملين** .الدار الجزائرية للنشر و التوزيع و الطباعة ،الجزائر،2009،ص112 .

المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، لذا ينصح بإعطاءأهميةمعتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات)[1]

الفرع الثاني :أنواع الأداء

هناك العديد من التصنيفات لأنواع الأداء نذكر منها:

- **الأداء المالي**: هو مقياس غير موضوعي لمدى قدرة الشركة على استخدام الأصول من طريقة عملها الأساسية توليد الإيرادات ويستخدم هذا المصطلح أيضا كمقياس عام للصحة المالية الشاملة للشركة خلال فترة زمنية معينة، و يمكن استخدامه لمقارنة شركات مماثلة في نفس الصناعة او مقارنة الصناعات او القطاعات التي تم تجميعها، و هناك عدة طرق لقياس الأداء المالي.[2]
- **الأداء التسويقي**:يعرف اصطلاحا "على انه النتيجة الرقمية المحصلة من طرف المنشاة في ظل بيئة تنافسية، كما يشير إليه على انه تنفيذ و إنهاء عمل".

أيضا هو قدرة المنشاة على البقاء و التكيف و النمو في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي.

- **الأداء الاجتماعي**:يتمثل الأداء الاجتماعي في تحقيق أهداف الرسالة الاجتماعية للمؤسسة و إدارته تتطلب عملية مؤسسية لترجمة هذه الأهداف إلى عمل.[3]
- **الأداء المؤسسي**:يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المنظومة (المحصلة) المتكاملة لناتج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية و الخارجية .
- **أداء العاملين**:سنتطرق للمفهوم من خلال التعارف التالية:

لغة:"أداء العاملين هو "انجاز عمل ما فان مفهوم أداء العامل هو انجاز العامل لهدف او مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة".[4]

---

[1] Nor Laila Ahmad./Ahmad Nizanmohd yusuf/nor diyanaMohamadshorbi /samsudinwahab/**the Relationship between time management and job performance in event management** .international congress on interdisciplinairy business and social science.faculté of business management .université of technologies mara .Malaysia.2012.p68

[2]Robert ,p ,debove,a, ,le nouveau petit robert, dictionnaires le robert,frans 1993p,636

[3]فطينة زعزع ،زليخة تفرقنيت **دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين**-دراسة ميدانية بمؤسسة سون لغاز,المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،جامعة باتنة1 ,العدد 06 ،الجزئر ,2017"ص15.

[4]Oxford .7th edition. Oxford university press. English .1989.p1123 .

اصطلاحا:"يعرف بأنهعبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، و الناتج عن ثلاثة عوامل وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه، كما انه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال و الواجبات الموكلة إليه بشكل فعال".[1]

-يعرف بأنه" عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة إليه بالاتفاق مع صاحب العمل، في ضوء مجموعة من المعايير ومنها:"الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، الكفاءة"أدائها مكتملة تبعا لظروف مناخ العمل، ورغبة و قدرة الفرد للقيام بتلك المهام".

-"إن أداء العاملين يقصد به كمية وجود نتائج العمل المحققة من خلال قيام العامل بالواجبات و المسؤوليات الخاصة به، إضافة إلى وجود ثلاثة مكونات أساسية للأداء"وهي:

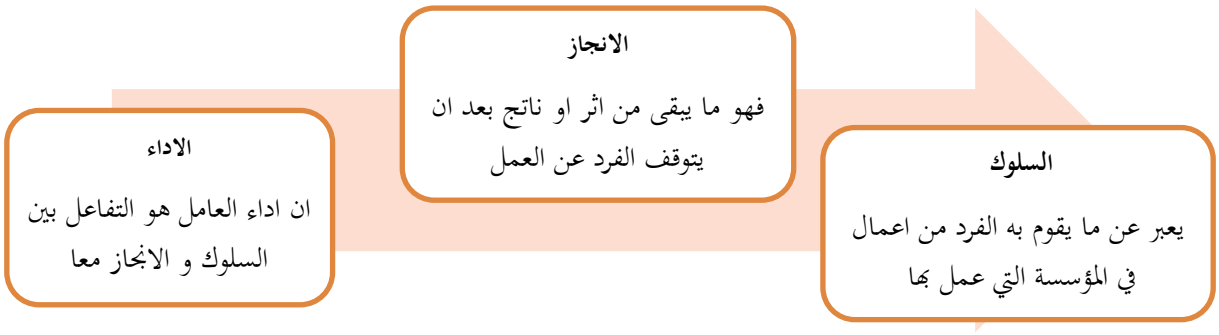
1الكمية:بمعنى الكمية المطلوبة الانتهاء منها

2الجودة: يقصد بها جودة المخرجات

3الفترة الزمنية:الالتزام بالوقت المحدد مسبق.

- أيضا انه في هذا الصدد يميز بين السلوك و الانجاز و الأداء في ما يلي:[2]

الشكل رقم (02):فرق بين السلوك و الانجاز و الأداء



المصدر:من إعداد الطالبة

وعليه نستنتج أن أداء العاملين هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد، و التي تعبر عن مستوى كفائتة في انجاز المهام و الواجبات الموكلة له وفق معايير محددة.

[1]محمود إبراهيم سعد ملحم،**دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين**،غير منشورة، بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قلقيلة دولة فلسطين، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر،،م 2010،ص85.

[2] بو الشرش نور الدين،**الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات الطبعة العربية**،،دار الأيام للنشر و التوزيع ،الأردن 2016،ص52

الفرع الثالث: العوامل المحددة لأداء العاملين

إلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخرإلىخفضه:

1-عوامل المادية:تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الفوضى، الرطوبة، الحرارة النظافة، ترتيب الآلات.

2-العوامل الفنية:تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات و المعدات و أساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل و الإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداءالأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لان ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

3-العوامل الاجتماعية:تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاورثون في ثلاثينيات القرن الماضي أثرهاالهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة و الإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل.

4-العوامل الذاتية :وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة او الظروف التي يمارس فيها العمل .[1]

5-العوامل التنظيمية:يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيا ت التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

مما سبق نستنتج انه من خلال تفاعل العوامل السابقة الذكر يظهر مستوى أداء العامل، كما أن لهذه العوامل تأثيرات متفاوتة على الأداء، إضافةإلىتأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد تزيد من دافعية او رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية تجعل الفرد يسعى لتطوير و تنمية قدراته.

[1] مدثر حماد الشيخ تجاني.مرجع سابق ذكره ص111.

الفرع الرابع: تقييم أداء العاملين

في الفكر الإداري الحديث ركزت الحركة الإدارية العلمية على أسلوب العلمي في الإدارة فاستخدمت عملية قياس وتقيم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف:

-يعرف"انه عملية مدى صلاحية وكفاءة أداء العاملين في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى"

-هو "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمرأن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"

-"بأنه عملية قياس موضوعية لحجم مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما و نوعا، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعيتين القائم و المطلوب".[1]

على ضوء ما سبق يمكن استخلاص أن تقييم أداء العاملين ما هو إلا عملية قياس مستوى جهد و نوعية أداء الفرد خلال فترة زمنية معينة بطريقة مستمرة، و ذلك بالاعتماد على عدة معايير، عن طريق مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات مناسبة.

1-أهمية تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الوسائل للحكم على فعالية و كفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج و السياسات من ناحية أخرى، ويمكن استخلاص هذه الأهمية في النقاط التالية :

- تحديد مدى كفاءة الفرد؛
- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة)؛
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوس؛
- يمثل تقيم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين؛
- الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار و التعين ؛
- التعرف على نقاط القوة و الضعف (تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف)؛
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة).[2]

[1] مدثر حماد الشيخ تجاني .مرجع سابق ص114.

[2] عبير فوزي الخطيب ،**أدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة**، ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2009)،ص 55.

2-خطوات تقييم الأداء و المعايير المستخدمة

تشمل خطوات تقييم الأداء بعض المعايير المهمة الواجب إتباعها نذكر منها:[1]

1-تحديد معايير الأداء: لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلىأي عمل او متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم و المناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه,ولذلك فان المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال,ومن الجدير ذكره في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة و تتضمن أبعاد و جوانب عديدة، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء, من هذه المواصفات او الشروط الأتي :

- **الثبات:** ويقصد بها إمكانية القياس أيأن ثبات المقياس يظم جانبين الاستقرار و التوافق فالاستقرار ينطوي على إن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار مأخوذة من قبل أفراد مختلفين او بطرق مختلفة ينتج عنها نتائج متقاربة او متساوية.
- **التميز:**المعيار الجيد لابد وان يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز جهودهم.
- **القبول:** لابد وان تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، و المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

1-1معايير أداء العاملين: تنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:

- **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) و تنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العمال و تتكون معايير الجودة من عدة معايير(إتقان، سرعة، جودة).
- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف و ذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.
- **الوقت:** يمثل الوقت احد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه انه غير متجدد و غير قابل التعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب و الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.
- **الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط او المهمة، لذلك يجب الإنفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.[1]

[1] مدثر حماد الشيخ تجاني،مرجع سابق،ص 120.

نستنج أن معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصولإلىأفضلمستوى للأداء و في نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، أيضا نلاحظ أنمعيار الجودة والوقت والإجراءات من أهم المعايير ولا يمكن الاستغناء عنه أما معيار الكمية فهو مرتبط بالمنظمات صناعية إنتاجية.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعملوه وان ماذا يتوقع منهم, ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين:

أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه و يتم مناقشتها معهم و التأكد من فهمها و بالتالي لابد وان تكون هناك تغذية عكسية feed back من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3-قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس أداء العاملين هي:

- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين ؛
- ✓ التقارير الإحصائية؛
- ✓ التقارير الشفوية؛
- ✓ التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.[1]

4-مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء او الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي، إمكانيةالمقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد و أنت تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى وتخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية.

5-مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقيم أدائهم، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم وبين المقيم او المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، وكما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير او المشرف المباشر.[2]

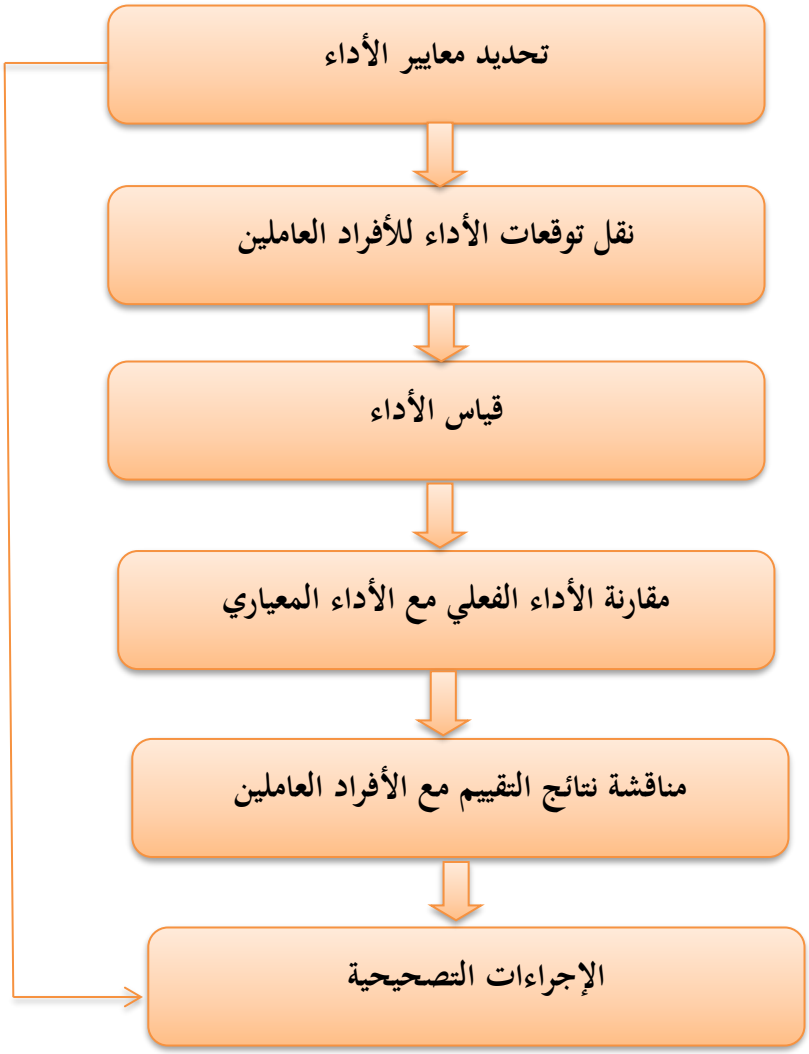
[1] مدثر حماد الشيخ تجاني ،مرجع سابق ، ص 120.

[2] مدثر حماد الشيخ تجاني ،مرجع سابق ذكره، ص121 :

6- الإجراءات التصحيحية (تقويم الأداء):إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين :الأول مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدتإلى ظهور الانحرافات في الأداء و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار و لذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي .

أما النوع الثاني من التصحيح او الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات و لذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول كما و أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

الشكل رقم (03): خطوات تقييم الأداء



المصدر:مدثر حماد الشيخ تجاني، مرجع سابق، ص121.

3-مبادئ تقييم أداء العاملين

انه من المهم إتباع المبادئ الأساسية التالية للتقييم الفعال للأداء، علما أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل مثل عدم رضا العامل او خيبة أمله، وإنها يمكن أن تقلب التقييم أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا وهذه المبادئ هي:

- ✓ يجب أن لا يكون التقييم سريا و يجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقييم وان كان العامل سيقيم من قبل أكثر من شخص فيجب أن يعلم العامل بذلك؛
- ✓ يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم هذه تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء العمل تحتاج إلىأن تطور؛
- ✓ من الضروري أن يكون المقيم عادلا ولا يظهر أي نوع من المحاباة او المحسوبية إذ لم يستطع مقيم ما أن يكون منصفا أي سبب في تقييم عامل خاص يجب أن يستبدل ذلك المقيم بشخص آخر؛
- ✓ يجب إعطاءالأولوية او الوزن للعوامل التي تقدر بموجبها العامل أن كان مناسب وهذا سيعرف و بفضل العوامل الأكثرأهمية عن الأقل أهمية، وان كانت كل جوانب التقييم متساوي فالوزن يكون غير مناسب؛
- ✓ التقييم يجب أن يكون بسيطا ومحدودا.[1]

إن التمسك بهذه المبادئ الأساسية يساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدائية مع تقييم أدائهم وانه سيساعد أيضا العاملين في فهم أنأهليتهم ستقدر وأنهم سوف لا ينتقدون ظلما.

المطلب الثاني: الإطار النظري لإدارة الوقت

يعتبر الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات و الديانات الحديثة والقديمة إلا انه يختلف في التعامل معه و النظرة إليه من شخص إلى أخر لذا أضحى يعتبر من أهم المعاير التي تميز بين الحضارات وليس فقط الوقت في حد ذاته إنما أيضا إدارة الوقت التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية التي تساهم في رقيالشعوب، سنتطرق في هذا المطلب إلى تبيان هدف الدراسة أهمية إدارة الوقت وتطرق إلى أهم نظريات إدارة الوقت .

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الوقت

1- تعريف الوقت:

[1]نوال بودية، **اثر إدارة الوقت على تحسن أداء العاملين** في مؤسسات صغيرة و المتوسطة رغوة الجنوب، تقرت ،مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر،(2016 2017)، ص 27.

لغة: "الوقت بعد من بعدي وجود الإنسان وهما المكان والزمان ويتغلغل مفهومه في كل مناحي الحياة المختلفة ومجالاتها وهي: المجال المهني (مجال العمل)، والمجال الاجتماعي، والمجال الروحي، والمجال الفكري والعقلي، والمجال الترويحي ومجال الأسرة ومجال الجسم والمجال الاقتصادي(المالي) "[1]

اصطلاحا:"الوقت مفهوم من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد له، وقد أجمع على هذه الحقيقة العديد من المهتمين والباحثين في موضوع الوقت و إدارته"

-فقبل الميلاد " أرسطو طاليس " (384-322 ق,م) إن الوقت هو :"تعداد الحركة"[2]

-اعتبره إسحاق نيوتن على انه: "شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الاتساق نفسه و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية"[3]

-و جاءت السنة النبوية تؤكد قيمة الوقت و تقرر مسؤولية الإنسان عنه أمام الله جل وعلا يوم القيامة، فعن معاذ بن جبل أن النبي صلى الله عليه وسلم قال"لن تزولا قدما عبد حتى يسأل عن أربع خصال :عن عمره فيما أفناه و عن شبابه فيما أبلاه و عن ماله من أين اكتسبه و فيما أنفقه، وعن عمله ماذا عمل به".

من كل هذه التعاريف نستنج أن "الوقت يعتبر من الموارد النادرة التي يصعب التحكم فيها لذا لابد من اعتماد إدارة خاصة له ".

2-أنواع الوقت

- **الوقت الإبداعي:** يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير و التحليل و التخطيط و الدراسة و البحث و الاستقصاء والعمل على تحديد مضيعات الوقت ووضع الحلول لها، وتحديد الأولويات وتنظيم العمل و تقييم المستوى.[4]
- **الوقت التحضيري:** هذا النوع من الوقت يمثل المرحلة التحضيرية او فترة الاستعداد لتنفيذ المرحلة الأولى ويتم فيه (جمع المعلومات و الحقائق و تجهيز المعدات قبل البدء بالعمل حتى يتم تجنب هدر الأموال و التقليل من التكاليف تجنبا للخسارة الاقتصادية).
- **الوقت الإنتاجي:** هذا النوع من الوقت يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري و لزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداريأن يوازي ما بين الوقت المستغرق في الإنتاج و الوقت الذي يقضي في التحضير و الإبداع و التخطيط، و الوقت الإنتاجي هو الوقت المنظمات إدارةالأعمال تسعى لتسيره .

الشكل رقم(04):أنواع الوقت

[1]Oxford .7th édition. oxford university press. English .P 1609.

[2] Ahmed Walid**amer the impact of implementing timanagment.strategies on achieving operational** plans. an applied study on the general personnel Council staff in Gaza strip .masters.islamicuniversité of Gaza.palastine,2015. p 55.

[3]فطينة زعزع ،زليخة تفرقنيت.**مرجع سابق** ,ص22.

[4]صلاح عباس .**إدارة الوقت**.مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع ،مصر.2003 .ص 20.

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني :مفهوم إدارة الوقت

يمكن تعريف إدارة الوقت باستعراض التعارف التالية:

1**–مفهوم ادارة الوقت** :تعرف على انها "فن و علم الاستخدام الرشيد للوقت او هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و التحفيز و المتابعة و الاتصال"[1]

–عرفت ايضا انها"عملية تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله و القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير"[2]

–هي "الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذاأراد المدير تحسين إدارة الوقت فان ذلك يفرض عليه: الالتزام لتحليل، التخطيط، المتابعة و إعادة التحليل"

–ايضا تعرف على انها" إدارة الذات و إدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح"[3]

– " هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها المديرمع جميع العاملين معه بغية تحقيق الأهداف المرسومة و المخططة لها، فالإدارة هي المسؤولية عن رسم خطط و تنفيذ البرامج".

استنتج أن"إدارة الوقت هي استثمار الوقت بفعالية و ذلك بالاعتماد على التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة وباستخدام أفضل الأساليب و الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة في فترة زمنية محددة".

---

[1] د.مدحت أبو النصر ,**إدارة الوقت** ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،مصر,ص62.

[2] سنية كاظم تركي، بشرى عبد إبراهيم واخرون، "**إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي _دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة**"،مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية و الإدارية،،جامعة واسط،العدد20 ،الكويت،2015 ، ص 10.

[3] إبراهيم الفقي،**إدارة الوقت**،مرجع سابق ،ص16.

2-نشأة إدارة الوقت

❖ **الإدارة العلمية (ا لمدرسة الكلاسيكية)**

إن دراسة الوقت بأسلوب علمي قد تبلورت في عهد المدرسة ا لكلاسيكية التي جاءت نتيجة للثورة الصناعية و التطور التكنولوجي الذي أعقب الثورة الصناعية، التي شاهدتها الدول الصناعية نهاية القرن التاسع عشر مما جعلهم يركزون على طرق دراسة الحركة و الزمن لتحليل العمق و لتحديد العمل وتحديد أفضل طريقة للأداء بهدف زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة و اقل جهد و اقصر وقت ممكن

فقد قام فريدريك تايلور الذي يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجارية على دراسة الحركة و الزمن عندما بداء عمله لدى شركة بيت لحم للفولاذ لاحظ إن هناك ضياعا كبيرا في الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت، وان ما كان ينتج في يوم واحد يجب أن ينتج في ساعات اقل (التخلص من الحركات غير الضرورية، تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل، ليحل محل الحدس و التخمين، دراسة الحركات المتبقية و جعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد).[1]

مما سبق يتضح أن رواد المدرسة الكلاسيكية ركزوا على زيادة الإنتاجية و تقليص الوقت اللازم لانجاز العمل، و ذلك من خلال التركيز على دراسة الحركة و الزمن و الاحتيار العلمي للعمل، و تدريبهم و تحفيزهم ماديا، من اجل أن يؤدي كل عامل أقصى إنتاجية بوقت اقصر.

❖ **نظرية العلاقات الإنسانية(المدرسة السلوكية)**

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية و الإنسانية، كعلاقات الإفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم، و مع غيرهم من داخل و خارج المنظمة ,ومن أشهر الدراسات التي أجراها التون مايو ومساعدة روثلسبورغ في مصانع و سترن إلكتريك في مناطق هوثون الصناعية , ركز مايو في دراسته على ظاهرة تغيب العمال عن العمل وعلاقتها بتصرفات الإدارة معهم بإضافة إلى تأثير العلاقة الاجتماعية بين العمال في إنتاجيتهم، واثر بعض العوامل كالضوء، وساعات العمل في الإنتاج، فقد اجري تجربة الجدولة للعمل على عدة من الأشخاص لدراسة اثر ساعات العمل وتوزيعها، وفترات الاستراحة أثناء العمل و توقيتها في كفاية الإنتاجية .

وعليه نلاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزتفيدراستهاعلى إدارة الوقت إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرق و أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج و ذلك من خلال التطورات التكنولوجية و التقنية التي تؤثر على الأفراد العاملين و تساعدهم في العمل و الانجاز.

❖ **نظرية الإدارة الحديثة: المدارس الإدارية الحديثة**

[1] بن ططش يمينة,مرجع سابق. 33.

جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة، و حاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم ومن أهم هذه النظريات.[1]

ا- نظرية اتخاذ القرار

من أشهر رواد هذه النظرية **هربرت سايمون** فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة و أضافت إليها و طورت مفاهيمها, و احتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا و استعانت بالوقت في جل المشكلات الأساسية للتخطيط و الإنتاج,كما يعتبر **هربرت سايمون** من الأوائل الذين تنبهوا إلى استخدام الكومبيوتر و الاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة و ذلك لان قدرتها على التخزين معلومات و المفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الناس العاديين .

ب-النظرية الرياضية

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها و إدارة وقتها حيث افترضت إن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، و في كل المراحل الزمنية هناك مرحلة الإنتاج الأقصى، وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت و ظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاصيل و نظرية الاحتمالات و غير ذلك من الأساليب.

نلاحظ أن المدارس الحديثة ركزت في دراستها على إدارة الوقت أنهااحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة باعتباره احد الموارد الهامة و النادرة و الثمينة و أيضا أن الوقت مؤشر من مؤشرات قياس العمل والأداء داخل المنظمات.

و في الأخير أرى أن المدارس الحديثة حاولت تحسن الأخطاء التي كانت بالمدارس الكلاسيكية و اخذ نقاط ضعفها واستغلالهاكنقاط قوة بالنسبة لها و كانت هناك نتائج جيدة و مع ذلك كل مدرسة جديدة تأتي بجديد ويكون لها انتقادات وفي دراستي هذه أرى أن النظرية الرياضية و نظرية اتخاذ القرار مع بعض استطيع أن اعتمد عليهم في دراستي من خلال أن المدرسة الرياضية عبارة عن حل مشكلات المؤسسة بعمليات رياضية ونظرية اتخاذ القرار استخدام التكنولوجيا لان معلومات تفوق قدرة الإنسان.

الفرع الثالث: مراحل إدارة الوقت و أهميتها

1-مراحل ادارة الوقت :سنتطرق في هذه النقطة إلى أهم مراحل إدارة الوقت:[2]

[1]إيناس أكرم احمد الخناوي,**دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت** لدى مديري وكالة الغوث بمحافظات غزة و سبل تفعيله,مذكرة ماجستير غير منشورة ,,الجامعة الإسلامية ,غزة، فلسطين,2011،ص57.

[2]/- محمود إبراهيم سعيد ملحم،**دراسة تحليلية للعلاقة بين أدارة الوقت وأداء العاملين** بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة .بمحافظة قليقلة .اطروحة الدكتوراه غير منشورة ، جامعة اقاهرة ،مصر، 2009،ص**75**

❖ **ا–التخطيط**:يعتبر احد التكتيكات الهامة و الرئيسية لإدارة الوقت بشكل رشيد متوازن بين جميع مراحل التخطيط، إن احد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجداول الزمني و التوقيتات المناسبة لانجاز الأعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة، و يقال انه كلما زادت فترة التخطيط لانجاز مهمة معينة، كلما قلت فترة التنفيذ، مما يؤدي 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 إلىأقصى درجات الهدف، بأفضلاستخدام للموارد، وفي اقصر وقت مستطاع,مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية و العمل على الاستعداد لها، و بالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلا من إتباع أسلوب الانتظار و الملاحظة و الذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات:

أ–معرفة المعلومات والبيانات : هي أول خطوات التخطيط، فهو أن يقوم المدير بتحليل دقيق لكيفية قضاء الوقت، حيث أنه بدون هذه المعلومات يصعب تحديد ما يريد تنفيذه في العمل، والأفضل هو الاحتفاظ بسجل زمني يومي يسجل الوقت الحقيقي الذي يقضيه في كل مهمة ولعدة أيام، حيث يقسم كل ساعة إلى فقرات بين 15 إلى 20 دقيقة لتسجيل المهام والأنشطة

ب – تحديد الأهداف: على القائد أن يحدد الأهداف التي يود تحقيقها وتقسيمها إلى أهداف طويلة المنال، وأهداف قصيرة المنال، وتحديد الوقت اللازم لكل هدف .

ج – ترتيب الأولويات : والأولويات تحتاج إلى تحديد حيث تكتب الأمور التي يريد القائد أن يقوم بها غداً ثم يحددها حسب أهميتها(أ، ب، ج)ثم يبدأ في الأولويات بحيث يركز على القيام بالمهام ذات الأولوية والمبدئية قبل نظيراته، فما كان مطلوباً بصفة عاجلة يجب أن يبادر به ويؤجل ما ليس له صفة العجلة وما كان له وقت محدد يجب أن يعمل في وقته .

❖ **التنظيم** : وينطوي التنظيم على إنشاء هيكل، عن طريق تمييز وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وكل جزء منها وتجميع هذه الأنشطة وتخصيص مدير لكل مجموعة من هذه الأنشطة وتفويض السلطة للقيام بهذه الأنشطة وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقيا وعموديا محددات التنظيم

هناك بعض المحددات يجب أخذها بعين الاعتباركالتالي :

- ✓ تقسيم العمل والتخصص؛
- ✓ عملية التسلسل الرئاسي والعلاقات الوظيفية؛
- ✓ الهيكل التنظيمي (تصميم الوظائف وتصميم الوحدات التنظيمية وتصميم اللجان وفرق العمل)؛
- ✓ المركزية واللامركزية؛
- ✓ المراكز والأدوار لكل فرد؛
- ✓ السلطات وتفويضها والمسؤوليات.

❖ **التوجيه** :

إن البدء الفعلي في تنفيذ العمليات المطلوبة يستلزم خطوة إدارية أخرى وهي التوجيه أي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف القيادي على العمل، نحو تنفيذها التي سبق توزيعها على الأفراد أو المجموعات

ممثلة في الإدارات والأقسام , إن وظيفة التوجيه تتم على ضوء اعتبارات منها طبيعة الأفراد أو الأقسام المكلفة بالعمل ونوعية العمل المطلوب، وكذلك تقدير المدير وحكمه على مجريات الأمور.

❖ **الرقابة:**

يعرف فايول الرقابة بأنها التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة وتهدف الرقابة إلى الكشف عن أوجه نقاط القوة والضعف و الخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها , إن الرقابة على الأعمال تشمل ما يلي :

أ- متابعة الجدول الزمني ومعرفة ما تم إنجازه وما هي العوائق التي اعترضت التنفيذ ؛

ب- معرفة الأهداف التي تم تحقيقها؛

ج – معرفة كل مهمة وما استغرقت من وقت.

من خلال (تخطيط، تنظيم، توجيه، الرقابة)لجميع النشاطات التي يقوم بها العاملين خلال ساعات عمله اليومي بهذا تحقيق أفضل النتائج وعليه يمكن القول أن مراحل إدارة الوقت هي نفسها مراحل التسيير و ذلك للعلاقة الطردية بين هته العناصر فهي تكمل بعضها البعض ولا يمكن الاستغناء على أي عنصر من هته العناصر.

2- أهمية إدارة الوقت

أهمية إدارة الوقت تكمن في النقاط التالية:

- ❖ تساعد المدير في تنفيذ مهامه و أعماله الهامة، بأقل جهد و اقصر وقت؛
- ❖ تؤدي إلى دفع عمليات التنمية والتطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية؛
- ❖ تمكن الموظف من تحديد الأولويات، وانجاز أهمالأعمال؛
- ❖ تمكن الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الأمثل؛
- ❖ تساعد في تنظيم جهوده المبذولة وتجنبه التوتر وتخفف من ضغط العمل وتحول دون ضياع الموارد التوفيق بين العمل و الحياة العائلية، وتحقق الرضا لديه عن العمل؛
- ❖ تقليل ضغوط العمل: إن الاستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل على الفرد و ماينجم عنها من إجهاد و توتر على المدى المتوسط والبعيد؛
- ❖ رضا الزبون: إن استغلال الأمثل للوقت ينعكس ايجابيا على الفرد والمؤسسة معا من خلال تحقيق نتائج سريعة او تحقيق النتائج بوتيرة عالية مثل انجاز معاملات الزبائن وخدمتهم بشكل أسرع وهذا ما يتمناه الزبائن وما يحقق رضاهم.[1]

وعليه تكمن أهمية الوقت في انه المصدر الأنفس والأندر بين المصادر المتاحة للمنظمة ولكنه يختلف عنها بأنه لا يمكن تخزينه ولا شراؤه حيث تعمل المنظمات على استثماره في ما يعزز الأهداف الموضوعة و أيضا أن من المعايير التي تقاس به نجاح المؤسسات ووصولها إلى الريادة هي فعالية إدارة الوقت.

[1] نوال بودية.، مرجع سابق ،ص33

الفرع الرابع: صعوبات ومزايا إدارة الوقت

أولا– الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت

أهم الصعوبات لإدارة الوقت في عدم قدرة المنظمة على التسيير الجيد للوقت وفقا لمراحل إدارته و أهم هذه الصعوبات هي:

1- **صعوبات الوقت في التخطيط ويتضمن الآتي :**

ا.عدم وجود أهداف واضحة؛

ب.بعدم وجود ترتيب للأولويات؛

ت. وضع تقديرات غير واقعية للوقت ؛

ث. طول فترة الانتظار وعدم التقيد بالمواعيد

2- **صعوبات الوقت في التنظيم ويتضمن الآتي:**

ا. عدم وضوح الاختصاصات؛

ب. ازدواجية المهام والجهد؛

ت.الخلط بين السلطة والمسؤولية؛

ث. كثرة عدد الرؤساء والمشرفين؛

ج. سيطرة المهام الروتينية .

3– صعوبات الوقت في التوجيه وتتضمن الآتي :

أ. تشتت في عملية توجيه المرؤوسين؛

ب. الدخول في تفاصيل وجزئيات لا مبرر لها كفقدان الدافعية والحوافز وشيوع حالة اللا مبالاة؛

ج . عدم توفر روح المشاركة في العمل.

4– **صعوبات الوقت في الرقابة ويتضمن الآتي :**

أ. تغلب الدوافع الشخصية على المصلحة العامة؛

ب. عدم توفر القدر الكافي من المعلومات عن الموضوع الذي سوف يتخذ يصدده القرار؛

ج. الضعف والاضطراب في نظام المعلومات في المنظمة؛

ج.نقص الانضباط الذاتي لدى القائمين بالعمل، واستغلالهم وقتا أطول لأداء العمل؛

د.سوء تقارير المتابعة وعدم جديتها وتقادمها، وبالتالي فقدان فاعليتها في تصحيحها لخطا في العمل؛

هـ.تعدد أجهزة المتابعة والرقابة وحلول الهرم الإداري، وعدم قدرة المستويات التنفيذية على اتخاذ القرار.[1]

ثانيا– مزايا إدارة الوقت

[1]مرقع أمال ,**دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي**,دراسة حالة بعض مؤسسات مجمع سميد ,مجلة الباحث الاقتصادية ,جامعة باجي مختار ,عنابة,العدد السابع. الجزائر،2017.ص10.

تحقق إدارة الوقت عدة مزايا نذكرها فيمايلي:

- ✓ تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ اتخاذ القرارات في مدة اقل ؛
- ✓ أداء الأعمال بطريقة دقيقة و منهجية؛
- ✓ التفكير بطريقة ايجابية بناءة؛
- ✓ إيجاد التوازن بين متطلبات الحياة؛
- ✓ التركيز على الأهداف والسعي لتحقيقها؛
- ✓ عدم تشتت الجهد؛
- ✓ تساعد في عملية التخطيط، التظيم، التوجيه، الرقابة.[1]

المطلب الثالث: علاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم المديرون بها في إدارةأعمالهم، حيث معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء و بتحسين أداء العاملين

ولقد أظهرت عدة نظريات ودراسات أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بأداء العاملين سواء على الصعيد الفردي او على الصعيد المؤسسي، فالإدارة الفعالة لوقت العامل انه يتمكن من تحسين مستوى أدائه وقيامه بعمله على أكمل وجه، ونجد أن هناك تأثير كبير لفعالية إدارة الوقت على تحسين أداء العامل

وأوضحت عدة دارسات وجود أساليب إدارة الوقت فعالة جدا، بحيث انه توجد علاقة طردية ايجابية بين استخدام و تبني أساليب إدارة الوقت وبين أداء العاملين، وأيضا نجد أن هناك علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية و المناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت و أداء العاملين

فان العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل، فالوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محددا لمدة و فترة التنفيذ في نفس الوقت او إحداهما و يضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من اجل الوصول إلى النتائج .

[1] حسين نور الدين عزت,**عوامل ضياع الوقت في المنظمات الصناعية**,دراسة استطلاعية لآراء متخذي القرار في معمل اسمنت كركوك,مجلة التقني,المجلد الثلاثون ,العدد4,العراق 2017،ص35.

المبحث الثاني:الأدبيات التطبيقية لأثر إدارة الوقت على أداء العاملين

استندنا في موضوع بحثنا علي نتائج وخلاصات الدراسات العلمية السابقة التي تناولت إدارة الوقت و أداء العاملين وقد تم اختيار الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وعلى هذا الأساس سنعمل علي تقديم ملخص لكل دراسة .

المطلب الأول:الدراسات السابقة (بالعربية و الأجنبية)

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة م الاقدم الى الاحدث، وفد تنوعت من حيث طبيعتها الى مقالات و اطروحات كما يلي:

الفرع الأول:الدراسات باللغة العربية

01/–دراسة (محمود إبراهيم سعيد ملحم) 2009"**دراسة تحليلية للعلاقة بين أدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة "بمحافظة قليقلة,دولة فلسطين، بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج الدكتوراه، الفلسفة في إدارة الأعمال.**[1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على معيقات إدارة الوقت و كيفية السيطرة على إدارة الوقت و التعرف على واقع إدارة الوقت لدى عاملين في المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قليقلة، وذلك لمعالجة الإشكالية :التالية هل إدارة الوقت لها تأثير على أداء العاملين؟ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على منهجين الوصفي و التحليل، كما قام الباحث بتصميم الاستبيان و توزيعه على أفراد العينة و البالغ عددهم 148لشركات العامة و223 للمؤسسات خاصة والاعتماد على معامل الارتباط سيبرمان,وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

تقصير بعض العاملين في تأدية عملهم لعدم اهتمامهم بالوظيفة وعدم شعورهم بالرضاء عن حقهم، لا يدركون كيفية التخطيط وتحديد الأولويات و المواعيد النهائية لانجاز الأعمال، وجود علاقة بين تخطيط الوقت و أبعاد أداء العاملين (مواظبة العاملين على أعمالهم، السرعة في انجاز الأعمال، دقة أداء العاملين) وجود علاقة موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

02/–دراسة (عبير فوزي الخطيب) 2009"**إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية, الأردن"، رسالة ماجستار في إدارة الأعمال.**[2]

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، و ذلك لمعالجة الإشكالية التالية ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية ؟و لتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لهذا النوع من الدراسات، وتكونت عينة الدراسة من 140موظفا و موظفة في المستويات الإدارية العليا و الوسطى و يمثلون 10 بالمئة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 1400موظفا و موظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

[1]محمود إبراهيم سعيد ملحم , **دراسة تحليلية للعلاقة بين أدارة الوقت وأداء العاملين**بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قليقلة .دولة فلسطين.. أطروحة دكتوراه مذكرة منشورة، ،جامعة القاهرة، مصر، 2009.

[2]عبير فوزي الخطيب، **أدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين** دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة،جامعة ..جامعة الشرق الأوسط. ،الأردن (2009).

-أن التخصص زمن محدد لعمل تخطيط الوقت يعد من أهم عوامل حسن إدارة الوقت، و فيما يتعلق مستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت، أن هناك أثرا مرتفعا لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على لوقت)على رفع مستوى أداء العاملين.

03/- دراسة (إيناس أكرم احمد الحناوي) 2011 **"دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستار غير منشورة، بكلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.**[1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ في متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، كما قامت الباحثة بتصميم استبيان وتم توزيعها على إفراد العينة والبالغ عددهم (208) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-لاتوجد فروق في مديرية مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم تعزى في المجالات التالية (البرمجيات، قواعد البيانات، البريد الالكتروني)، لا توجد فروق في مديرية مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة، التخصص، الدورات في مجال الحاسوب) .

04/- دراسة (سنية كاظم تركي /بشرى عبد إبراهيم/موفق صادق رسن) **2015"إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي _دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة"مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة واسط، العدد20".**[2]

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أدارة الوقت في الأداء الوظيفي في مديرية التقاعد العامة، وذلك لمعرفة أداء العاملين ومدى تأثير الوقت في المديرية، وكذا التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت و الأداء الوظيفي ,ولتحقيق أهداف البحث فقد تم تصميم الاستبانة، وتم توزيعها على أفراد العينة و البالغ عددهم 50اداري من العاملين في المديرية، واعتمد الباحثين في هذا البحث على منهجين الوصفي و التحليلي نظرا لملائمتها طبيعة الدراسة,وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-من خلال تحليل متغير إدارة الوقت إلى مستوى اهتمام بدرجة فوق المتوسط مما يعكس وجود أهمية لإدارة الوقت في مديرية التقاعد العامة,كما أظهرت نتائج البحث وجود اثر للتوجيه والرقابة على الوقت في الأداء الوظيفي، وتبين أن مديرية التقاعد لم تستطع أن

[1] إيناس أكرم احمد الحناوي ، "دور **تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت** لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين، 2011.

[2] سنية كاظم تركي ،بشرى عبد إبراهيم،وفق صادق رسن "**إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي**،دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة،مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط،العدد20،العراق، "2015.

تستعمل التخطيط للوقت في تعزيز الأداء الوظيفي، إضافة إلى أن الباحث توصل من خلال تحليل متغير الأداء الوظيفي إلى اهتمام فوق المتوسط إلا أن هناك جوانب يجب على المديرية مراعاتها.

05/-دراسة(نوال بودية)2016 /2017**اثر إدارة الوقت على تحسن أداء العاملين في مؤسسات صغيرة و المتوسطة رغوة الجنوب تقرت- ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، في علوم التسيير.**[1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تحسين أداء العاملين في مؤسسة، الوقوف على مدى إدراك مؤسسة لأهمية إدارة الوقت، الكشف عن تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية و العلمية، و ذلك لمعالجة الإشكالية التالية: كيف يساهم إدارة الوقت في تحسين أداء عاملين في مؤسسة رغوة الجنوب نقرت ؟و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تم ذلك بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية قدرها 81عامل من أصل 230 عامل، حيث اعتمدت في جمع المعلومات على مخرجات spss

-أثبتت الدراسة إن إدارة الوقت سائدة بدرجة متوسطة في مؤسسة محل الدراسة استخلصت الدراسة الوصول إلى عدة نتائج أهمها :أثبتت الدراسة أن إدارة الوقت سائدة بدرجة متوسطة في مؤسسة محل الدراسة، وان تحسين أداء العاملين سائد بمستوى متوسط في مؤسسة محل الدراسة، أثبتت الدراسة لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين، أثبتت دراسة انه توجد علاقة ايجابية ضعيفة جدا بين المتغيرين إدارة الوقت و أداء العاملين .

06/-دراسة (فطينة زعزع /زليخة تفرقنيت 2017) **"دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة سون لغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة 1, العددالجزئر**06 .[2]

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين من خلال تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين، واختبار مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين بمؤسسة سون لغاز حيث تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي المستخدم في الجانب النظري للإحاطة بمفاهيم إدارة الوقت وأداء العاملين، والمنهج التحليلي المستعمل في الدراسة الميدانية وذلك باستخدام استمارة الاستبيان ووزعت على 50 فرد من عمال المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

-تولي المؤسسة أهمية كبيرة لإدارة الوقت لتحسين الأداء كما تسعى لتطويره، وهو يرتبط بأداء الإفراد ونشاطاتهم ,إضافة إلى أن إدارة الوقت تعتبر عملية إدارية متكاملة لها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، كما تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في نجاح أداء المورد

[1]نوال بودية، **اثر إدارة الوقت على تحسن أداء العاملين**، في مؤسسات صغيرة و المتوسطة رغوة الجنوبتقرت، مذكرة ماستر غير منشورة، اسم الجامعة، الجزائر(2016 2017)، ص 27.

[2]فطينة زعزع ،زليخة تفرقنيت **دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين**-دراسة ميدانية بمؤسسة سون لغاز,المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،جامعة باتنة1 ,العدد 06 ،الجزائر ,2017".

البشري من خلال تدريبهم و تحفيزهم ومن خلال أيضا الاختيار الأفضل للعمال، وجود علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وعناصرها وأداء العاملين بمؤسسة سون لغاز .

07– دراسة (حسين نور الدين عزت)2017 "**عوامل ضياع الوقت في المنظمات الصناعية –دراسة استطلاعية لأراء متخذي القرار في معمل اسمنت كركوك، مجلة التقني، المجلد الثلاثون، العدد4**".[1]

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إبعاد إدارة الوقت في المنظمة عينة البحث وكذا تحديد عوامل ضياع الوقت في المنظمة إضافة إلى التعرف على الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت في المنظمة عينة البحث

بحيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف البحث، واستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات وشملت عينة البحث الأفراد العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية من مسئولين ورؤساء أقسام في المنظمة والبالغ عددهم 40 فرد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :

– سيطرة الروتين على الإجراءات وخطوات العمل وعدم محاولة أو تطوير النظم الخاصة بالعمل والوقت ,إضافة إلى عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل اقل لهذا النشاط ,إذ أن هناك بعض النشاطات تتطلب تخصيص ساعات عمل أكثر مما هو معدل له، كما أن نقص الموظفين الأكفاء في بعض الأقسام كأن نتيجة النقل والتسريح وهذا ناتج عن برنامج التغيير الذي اعتمدته المنظمة مما جعل عملية التفويض عملية صعبة .

08–دراسة (مرقع أمال) 2017 "**دور إدارة الوقت في تحسين لأداء التسويقي –دراسة حالة بعض مؤسسات مجمع سميد** مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة باجي مختار، عنابه، العدد السابع.[2]

هدفت هذه الدراسة إلى كشف دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي من خلال تحديد الآليات والأدوات الكفيلة بذلك، كما هدفت أيضا إلى تحسيس المسيرين بالدور الذي تلعبه إدارة الوقت في المؤسسة، ومواجهة القصور في فهمهم لكيفيات تطبيقها لاسيما في الوظيفة التطبيقية

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات ووزعت على إفراد العينة والبالغ عددهم 35 فردا وكانت الفئة المستهدفة هي إطارات وعمال قسم التسويق بالمؤسسات المبحوثة , وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

–أن إدارة الوقت تساهم في تحسين النتائج التسويقية,فتطبيق أساليب إدارة الوقت يؤدي إلى القضاء على مصادر التبذير في الموارد وبالتالي تخفيض التكاليف واكتساب ميزة تنافسية، كما تفيد إدارة الوقت في تحقيق فعالية وكفاءة النشاط التسويقي من خلال تحقيق

[1]حسين نور الدين عزت,**عوامل ضياع الوقت في المنظمات الصناعية**,دراسة استطلاعية لآراء متخذي القرار في معمل اسمنت كركوك,مجلة التقني,المجلد الثلاثون ,العدد4,العراق، 2017.

[2]مرقع أمال ,**دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي**,دراسة حالة بعض مؤسسات مجمع سميد ,مجلة الباحث الاقتصادية ,جامعة باجي مختار ,عنابة,العدد السابع، الجزائر،.2017،.

الأهداف المرجوة من العملية التسويقية والتي يتم قياسها من خلال عدة مؤشرات منها زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبون,إضافة أن توصلت الدراسة إلى أن إدارة الوقت دور فعال في تحسين الأداء التسويقي بمؤسسات مجمع سميد .

09–بن ططش يمينه (2017/ 2018)**تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين دراسة حالة تصنيع الحليب و مشتقاته، OROLAI و مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS سعيدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير.**[1]

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية عنصر الوقت و متغيراته الأساسية، محاولة التعرف على مدى فاعلية إدارة الوقت و تأثيره على أداء العاملين وكيفية إدارته، الكشف على المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في المنظمات على إدارة وقتهم,دراسة حالة بمؤسسة واحدة إنتاجية(مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته) وأخرى خدماتية (مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء) سعيدة ,وذلك لمعالجة الإشكالية التالية : ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي ومؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته بولاية سعيدة؟و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتصميم استبيان وتم توزيعها على أفراد العينة و البالغ عددهم 80 عامل، اعتمدت في جمع المعلومات على مخرجاتspss,,وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائجأهمها:

–نلاحظ من خلال نتائج دراسة أن المؤسسة صناعية تولي اهتماما اكبر للوقت مقارنتا بالمؤسسة خدماتية، هناك تأثير واضح لعناصر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في كلا المؤسستين، وجود علاقة طردية ايجابية بين إدارة الوقت و أداء العاملين، وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائة بين المتغيرين إدارة الوقت و أداء العاملين

الفرع الثاني:الدراسات الأجنبية:

01- **دراسة** (Nor Lela Ahmad، Nor Diyana Mohamed / Ahmad Nizan Mohd, Yusuf Shobri Samsudin Waheb) 2012 **"العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في إدارةالأحداث"**[2]

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة إدارة الوقت بالأداء الوظيفي بين طاقم إدارةالأحداث الماليزي ,إذ يعتقد الباحثون أنه من اجل أن يكون المنظم ناجحا في صناعة الحدث، يتعين عليهم أنيقرروا الالتزام بالإطار الزمني في إكمال المهام طوال الحدث من البداية حتى النهاية، حيث قام الباحث بتوزيع 100 استبانه على موظفين في مركز دولي للمؤتمرات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

[1]بن ططش يمينة،**اثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين**،دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب و مشاقاته orolai ومؤسسة الضمان الاجتماعي cnas، مذكرة ماستر غير منشورة،جامعة مولاي الطاهر،سعيدة، الجزائر،2018 2017

[2] Nor Lela Ahmad، Ahmad Nizan Mohd. Yusuf Nor Diyana Mohamed Shobri Samsudin wahab,the relationship between time management and job performance in event management ,international congress on interdisciplinary business and social science, facultty of business management universit of technoligy mara , Malaysia,2012.

-تأثر الأداء الوظيفي للموظفين بإدارة الوقت في أنجاز المهام خلال هذا الحدث، ووجود علاقة مهمة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي خاصة في سياق إدارة الأحداث

وأوصى الباحث بأن كل من الموظفين المشاركين في تنسيق مجالات مختلفة مثل الخدمات اللوجيستية والعمليات وإدارة الوقت وإدارة التكاليف تحتاج إلى جدول زمني في تنفيذ مهامهم ,وهذا سيمكن الموظفين من استخدام الوقت بحكمة في الأولويات ولذالك يجب أن يكون هناك توازن في عبء العمل لتمكين جميع الموظفين من الحصول على فرصة عادلة للأداء .

02- دراسة Ahmed Walid Amer 2015 /اثر تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت على تنفيذ الخطط التشغيلية –دراسة تطبيقية على ديوان الموظفين في قطاع غزة، فلسطين "[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة ومستوى إنجاز الخطط التشغيلية وكذلك معرفة اثر تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت على تنفيذ الخطط التشغيلية، ولتحقيق الأهداف الدراسة استخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة حيث تم أجراء مسح شامل لجميع العاملين في ديوان الموظفين العام بغزة من خلال توزيع 102 استبانه، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ,وأظهرت الدراسة نتائج عدة من أهمها :

-أن مستوى إدارة الوقت حاز على درجة متوسطة بنسبة 57,14 %، حيث تبين أن السبب في إنخفاض هذه الدرجة بشكل تنازلي هو عدم وجود برامج تدريبية كافية في إدارة الوقت وزيادة ضغوط العمل وتمتع الموظفين بدرجة متوسطة من إدارة الذات، ووجود عوائق تنظيمية بدرجة دون المتوسطة إضافة إلى عدم مواكبة التطورات التكنولوجية بشكل كافي ونظرة الإدارة العليا تجاه الوقت والتي لم تحظى بدرجة مرتفعة ,كما بينت النتائج أن مستوى تنفيذ الخطط التشغيلية حاز على مستوى فوق المتوسط بنسبة 61,63 %وأثبتت الدراسة وجود علاقة واثر لتطبيق استراتيجيات إدارة الوقت على تنفيذ الخطط التشغيلية في ديوان

03- دراسة AygulYanik، and Meryem Ortlek (2016)سلوكيات إدارة الوقت لمديري الرعاية الصحية وأثارها على المتغيرات الديمغرافية"[2]

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد سلوكيات إدارة الوقت لمديري الرعاية الصحية وتأثير المتغيرات الديمغرافية على هذه السلوكيات حيث تم إجراء هذه الدراسة على مديرين من خمسة مستشفيات في "تيكيرداج بتركيا "، حيث شملت عينة الدراسة 163 مديرا وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها :

-بالنسبة للمديرين، فأن التخطيط العام، وإدارة الاجتماعات، والتسويف والرد على المكالمات الهاتفية غير الضرورية تحدث بشكل متكرر

كما تم تحديد أن المتغيرات الديموغرافية تؤثر على سلوكيات إدارة الوقت لمديري الرعاية الصحية.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

[1]Ahmed Walid amer the impact of implementing time management , stratégies on achieving opérationnel plans, an applied study on the General personnel Council staff in gaza strip,masters not , islamic université of gazaPalestine ,2015.

[2] Aygul Yanik, and Meryem Ortlek . Time Management Behaviors of Healthcare Managers and the Effects of Demographic Variables ., Turkey Corlu State Hospital, Tekirdag, Turkey . Department of Healthcare Management, College of Health, Kirklareli University, Turkey. 2016

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعداستعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراءها نجدأن هناكأوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضهاكمايلي:

من حيث الهدف: هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع أداء العاملين في مختلف المؤسسات والقطاعات، وكذا الوقوف على واقع تطبيق إدارة الوقت بمختلف المؤسسات سابقة الذكر، أما بالنسبة لدراستنا تهدف إلى الوقوف على اثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال معرفة المتطلبات الأساسية لتحقيق إدارة وقت ناجحة و ضمان فعالية أداء العاملين .

من حيث العينة و المجتمع: ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات عشوائية في مؤسسات مختلفة، باستثناء دراسة أجنبية اعتمدت على مسح شامل لجميع العاملين، أما في دراستنا ركزنا على عينة عشوائية من العاملين بمختلف وظائفهم و رتبهم في المؤسسة اتصالات الجزائر.

متغيرات الدراسة: تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها(إدارة الوقت، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأداء الوظيفي، ضغوط العمال، أداء العاملين، الخطط التشغيلية), تناولت الدراسة الحالية متغيرين ألا وهما: ا إدارة الوقت و أداء العاملين.

من حيث القطاع: أغلب الدراسات السابقة أجريت في قطاع العام (خدماتية، صناعية، تجارية، إنتاجية، استشفائية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية استهدفت الدراسة الحالية القطاع الاقتصادي حيث كانت الدراسة على المؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي " وهي: الشركة "الجزائرية لاتصالات الجزائر –المديرية العملياتة بورقلة.

من حيث أدوات التحليل ومنهج الدراسة:

استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط كأداة لجمع البيانات، في حين اعتمدت دراسة باللغة الأجنبية، على منهج المقابلة والملاحظة، حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع بعض العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم جمع المعلومات التي لها علاقة مباشرة بأثر إدارة الوقت و أداء العاملين داخل المؤسسة، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة

- ✓ **من حيث مكان** : تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2011 إلى2018، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الأردن، فلسطين، سلطنة عمان، الجزائر، العراق، تركيا، ماليزيا، أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في الشركة الجزائرية اتصالات الجزائر – المديرية العملياتية بورقلة.

- **مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :**

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- ساهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية و إثرائها؛
- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال لي في إعداد المنهجية المتبعة؛
- التعرف على الأداة المستخدمة في جمع البيانات، و اختيار الأداة المناسبة للدراسة الحالية؛
- ساهمت و بشكل 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

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا في المبحث الأول التطرق إلى الجانب النظري لكل من إدارة الوقت و وأداء العاملين من خلال عرض مفهوم الأداء وأهميته ومعاييره وكذا كيفية تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت حيث تم تحديد مفهوم الوقت و إدارة الوقت و أهميتها و أنواعها و ايجابياتها و سلبياتها، و مزايا استخدامها و المطلب الثالث تطرقنا إلى العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، المنهج المتبع، عينة الدراسة، من حيث المتغيرات ونوع القطاع، ومن ثم إبراز أوجه الاختلاف بين هذه الدراسات و دراستنا.

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

- المديرية العملية ورقلة-

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية بهدف التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر" المديرية العملية ورقلة "، حيث يتناول وصفا للمنهجية المستخدمة و مجتمع الدراسة، ووصفا لأداة الدراسة و متغيرات الدراسة(المستقل و التابع) و الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة و المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات والأساليب التي تم استخدامها في اختبار فروض البحث، ويبدأ بتحديد إجراءات التحليل الإحصائي و أساليبه، التي اتبعتها في كل من الإحصاء الوصفي و الإحصاء التحليلي، حيث نقوم أولا باستخدام (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات محتوى استبانه الدراسة وصدقها، ثم نتناول نتائج التحليلات الإحصائية الوصفية في كل من التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والترتيب و ذلك لتحديد سمات عينة لدراسة.

و للإجابة على جميع التساؤلات التي تخص الدراسة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول:المجتمع والعينة

- **مجتمع الدراسة : دراسة مؤسسة اتصالا ت الجزائر ورقلة**

اخترنا أن تكون مؤسسة اتصالات الجزائر ('TELECOMورقلة)باعتبارهامن المؤسسات التي تهتم بإدارة بالوقت و أداء العاملين، سنتناول أولا تقديم للمؤسسة، ثم نتطرق إلى أهدافها وهيكلها التنظيمي وأيضا رسالة ورؤية المؤسسة المستقبلية.

تقديم مؤسسة اتصالات الجزائرورقلة

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، برأسمال عمومي ب61,275,180,000دج، هي ملك لدولة بنسبة 100بالمائة , ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02b00118083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد "مسعود شتيح " الرئيس المدير العام ,من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينيها العام السيد محمد "تشولاق " من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المترلى و الأعمال , مصممة لابتكار سياسات و استخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/3 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية , ذات طابع قانوني لشركةّ ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام و الاتصالات :المرودية –الفعالية – جودة الخدمات

و رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.[1]

[1] وثائق في إطار تعريفي للمؤسسة

بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر" المديرية لفرعية ورقلة"

الاسم التجاري: مؤسسة اتصالات الجزائر TELECOM؛

الشكل القانوني: SARLمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم 99 سنة؛

تاريخ الإنشاء: 11ماي2002؛

تاريخ بداية النشاط: 01جانفي2003؛

رأس مال الشركة: 50000000000دج؛

عدد الموظفين: 89موظف؛

المقر:لاسيليس ورقلة؛

النشاط :الهاتف، الانترنت، الادراة الالكترونية ؛

الموقع: **https://www,algerietelecom,dz/siteweb,php**.

2– رسالة المؤسسة :

نحن نعمل على تلبية احتياجات وتوقعات عملائنا، كما نسعى إلى تحقيق مستوى عالي و اقتصادي لتبقى دائما الرائدة من خلال الحرص الدائم على تقديم أحسن الخدمات و المحافظة على مكانتها الحالية كمؤسسة متخصصة في خدمات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و إعلام و اتصال في الجزائر .

التعليق نلاحظ أن رسالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة واضحة تبحث عن راحة زبائنها من خلال تقديم أفضل الخدمات وهي قابلة للقياس .

3– رؤية المؤسسة:

أن تكون إحدى الشركات أولى في مجال التكنولوجيات و الاتصال في شمال إفريقيا .

التعليق

نلاحظ إن رؤية اتصالات الجزائر بورقلة واضحة وقابلة للقياس وقابلة لتحقيق ومنه نقول على المؤسسة انها على دراية بكيفية وضع رؤية فاعلة تناسب مع قدرته.

4–أهم انجازات المؤسسة :

1 **خط موبيليس**: وهو خط خاص بالهاتف النقال MOBILIS؛

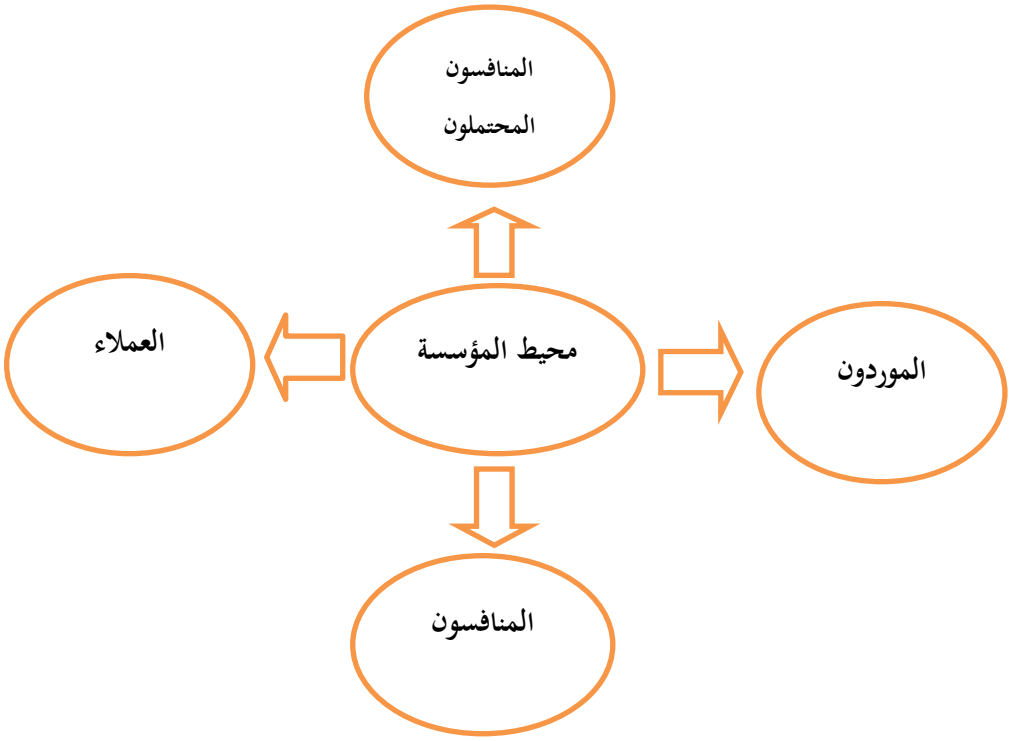
2 **خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي**: وهو الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية ؛

3 **خط جواب (DJAWEB)**: وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.[1]

5–محيط المؤسسة :

تتعامل المؤسسة مع العديد من أصحاب المصالح ويتمثلون في النافسون و الموردون والعملاء والمنافسون المحتملون وهم حسب نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر ويشكلون قوى ضاغطة حسب درجة تأثير.

الشكل(1–2):محيط المؤسسة



المصدر:من إعداد الطالبةبناءاعلى الدراسات النظرية

العملاء:(المجتمع ككل، مقاهي الانترنت، الشركات الصغرى و المتوسطة والكبرى (الوظيف العمومي , البنوك , مؤسسات اقتصادية).

الموردون:وهنا المؤسسة تحصل على التكنولوجيا من الجزائر والجزائر تحصل عليها من الخارج أي أن المديرية الأم على اتفاقية مع الخارج فتحصل عليها من هناك.

[1]–طاهر بن ربيعة ،رئيس دائرة المالية و المحاسبة ،مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ،05-08-2020 على الساعة 8صباحا.

الموردون في الجزائر أي أنها تحصل على المواد الأولية من عندهم (أسلاك – لكابل) ومن المخزن الرئيسي حيث أنها تتعامل مع **هواوي، جيتو**.

المنافسون المحتملون :لايوجد منافسون محتملون .

تعليق:

و عليه المنافسة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة احتكارية ليس لديها منافسين هي الرائدة الوحيدة في مجال الهواتف الثابتة و الانترنت و الشبكات السلكية و اللاسلكية.

6–الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية كما هو موضح في **الملحق رقم(02)** نلاحظبأنه يضم مصالح إدارية و مصالح تقنية

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر من مجموعة من الأنشطة يتناول مهام كل مكتب و كل مصلحة على حدا، وكذا وظيفة كل فرد في المؤسسة، و يتمثل في ثلاث مستويات يمكن شرحها كما يلي :

❖ **المستوى الأول** :

المدير: يقوم بإدارة شؤون المؤسسة و السهر على تطبيق برامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح و المصادقة على الملفات .

❖ **المستوى الثاني** :

أ –المكلف بالاتصال : يقوم المكلف بالاتصالات بتعزيز صورة المؤسسة و تنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء و اقتراح برامج الإشهار و الإعلام، كما يقوم بتوطيد العلاقات بين التلفزيون و الصحافة المكتوبة و الإذاعة و تنفيذ السياسة الإعلامية للشركة .

ب– الهيئة الجهوية لنظام المعلومات: تشرف هذه المصلحة على المعالجة الآلية للمعلومات التي ترده من جميع أقسام المديرية و إرسالها إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة و استقبال المعلومات الواردة من المديرية العامة ليحولها إلى القسم المعني في المديرية، و يقوم بمعالجة أرصدة الاستهلاك، و طباعة الكشوف و الجداول التي تتعين بها إدارة الموارد البشرية، يعالج المعلومات المالية و المحاسبية الواردة أو الصادرة من قسم المحاسبة إلى المديرية المالية، و يقوم بطباعة كل الجداول والكشوف المحاسبية و المالية.

ج–المدرسة الجهوية للاتصالات : من مهام المدرسة تكوين الموارد البشرية أو تجديد المعارف و تنمية قدراتهم .

د – مصلحة الحماية و الأمن : تعمل هذه المصلحة على :

–تحقيق بيئة آمنة و محصنة و خالية من المخاطر ؛

–المحافظة على ممتلكات المؤسسة ؛

–نشر الوعي في السلامة لدى العمال ؛

–توفير جو عمل مريح.,

❖ **المستوى الثالث** : يتكون هذا المستوى من ثلاث مديريات فرعية حيث تحتوي كل منها على مجموعة من الدوائر، و هي كما يلي :

أ – **المديرية الفرعية التقنية** : تتكون هذه المديرية من :

- **دائرة التخطيط و المتابعة** : من مهامها استغلال الموارد أحسن استغلال، التخطيط و التنظيم و التنسيق بين إدارات الشركة لانجاز المهام و الأفكار الجديدة بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أهداف الشركة .
- **دائرة الشبكات الموصلة** : تقوم بتطبيق برامج صيانة الأجهزة و توصيلات الألياف البصرية، تطبيق مخططات شبكة الاتصالات، تطبيق برامج الصيانة و شبكة الخطوط .
- **دائرة شبكات النقل** : تسهر هذه الدائرة على صيانة جميع أجهزة العتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات التابعة للولاية .

ب – **المديرية الفرعية التجارية** : تضم هذه.المديرية الدوائر التالية :

- **دائرة التخطيط و المتابعة** : تساهم في تحقيق أهداف الشركة و ذلك بوضع خطط تسويقية ناجحة و استغلال الفرص في السوق وتقوم هذه المصلحة بالتغذية الإعلامية العامة، و الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك.
- **دائرة المبيعات** : تعمل على نقل المعلومة إلى الفروع التابعة للمؤسسة و العملاء، و ذلك من خلال جمع المعلومات و ضمان توصيلها إلى الجهات المعنية، كما أنها تقوم بضمان وصول مختلف الخدمات إلى نقاط البيع ومتابعتها بشكل دائم و مستمر .
- **دائرة الحسابات الكبرى** : إعداد الميزانية المالية و المحاسبية من خلال تسيير الحسابات البنكية و البريد .
- **دائرة الدعم التجاري** : تتضمن الأنشطة الخاصة بالتموين و التسويق و خدمات ما بعد البيع.

ج – **المديرية الفرعية لوظائف الدعم** : تحتوي هذه المديرية على الدوائر التالية :

- **دائرة المشتريات و إمداد** : تسيير الذمم المالية، معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة .
- تهيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة , كما تعمل على إعداد تقارير شهرية و مراقبة طلبات الشراء .
- **دائرة المالية و المحاسبة** : تتعلق بالأنشطة المتعلقة بتحديد احتياجات المؤسسة من الأموال و توفير رؤوس الأموال و تسييرها، تسيير الميزانية و الجباية، إعداد و وضع القواعد و الإجراءات السهر على تطبيقها و يقوم بالتسجيلات المحاسبية من اجل تحديد نتيجة الدورة، إعداد ميزان المراجعة و الملاحق و جدول الحسابات و غيرها، ايضا تعد هذه الدائرة التصاريح الشهرية المتعلقة بالضمان الاجتماعي و الضرائب .
- **دائرة الموارد البشرية** : تقوم بالإشراف على توظيف المستخدمين و اتخاذ كل الإجراءات اللازمة لذلك، تسيير شؤون العمال و تأطيرهم .
- **مصلحة الشؤون القانونية** : مختص بالشؤون القانونية، و المنازعات و التأمينات، بالإضافة إلى تحصيل المنازعات الهاتفية .
- **مصلحة دعم نظام المعلومات** : تشرف هذه المصلحة على المعالجة الآلية للمعلومات التي ترده من جميع أقسام المديرية و إرسالها إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة و استقبال المعلومات الواردة من المديرية العامة ليحولها إلى القسم المعني في المديرية، و يقوم بمعالجة أرصدة الاستهلاك، و طباعة الكشوف و الجداول التي تتعين بها إدارة الموارد البشرية، يعالج المعلومات المالية و المحاسبية الواردة أو الصادرة من قسم المحاسبة إلى المديرية المالية، ويقوم بطباعة كل الجداول و الكشوف المحاسبية و المالية .

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة انه وظيفي مقسم حسب التخصصات.

7–مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها

أولا : المهام

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسالات عبر الأقمار الصناعية , حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات او الحصول عليها أصوات , صور , معطيات عن طريق أي واسطة كهربائية او راديو ,,,,, الخ بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية
- تمويل مصالح اتصالات بما يسمح بنقل صورة والصوت ورسائل مكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير اتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة اتصالات

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات ؛
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال؛

- تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر؛
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، و التي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية و المسموعة...إلخ.

8–إستراتيجية المؤسسة : اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة تتمتع بإستراتيجية التركيز لأنها تركز فقط على الاتصال بالإضافة إلى استراتيجيات أخرى جزئية إستراتيجية التطوير لأنها تحاول تطوير منتجاتها إلى الأفضل وهدا ما يمنحها المحافظة على مكانتها لأنها الرائدة والوحيدة في مجال الهاتف الثابت و الإدارة الالكترونية.

نلاحظ أن لديها أهداف إستراتجية وطويلة المدى و قابلة للقياس.

9– عينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة**:يتكون مجتمعالدراسة من جميع العاملين في (اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة)و البالغ عددهم 120 عامل.
- **عينة الدراسة**:بالنسبة لعينة الدراسة كانت عينة عشوائية بسيطة وتم توزيع60 استبيان على موظفي المؤسسة،كما تم استرجاع 55من الاستبيانات الموزعةأي ما يعادل 91,66% و بلغ عدد الاستبياناتالملغاة 5 أي ما يعادل8,34%، و الجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسةوالجدول التالي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (01): إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسب المئوية
الاستمارات الموزعة	60	%100
الاستمارات المسترجعة	55	%91,66
الاستمارات الملغاة	5	%8,34
الاستمارات الصالحة لتحليل	55	%91,66

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج فرز استمارات الاستبيان

وعليه نلاحظأن:هذا الجدول يمثل كيفية توزيع عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة هو60 استبيان وتمكنا من استرجاع 55 استبيان كما لم يتم إلغاء أي استبيان.

الفرع الثاني:منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

- **منهج الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، اختارنا منهج المنهج الوصفي لتوضيح أثر إدارة الوقت في أداء العاملين وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة.

➢ مصادر جمع البيانات:

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

1. **المصادر الثانوية:** لإثراء الجانب المفاهيمي من الجزء النظري للدراسة، اعتمدت الطالبة على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب الالكترونية، المقالات، الأطروحات، والبحوث والدوريات، التي تنوعت بين العربية والأجنبية.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم في دراسة الحالة بما في ذلك من (الملاحظة، المقابلة الشخصية، وكذا الاستبيان كأداة أساسية للدراسة).

➢ أساليب معالجة البيانات:

1– أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد في جمع المعلومات على أداة الاستبيان من أجل الوصول الى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة.

✓ إعداد وتصميم أداة الاستبيان:

وبهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة منها تم إعداد الاستبيان من خلال الخطوات التالية:

1. إعداد استبيان أولي يتضمن مجموعة من الأسئلة أعدتها الطالبة مستندة في ذلك على الأدبيات والدراسات السابقة المتاحة والمتعلقة بموضوع الدراسة.
2. تم تحكيم الاستبيان الكترونيا من خلال عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة الأساتذة بالجامعة في إدارة الأعمال.

تضمن الاستبيان مقدمة مختصرة بينت فيها الطالبة التعريف بموضوع الدراسة حيث وجه لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وأن الإجابات المقدمة من طرفهم سوف تستغل بالأهمية البالغة والسرية التامة و أنها ستستغل في البحث العلمي فقط

كما تضمن الاستبيان أيضا مجموعة من الأسئلة مجزأة إلى قسمين هما:

الجزء الاول: على بعض البيانات الشخصية والمعلومات العامة للعاملين، والتي توضح خصائص العينة المبحوثة وهي: ويتعلق بالأسئلة الشخصية والوظيفية، التي تمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة,

الجزء الثاني: وهو الجزء المخصص لأسئلة الدراسة، ويحتوي على محورين يتضمن كل محور عددا من الأبعاد الخاصة بالمتغيرات، وتحت كل بعد عددا من العبارات المرتبطة بذلك، وهي على النحو التالي:

المحور الأول: المتغير الأول وهو التابع يتمثل في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد اشتمل على14عبارة ؛

المحور الثاني: يحتوي على المتغير المستقل المتمثل في إدارة الوقت، وقد اشتمل على 24 عبارة موزعة على أبعاد ضمنية هي:

- بعد تخطيط الوقت،
- بعد تنظيم الوقت
- بعد توجيه الوقت،
- بعد الرقابة على الوقت.

وقد قيست درجات هذين المحورين بطريقة واحدة وفقا لأهداف الدراسة بحيث يضع المجيب علامة(X) أمام الخانة التي يراها مناسبة من وجهة نظر العاملين في اتصالات الجزائر وحدة العملية ورقلة، وكانت درجات القياس من ثلاث مستويات وفقا لمقياس ليكارت (Likert) الثلاثي، وهي كالتالي:(غير موافق، محايد، موافق،) وأعطيا كل تدرج قيمة عددية على التوالي:(1، 2، 3،)

كما تم وضع سلم ترتيبي بالأرقام لكل احتمال أو إجابة من العناصر الموجودة باستخدام المقياس سلم ليكارت الثلاثي، وذلك للاستفادة منه فيما بعد عند التحليل، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 -1 = 2) ثم نقسمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0,66=3/2),ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1,66 غير موافق ومن 1,67 إلى 2,33 محايد ومن 2,34 إلى 3 موافق

وهذا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02) يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المجالات	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي المرجح
المجال الأول	**غير موافق**	من 1 إلى 1,66
المجال الثاني	**محايد**	من 1,67 إلى 2,33
المجال الثالث	**موافق**	من 2,34 إلى 3

المصدر:وليد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص7..

المطلب الثاني :الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ,حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

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

2–مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3–تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

4–تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

5–اختبارT وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات .

الفرع الأول :إجراءات صدق و ثبات أدوات الدراسة

1. صدق الأداء الخارجي(المحكمين)

لغرض التأكد من مصداقية أداة الدراسة، تم عرض الاستبيان من خلال التواصل الالكتروني على مجموعة من الأساتذة المحكمين في الكلية، للتحقق من مدى وضوح ودقة الفقرات المستخدمة لقياس أثر إدارة القوت في أداء العاملين محل الدراسة، وقد تم الأخذ بتوجيهات المحكمين حول إجراء التعديلات اللازمة، لنحصل في الأخير على استبيان في نسخته كما هو مبين في الملاحق.

جدول رقم (03) :يوضح نتائج معامل الفاكرونباخ للمحورين

المحاور	ألفا كرونباخ	معامل الصدق المحورين	عدد الفقرات
إدارة الوقت	**0,863**	0,889	24
أداء العاملين	**0,800**		14

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على معطيات spss

من الجدول نلاحظأن الفاكرونباخ لمقياس أداء العاملين يساوي 0,800، وبالنسبة لإدارة الوقت تساوي 0,863فهو معامل ثبات جيد و منه مقياس ادء العاملين و إدارة الوقت يتميزا بالثبات

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفاكرونباخ يصل إلى **88,9** %، حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات .

تعليق :وعلى ضوء هذه النتائج تم التأكد من صلاحية الأداة.

المبحث الثاني: عرض النتائج و مناقشتها

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

المطلب الأول: عرض النتائج

الفرع الأول :عرض البيانات الشخصية للعاملين في اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة"

ا–الجنس:

جدول رقم: (04): يوضح توزيع عمال الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	41	%74 ,5
أنثى	14	%25,5
المجموع	55	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يبين الجدول رقم (1–4) توزيع عمال الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ بأن غالبية العمال كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة(74,5%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث(22,5%)، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط المؤسسة ونظام العمل فيها، الذي يعتمد على النشاط التقني أكثر من النشاط الإداري و بسبب الوباء الذي ساهم في منح عطل للعاملاتكما هو موضح في **الملحق رقم(1–3)**.

ب–السن:

جدول رقم:(05) يوضح توزيع العمال حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
من25_30	**5**	**%9**
من 31_35	**5**	**%9**
من36_40	**25**	**%45**
من 41_45	**12**	**%22**
من 46_50	**2**	**%4**
من 51_55	**4**	**%7**
من56 الى60	**2**	**%4**
المجموع	**55**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في السابق رقم (05) يبين أن عدد العمالالذين أعمارهم (من 36 إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب (45%) والبالغ عددهم 25عاملا، تليها الفئة (من 41 إلى من 45 سنة) بنسبة (23%)، أما الفئتين العمرية (من 25الى35 سنة) كانت بنسبة 18%، تليها الفئة العمرية (من 51الى55سنة) فقد بلغت 4عمال أي بنسبة 7%، تليها الفئة العمرية من 56فاكثر بنسبة (4%)ومنه يتضح أن أغلب العمال شباب وهذا ما يسهل سير العمل وأن الفئة الشبابية تسعى للعمل بجد ولديه الطاقة على تقديم المزيد و تحمل أكثر من غيرها ,كما هو موضح في **ملحق رقم (2–3)**

ت– المستوى التعليمي:

جدول رقم:(06) يوضح توزيعالعمالحسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	11	%20
جامعي	36	%65,5
دراسات عليا	8	%14,5
المجموع	55	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

كما يتضح من الجدول رقم (06) المتعلق بالمستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن المستوى الجامعي هو الغالب بنسبةً 65,5%، بينما المستوى الثانوي يمثل 20% فقط، في حين كانت اقل نسبة هي فئة العاملين ذوي الدراسات العليا بنسبة (14,5 %)، وتدل النسبة المرتفعة للجامعيين على أن اتصالات الجزائر ورقلة تحتوي كوادر وإطارات وكفاءات، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة " وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة الشركة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال كما هو موضح في **الملحق رقم(–3 3)**.

ث–المسمى الوظيفي:

جدول (07) :يوضح توزيعالعمال حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
موظف	23	%42
رئيس مصلحة	25	%45
رئيس دائرة	7	%13
المجموع	55	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامجspss

أما عن توزيع العمال حسب الوظيفة، فنلاحظ من الجدول رقم (07)فكما تشير النتائج إلى أن وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 45% و البالغ عددهم 25، أما رتبة موظف بنسبة (42%) وفي الأخير رئيس دائرة يمثل نسبته (13%)و البالغ عددهم 7 لذا نستنتج أن كبر حجم اتصالات الجزائر" المديرية العملية ورقلة" و تغطيتها لمعظم المناطق الولاية و خارجها كان لابد من وجود تنظيم فعال لهيكلها التنظيمي لتقسيم المهام عبر رؤساء الصالح و الموظفين كما هو موضح في **ملحق رقم(4–3)**.

ج–الخبرة:

جدول رقم:(08):يوضح توزيع العمال حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المؤوية
اقل من 5 سنوات	**6**	**%11**
من5_10	**10**	**%18**
من11_16	**27**	**%49**
من 17_22	**5**	**%9**
22فاكثر	**7**	**%13**
المجموع	**55**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (08) والخاص بتوزيع العمال حسب متغير الخبرة بالمؤسسة، وكما تشير النتائجإلى أن فئة (من 11 الى 16سنوات) تحصلت على اكبر نسبة والتي تقدر بـ 49%، وتليها فئة ذوي الخبرة من (من 5 إلى 10سنة) بنسبة 18 %، ثم بعد ذلك تأتي فئة العاملين الذين لديهم خبرة مهنية (22فاكثر) بنسبة (13%)، لتليها فئة العاملين الذين لديهم خبرة مهنية (اقل من 5سنوات) بنسبة(11%) لتليها فئة العاملين الذين لديهم خبرة مهنية(من 17الى22)كأقل نسبة قدرت ب (9%) , وهي نسب متقاربة وهذا راجع لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة، كما أن المؤسسة تمتلك خبرة مهنية معتبرة، ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من اجل السير الحسن للمؤسسة وبلوغ الأهداف المسطرة التي وضعتها المؤسسة ,كما هو موضح في **ملحق رقم (5–3)**.

الفرع الثاني: عرض نتائج إدارة الوقت و أداء العاملين في اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"

أولا: نتائج المتوسطات الحسابية لإدارة الوقت في اتصالات الجزائر" المديرية العملية ورقلة"

ولتحليله تم تقسيمه إلى خمسة أبعاد وهي كما يلي:

1–**بعد تخطيط الوقت**: حيث كانت إجابات العمال حول تخطيط الوقت وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (09): متوسط إجابات العمالحول بعد تخطيط الوقت

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تخصيص زمن محدد للعمل تخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت,	2,80	0,487	3	موافق
02	أقوم بإعداد قائمة المهام حسب أولويتها بالنسبة للزمن (يومية، أسبوعية، شهرية)	2,67	0,640	5	موافق
03	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة و الملائمة لقدرات الفرد على انجاز الخطة	2,73	0,489	4	موافق
04	أقوم بترتيب الأعمال المطلوبة مني حسب درجة أهميتها	2,93	0,325	1	موافق
05	أعتقد أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر ضروري ومهم	2,91	0,348	2	موافق
06	أبرمج الأعمال التي ارغب في إنجازها في ذهني فقط و اعمل على توثيقها	2,51	0,663	6	محايد
07	استغني عن بعض النشاطات إذ عجزت عن تحقيق بعض أهدافي	2,29	0,737	7	محايد
	أولا:تخطيط الوقت	**2,7**	**0,53**		**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط إجاباتعمال اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة "حول تخطيط إدارة الوقت كانت 27, وانحراف المعياري (0,53) وهي تقع في المجال الموافق ل (2,67 و2,73)والتي تعني وجود مرحلة تخطيط إدارة الوقت وأنها مفعلة في اتصالات الجزائر ورقلة وذلك إلى اهتمام العاملين بترتيب الأعمال المطلوبة منهم حسب درجة أهميتهاوهذا ما توضحه الفقرة الرابعة بمتوسط الحسابي (2,93,) والانحراف المعياري (0,325)، وضرورة ببرمجة الأنشطة وجدولتهاوهذا ما تفسره الفقرة الخامسة حيث كان المتوسط الحسابي (2,91) وانحراف معياري(0,348)، تخصيص زمن محدد للعمل وهذا ما تفسره الفقرة الأولى حيث كان المتوسط الحسابي (2,80) وانحراف معياري(0,487)، ملائمة الخطة لقدرات الفرد ومرونتها وهذا ما تفسره الفقرة الثالثة حيث كان المتوسط الحسابي (2,73) وانحراف معياري(0,489)، إعداد قائمة المهام حسب أولويتها الزمنيةوهو ما توضحه الفقرة الثانية بمتوسط الحسابي(2,67) وانحراف معياري (0,640)، إلا أن تخطيط الوقت في اتصالات الجزائر يعاني من ضعف برامج الأعمال ذهنياوهو ما توضحه الفقرة السادسة بمتوسط الحسابي(2,51) وانحراف معياري (0,663)، وكذلك عدم القدرة على تخلي عن بعضالنشاطات في حال العجز عن تحقيق الأهداف وهذا ما تبينه الفقرة السابعة بمتوسط الحسابي(2,29,) وانحراف معياري (0,737,).

وعليه نستنتج أنه توجد مرحلة تخطيط الكفاءات في شركة اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة" ومطبقة بشكل فعال

2 بعد تنظيمالوقت: حيث كانت إجابات العمال حول تنظيم الوقت وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10) متوسط إجابات العمال حول بُعد تنظيم الوقت

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
.1	أقوم بتنظيم الوقت لتحقيق التوازن بين حاجياتي وتطلعاتي	2,75	0,517	4	موافق
.2	أقسم المهام بشكل ينتج عنه إنجازها في الوقت المناسب,	2,82	0,475	1	موافق
.3	أعمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية لزيادة الوقت للتعامل مع المهام الأكثر أهمية	2,65	0,520	5	موافق
.4	أحرص على التحكم الجيد في وقت تنفيذ الأنشطة المختلفة	2,78	0,459	2	موافق
.5	أضع مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال كأحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت	2,55	0,571	6	موافق
.6	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت	2,76	0,470	3	موافق
	ثانيا:تنظيم الوقت	**2,72**	**0,50**		**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط إجابات عمال اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة "حول تنظيم إدارة الوقت كان2,72 وانحراف المعياري (0,571) وهويقع في المجال الموافق ل (2,65 و 2,75)و الذي يعني وجود عملية تنظيم لإدارة الوقت وأنه مفعل في اتصالات الجزائر ورقلة وذلك ويعود إلى تقسيم المهام و تنفيذها في الوقت المناسب وهذا ما توضحه الفقرة الثانية بمتوسط الحسابي (2,82,) والانحراف المعياري (0,475)، و القدرة على التحكم في الوقت وتنفيذ المهام وهذا ما تفسره الفقرة الرابعة حيث كان المتوسط الحسابي (2,78) وانحراف معياري(0,459)، و تقسيم المهام يؤدي إلى تنظيم الوقت و بالتالي إدارة فعالة للوقت وهذا ما تفسره الفقرة الساسة حيث كان المتوسط الحسابي (2,76) وانحراف معياري(0,740)، تنظيم الوقت يؤدي إلى تحقيق التوازن بوهذا ما تفسره الفقرة الرابعة حيث كان المتوسط الحسابي (2,75) وانحراف معياري(0,517)، تقليل الأعمال الروتينية للاهتمام بالمهام الأكثر أهمية وهو ما توضحه الفقرة الثالثة بمتوسط الحسابي(2,65) وانحراف معياري (0,520)، إلا أن تنظيم الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة" يعاني من تحديد مواعيد الانتهاء من المهام في جداول الأعمالكأحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت وهو ما توضحه الفقرة الخامسة بمتوسط الحسابي(2,55) وانحراف معياري (0,571.

وعليه نستنتج أنه يوجد تنظيم محكم و جيد في اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة "ومطبق بشكل ممتاز.

3,**بعد توجيه الوقت**:حيث كانت إجابات العمال حول توجيه الوقت وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11) متوسط إجابات العمال حول بُعد توجيه الوقت

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي	2,56	,631	6	موافق
02	يساهم توضيح المهام المطلوبة تنفيذها مني في توجيه الوقت نحو اقصر الطرق و أفضل النتائج	2,78	,417	4	موافق
03	يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل	2,71	,533	5	موافق
04	'أتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهامي اليومية	2,93	,262	2	موافق
05	استطيع التميز بسهولة بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل	2,93	,262	1	موافق
06	أركز على إنجاز الأعمال الهامة والعاجلة أكثر من غيرها	2,87	,336	3	موافق
	ثالثا:توجه الوقت	**2,80**	**0,41**		**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط إجابات عمال مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة "حول توجيه إدارة الوقت كانت 2,80 وانحراف المعياري (0,41) وهي تقع في المجال الموافق ل (2,78 و 2,87)و التي تعني وجود عملية توجيه لإدارة الوقت وأنها جيدة في اتصالات الجزائر وذلك ويعود إلى القدرة على التميز بين القرارات القابلة للتأجيل و الغير قابلة للتأجيل وإتباع أسهل الطرق لتنفيذ المهام اليومية وهذا ما توضحه الفقرتينالخامسة والرابعة بمتوسط الحسابي (2,93,) وانحراف معياري (0,262)، و التركيز على انجاز الأعمال الهامة و العاجلة وهذا ما تفسره الفقرة السادسة حيث كان المتوسط الحسابي (2,87) وانحراف معياري(0,336)، توضيح المهام المطلوبة و تنفيذها تساهم في توجيه الوقت نحو أفضل النتائج وهذا ما تفسره الفقرة الثانية حيث كان المتوسط الحسابي (2,78) وانحراف معياري(0,410)، تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل وهو ما توضحه الفقرة الثالثة بمتوسط الحسابي(2,71) وانحراف معياري (0,533)، إلا أن التوجيه في اتصالات الجزائر يعاني من الخلط بين الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي بأعمال أخرى وهو ما توضحه الفقرة الاولى بمتوسط الحسابي(2,56) وانحراف معياري (0,631).

وعليه نستنتج أنه يوجد توجيه فعال في اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة" للموظفين ومطبق بشكل جيد ومستمر.

4–**بعد رقابة الوقت** :حيث كانت إجابات العمال حول رقابة الوقت وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12) متوسط إجابات العمال حول بُعد توجيه رقابة الوقت

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	ساعدتني الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها مستقبلا	2,76	,470	2	موافق
02	دائما أقوم بمراقبة الوقت المخصص للقيام بنشاطاتي بالوقت المخطط لها	2,60	,531	5	موافق
03	احرص على مراقبة الوقت لقيام بنشاطي والتزم بتقديم الأعمال في الوقت	2,80	,487	1	موافق
04	تمكنني الرقابة على الوقت من معرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة	2,75	,480	3	موافق
05	أحرص كثيرا على الرقابة على الوقت من أجل تصحيح الانحراف	2,65	,552	4	موافق
	رابعا:رقابة الوقت	**2,71**	**0,50**		**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ متوسط إجابات عمال مؤسسةاتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة "حول رقابة الوقت كانت 2,71 وانحراف المعياري (0,50) وهي تقع في المجال الموافق ل (2,65 و 2,75)و التي تعني وجود عملية رقابة لإدارة الوقت وأنها جيدة في اتصالات الجزائر وذلك ويعود إلى الحرص على مراقبة الوقت للقيام بالنشاطات و الالتزام بتقديم العمال في الوقت من طرف العاملين وهذا ما توضحه الفقرةالثالثة بمتوسط حسابي (2,80) وانحراف معياري (0,487)، و الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب و تداركها وهذا ما تفسره الفقرة الأولى حيث كان المتوسط الحسابي (2,76) وانحراف معياري(0,470)، بحيث تمكن الرقابة على الوقت من معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرةوهذا ما تفسره الفقرة الرابعة حيث كان المتوسط الحسابي (2,75) وانحراف معياري(0,480)، الحرص على رقابة الوقت من اجل تصحيح الانحرافات وهو ما توضحه الفقرة الخامسة بمتوسط الحسابي2,65) وانحراف معياري (0,552)، إلا أن الرقابة في اتصالات الجزائر تعاني من إهمال مراقبة الوقت المخصص للقيام بالأنشطة في الوقت المحدد من قبل العمال وهو ما توضحه الفقرة الثانية بمتوسط الحسابي(2,60) وانحراف معياري (0,531).

وعليه نستنتج أنه توجد رقابة متوسطة في اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة" للعاملين من قبل المسئولين و هناك نقص في الوسائل الرقابية.

ولتقييم مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة لادارة الوقت سوف نستعرض متوسط اجابات حول مراحل ادارة الوقت في الجدول التالي:

جدول رقم (13)يوضح أهمية أبعاد إدارة الوقت

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط العام	الأنحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	بعد تخطيط الوقت	2,7	0,53	4	موافق
02	بعد تنظيم الوقت	2,72	0,50	2	موافق
03	بعد توجيه الوقت	2,80	0,41	1	موافق
04	بعد رقابة الوقت	2,71	0,50	3	موافق
	إدارة الوقت	2,73	0,48		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات.spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فإن إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية بورقلة "كانت بمتوسط أن (2,73,) وانحراف معياري (0,48) وهو يقع في المجال الموافق,، حيث يشير إلى أن المؤسسة لديها إدارة وقت قوية و فعالة بقوة أبعادها الأربعة المتبناة في الدراسة وهي "توجيه الوقت "، "تنظيم الوقت "، "رقابة الوقت " و"تخطيط الوقت , نستنتج تعتمد شركة اتصالات الجزائر على إدارة وقت فعالة أي هناك وعي وفهم عالي لمفهوم إدارة الوقت ومدى تطبيقه من طرف العاملينوهو ما يؤكد **صحة الفرضية الأولى تعتمد اتصالات الجزائر " المديرية العملية ورقلة"على إدارة وقت فعالة,**

وترتكز إدارة الوقت في شركة اتصالات الجزائر حسب الجدول أعلاه على أساس جميع الأبعاد التي كانت قوية إلا أنها تختلف بدرجة قوتها ودعمها لإدارة الوقت وعليه نستنتج أن الركيزة الأساسية هي توجيه الوقت بمتوسط حسابي 0,80 وانحراف معياري 0,41ثم تنظيم الوقت بمتوسط حسابي 2,72 وانحراف معياري0,50، ثم رقابة الوقت بمتوسط 2,71 وانحراف معياري 0,50,ثم تخطيط الوقت بمتوسط2,70 وانحراف معياري0,53

وعليه نستنتج أن أبعاد إدارة الوقت في شركة اتصالات الجزائر والتي تتمثل في توجيه الوقت، تنظيم الوقت، رقابة الوقت، تخطيط الوقت، كلها تعتبر ركائز أساسية .

وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية تعتبر أهم ركائز إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة" هي تخطيط الوقت.

ثانيا:نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين في اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"

جدول رقم (14): متوسط إجابات العمال حول أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أؤدي عملي بالفاعلية المطلوبة	2,96	0.583	1	موافق
02	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	2,87	0,388	6	موافق
03	اشعر ان الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	2,58	0,629	13	موافق
04	أساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل واضح	2,80	0,404	10	موافق
05	لديا المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية للعمل	2,80	0,404	9	موافق
06	أحافظ على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	2,84	0,420	7	موافق
07	أبذل الوقت والجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة	2,93	0,262	2	موافق
08	أحرص على تنفيذ العمل و فق الخطط و البرامج المحددة	2,87	0,336	5	موافق
09	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي اوءديها	2,87	0,388	4	موافق
10	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	2,27	0,827	14	محايد
11	أؤدي عملي بالكفاءة المطلوبة	2,89	0,315	3	موافق
12	لدي استعداد لتحمل مسؤولية أعلى	2,73	0,592	12	موافق
13	املك أسلوبا مناسبا لعرض المقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء	2,73	0,560	11	موافق
14	أنا مستعد لتحمل مسؤولياتي الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة	2,84	0,420	8	موافق
	المتوسط العام لأداء العاملين	**2,78**	**0,43**		**موافق**

المصدر: من إعداد االطالبة بناءا على مخرجات برنامجspss

يوضح الجدول أعلاه المتعلق بأداء العاملين كان المتوسط العام لفقرات المتغير بلغ 2,78 بانحراف معياري 0,43 وهو يقع في المجال الموافق وهو يعكس فعالية وكفاءة أداء العاملين , وذلك بسبب حرص العمال على تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة وهذا راجع إلى سياسة التنظيمية للعمل داخل المؤسسة وهو ما توضحه الفقرة 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 0,189 كما نلاحظ الفقرة 07 **أبذل الوقت والجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة**احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري 0,262وهذا ما يعني يتمتعون بدرجة عالية في انجاز الأعمال كما يظهر من الجدول أن أغلب المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على وجود مستوى أداء مرتفع، أي **نستنتج أن أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"كان متميزا .**

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثةأداء العاملين في اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة"متميز.

الفرع الثالث:نتائج العلاقة بين أدارة الوقت و أداء العاملين في مؤسسةاتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"

أولا:الارتباط

لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (15) يبين العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين

		ادارة الوقت
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,524**
	Sig, (bilatérale)	,001
	N	55

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد إدارة الوقت و أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,524أي 52,4 بالمئة فهي تعتبر عن علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية 0,01 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0,05,وهذا ما يعني أن إدارة الوقت ساهمت بشكل متوسط في تأثير على أداء العاملين داخل المؤسسة

ومنه نستنتج تساهم إدارة الوقت في تفعيل أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة".

وهذا ما يثبت صحة لفرضية الرابعة، "تساهم إدارة الوقت في تحقيق أداء متميز للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة".

ولمعرفة لماذا المساهمة كانت بشكل متوسط نحاول دراسة العلاقة بين أ بعاد إدارة الوقت وأداء العاملين **ندرس العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين**

جدول رقم: (16) العلاقة الإرتباطية بين أبعاد إدارة الوقت و أداء العاملين

معامل	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة

معامل الارتباط بيرسن بينأبعادإدارة الوقت و أداء العاملين	0,266	0,591	0,459	0,377
SIG	0,050	00	00	0,005

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجاتspss

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية بين بعد التخطيط و التنظيم , التوجيه , الرقابة , حيث قدر معامل الارتباط بين التخطيط وأداء العاملين قدر ب 0,266أما بالنسبة لبعد التنظيم ب0,591 وبعد التوجيه0,459الرقابة0,377 وهذا ما يعني مساهمة التنظيم، التوجيه، الرقابة في تفعيل أداء العاملين , بينما مستوى المعنوية لبعد التخطيط أكبر من 0,05 والتي لم تساهم في تفعيل أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر"المديرية العملية ورقلة" وبالتالي هذا يبرز المساهمة المتوسطة لإدارة الوقت رغم قوة ركائزها في اتصالات الجزائر ورقلة.

ثانيا:تحليل الانحدار الخطي بإستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الإنحدار الخطي بإستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث أن المتغيرات المستقلة هي(تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت) والمتغير التابع (أداء العاملين) و المتغير التابع أداء العاملين

الجدول رقم: (17)يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524[a]	,275	,261	,21119

المصدر:مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (18) مايلي : أن معامل التحديد = 0,275 وهو ما يعني أن إدارة الوقت يفسر 27,5 % من أداء العاملين المحقق في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"، معناه أن إدارة الوقت لها دور في أداء العاملين ولكن توجد عوامل أخرى في المؤسسة هي أيضا تساهم في تحقيق ميزة تنافسية إضافة للخطأ العشوائي بنسبة 73 %

–ونلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ 0,000ومنه يوجد تأثير، معناه يمكن بناء نموذج تفسيري يفسر دور إدارة الوقت في أداء العاملين في المعادلة .

ومنه في حالة إضافة وحدة واحدة من إدارة الوقت سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة 27%، وهو ما يعني أنها تؤثر في أداء العاملين.

ثالثا: تباين خط الإنحدار

جدول رقم (18):يوضح تحليلتباينخطالإنحدار

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig,
1	Régression	,896	1	,896	20,092	,000[b]
	de Student	2,364	53	,045		
	Total	3,260	54			

المصدر :مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0,896 ومجموع مربعات البواقي هو 2,364ومجموع المربعات الكلي يساوي 3,260؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 53؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0,896ومعدل مربعات البواقي0,045؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو20,092؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحداربلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

رابعا:دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول رقم (19) يوضح قيم معاملات خط الانحدارلأداء العاملين

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig,
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,359	,319		4,256	,000
	المتغير المستقل إدارة الوقت	,522	,117	,524	4,482	,000
a, Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين						

المصدر :مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

– مقطع خط الإنحدار يساوي1,359 الذي يمثل aمن معادلة الخط المستقيم Y=a+bx أما ميل خط الإنحدار b في الجدول هو 0,522 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل، بحيث Y متغير تابع وx متغير مستقل ؛

أداء العاملين =1,359,+0,522 إدارة الوقت

– نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الإنحدار للمتغير المستقل 4,482، ومقطع خط الأنحدار4,256؛

وعند دراسة قيم sig نجد أن القيم (0,000، 0,000) أقل من (0,05) وهي قيم مقبولة

معادلة خط الانحدار مبدئيا : Y =,1,359+0,522 X.

خامسا:اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطاتلأداء العاملين تبعا للمتغيرات الشخصية:

1–متغر الجنس:

جدول رقم (20): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فرق متوسط أداء العاملين فيمؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig,	T	Ddl	Sig, (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
axe01 المتغير التابع أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	5,194	,027	-1,324	53	,191	-,10036	,07580	-,25241	,05168
	Hypothèse de variances inégales			-1,708	39,738	,096	-,10036	,05878	-,21918	,01845

المصدر :مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار **T** أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور– إناث) قد بلغ 0,027 مما يدل على عدم وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار **T** بلغ 0,191 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأداء العاملين تبعا لمتغير الجنس.

نستنتج أن أداء العاملين لا يتخلف باختلاف الجنس.

الجدول رقم (21): تحليلاختبار فروقات إجاباتأفراد العينة حول المحور الأول و الثاني في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة" لمتغير العمر

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig,
المحور الأول	Intergroupes	,543	6	,091	1,585	,172
	Intragroupes	2,740	48	,057		
	Total	3,283	54			
المحور الثاني	Intergroupes	,303	6	,050	,820	,560

	Intragroupes	2,957	48	,062
	Total	3,260	54	

المصدر :مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بالمؤسسة محل الدراسةكانتقيمة0172 =Sig,بالنسبةلإدارة الوقتوكانت قيمة 0,560=Sig, بالنسبة لأداء العاملينفالقيمتين أكبر من 0,05, وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعا لمتغير العمر بخصوص تأثير أبعاد إدارة الوقت في أداء العاملين.

نستنتج أنأداء العاملين لا يختلف باختلاف العمر.

4- **المستوى التعليمي:**

الجدول رقم (22): اختبار فروقات إجاباتأفراد العينة حول المحور الأول و الثاني في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة" لمتغير المستوى التعليمي

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig,
المحور الأول	Intergroupes	,017	2	,009	,136	0,873
	Intragroupes	3,266	52	,063		
	Total	3,283	54			
المحور الثاني	Intergroupes	,332	2	,166	2,949	0,061
	Intragroupes	2,928	52	,056		
	Total	3,260	54			

المصدر :مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسةكانت قيمة0837 =Sig,بالنسبة لإدارة الوقت وقيمة 0061 =Sig,بالنسبة لأداء العاملين فالقيمتين أكبر من 0,05, وبالتالي لا يوجد فروقفي أداء العاملين ا تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

نستنتج أن أداء العاملين لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي.

جدول رقم (23): اختبار فروقات إجابات أفراد العينة حول المحور الأول و الثاني في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة" المسمى الوظيفي

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig,
المحور الأول	Intergroupes	,468	2	,234	4,318	,018
	Intragroupes	2,816	52	,054		
	Total	3,283	54			
المحور الثاني	Intergroupes	,544	2	,272	5,211	,005

	Intragroupes	2,716	52	,052
	Total	3,260	54	

المصدر :مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسةكانت قيمة0018 =Sig, بالنسبة لإدارة الوقت,وهي أكبر من 0,05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي بخصوص تأثير أبعاد ادارة الوقتعلى أداء العاملين، ومنه متغير المسمى الوظيفي للمبحوثين لا يؤثر على أداء العاملين

بالنسبة لأداء العاملين كانت قيمة 0005 =Sig,وهي اقل من 0,05 وبالتالي وجود فروقات إحصائية في أداء العاملين تبعا الوظيفي.

ومنه نستنتج أن أداء العاملين يختلف باختلاف المستوى الوظيفي.

جدول رقم (24):اختبار فروقات إجابات أفراد العينة حول المحور الأول و الثاني في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة" حسب متغير الخبرة

ANOVA						
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig,
المحور الأول	Intergroupes	,129	4	,032	,512	,727
	Intragroupes	3,154	50	,063		
	Total	3,283	54			
المحور الثاني	Intergroupes	,367	4	,092	1,588	,192
	Intragroupes	2,893	50	,058		
	Total	3,260	54			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة للعاملين بالمؤسسة محل **الدراسة** كانت قيمة0722 =Sig,بالنسبة لأداء العاملين و كانت القيمة0192 =Sig,فالقيمتين أكبر من 0,05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعا لمتغيرالخبرة

وعليه نستنتج أن أداء العاملين في شركة اتصالات الجزائر لا يتخلف تبعا للمتغيرات الشخصية إلا لمتغير المسمى والوظيفي.

وعليه ننفي صحة الفرضية الخامسة يختلف أداء العاملين في اتصالات الجزائر "المديرية العمليةورقلة "حسب المستوى التعليمي فقط.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب مناقشة نتائجنا التي توصلنا لها في دراسة اثر إدارة الوقت و أداء العاملين في اتصالات الجزائر المديرية العمليةورقلة , حيث تمثلت أهم النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

- توجد مرحلة تخطيط الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"ومطبقة بشكل فعال؛
- يوجد تنظيم محكم و جيد في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"ومطبق بشكل ممتاز؛
- يوجد توجيه فعال فيمؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة" للموظفين ومطبق بشكل جيد ومستمر؛

- توجد رقابة متوسطة فيمؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"للموظفين من قبل المسئولين وهناك نقص في وسائل الرقابة ؛
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"على إدارة وقت فعالة أي هناك وعي وفهم عالي لمفهوم إدارة الوقت ومدى تطبيقه من طرف العاملين؛
- أبعاد إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"تتمثل في توجيه الوقت , تنظيم الوقت , رقابة الوقت , تخطيط الوقت , كلها تعتبر ركائز أساسية؛
- أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"متميزا؛
- تساهم إدارة الوقت في تفعيل أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"؛
- أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"لا يتخلف تبعا للمتغيرات الشخصية إلا لمتغير المسمى والوظيفي.
- **مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة**

1– تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"إدارة الوقت، حيث تعتمد على تخطيط، تنظيم وتوجيه الوقت مع ضعف الرقابة عليه

تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (,,**نوال بودية، عبير فوزي الخطيب، بن ططش يميينة، مريم**)، و ذلك لان اتصالات الجزائر تقوم بالاهتمام بعجلة التسيير و إعطائها مكانة عالية (تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة,) لأنها تعتبر قاعدة لكل مؤسسة، وان هذه القطاعات:قطاع الاتصال، قطاع التعليم العالي، قطاع صناعة، قطاع الصحة، هذه القطاعات تعتمد على تخطيط و تنظيم و التوجيه .

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (**احمدوليدعمر**) و ذلك لان المؤسسة بها ضعف في مستوى إدارة وقتها حيث حازت على درجة متوسطة لعدم وجود برامج تدريبية كافية في إدارة الوقت مع زيادة ضغوطات العمل ووجود عوائق تنظيمية وقلة إمكانياتها خصتا في مجال الوظيف العمومي.

2 يحقق العاملون في شركة اتصالات الجزائر أداء مميز

تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (**محمد بشيريو شمس الدين، عبير فوزي الخطيب، نوال بودية**) وذلك أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بلادارة الناجحة للوقت و نظام الموارد البشرية يعزز قدرات أداء العاملين من تحفيزهم و منحهم مسؤوليات اكبر

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (**مرقع أمال**) و ذلك بسبب الصعوبات التي يواجهها المورد البشري في عدم الاهتمام بهم و مركزية في اتخاذ القرارات و نوع من تهيش.

3تساهم إدارة الوقت في تفعيل أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"

تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (**بن ططش يمينة، مريم، عبير فوزي الخطيب**)، و ذلك بسبب قدرة إدارة الوقت على تفعيل أداء العاملين في أي قطاع منهم(صناعية قطاع الصحة قطاع التعليم العالي)حيث وجدنا انه توجد علاقات ايجابية طردية توضح مدى أهمية المتغيرين فان إدارة الوقت تساهم في تحسين النتائج فتطبيق أساليب إدارة الوقت يؤدي إلى القضاء الصعوبات و العراقيل التي تواجه العاملين.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة(**نوال بودية**) لان إدارة الوقت مهملة بغض الشيءوبالتالي إدارة الوقت لاتساهم بصفة كبيرة فيأداء العاملين، وهذه تعتبر اكبر دليل على عدم استغلال العجلة التسيرية من تخطيط تنظيم توجيه رقابة والتي تساعد العاملين في التقليل من الضغوطات و استغلال الوقت .

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل دراسة اثر إدارة الوقت على أداء العاملين في اتصالات الجزائر" المديرية العملية ورقلة"، حيث تناولنا في المبحث الاول الطريقة و الادوات المستعملة في جمع و تحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة اللميدانية، ووصف المجتمع والعينة، امل المبحث الثاني فكان لعرض النتائج من خلال تحليل عبارات الاستبيان لتحديد درجة الموافقة عليها للوقوف على مدى توفر و

تبني ادارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة و اثرها على اداء العاملين، و تحليل العلاقة و التاثير بين متغيرات الدراسة، ثم قمنا بتحليل و مناقشة النتائج من خلال المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

خاتمة

حاولنا ضمن الدراسة الحالية تحليل دور و اثر ادارة الوقت على اداء العاملين في مؤسسة اتثالات الجزائر المديرية العملية ورقلة، و ذلك من خلال التطرق الةى الجانب النظري لخهذا الموضضوع، ثم قمنا بالدراسة الميدانية حيث حاولنا تقييم تبني ادارة الوقت واداء العاملين، في بهدف الاجابة على الاشكالية التالية:**ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العامليننفي مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"** ؟وذلك بالاعتماد على الاستبيان كاداة اساسية و توزيعها بالاستعانة ببرنامج spss قمنا بالمعالجات الاحصائية المناسبة لاسترجاع النتائج و اختبار الفرضيات وعليه ضمن الخاتمة سنستعرض اهم النتائج المتوصل اليها و التوصيات المقترحة.

وعليه ضمن الخاتمة سنستعرض أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة

النتائج:

- تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"على ادارة فعالة؛
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة" تخطيط الوقت بشكل فعال؛
- تتميز اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"بتنظيم محكم وجيد وجيد ومطبق بشكل فعال؛
- يوجد توجيه فعال للوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"للموظفين و مطبق بشكل جيد ومستمر؛
- ضعف الرقابة على الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"للموظفين من قبل المسؤولين وهناك نقص في وسائل الرقابة ؛
- ترتكز مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"في ادارة الوقت على توجيه الوقت، تنظيم الوقت، رقابة الوقت، تخطيط الوقت؛
- أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر متميزا؛
- تساهم إدارة الوقت في تفعيل أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"؛
- أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"لا يتخلف تبعا للمتغيرات الشخصية إلا لمتغير المسمى والوظيفي.

اختبار الفرضيات

من خلال الفرضيات الموضوعة سابقا تبين مايلي:

- تأكد النتائج صحة الفرضية الأولى تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"على إدارة وقت فعالة ؛
- وتأكد نتائج نفي صحة الفرضية الثانية تعتبر أهم ركائز إدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"هي تخطيط الوقت ؛
- تأكد النتائج صحة الفرضية الثالثةأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"متميز ؛
- وتأكد النتائج تساهم إدارة الوقت في تحقيق أداء متميز للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"؛

- وتأكد نفي الفرضية الخامسة يختلفأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"حسب المستوي التعليمي فقط .

التوصيات

كخلاصة لما جاءت به هذه الدراسة :تقدم الباحثة جملة من التوصيات و الاقتراحات بهدف المساهمة في تثمين وتعزيز ادارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة و تتلخص التوصيات في ما يلي:

- على المؤسسةأن تحاول وضع مؤشرات تضبط أداء العاملين؛
- تقديم الحوافز المعنوية للعمال هذا ما يساعد على زيادة في الأداء؛
- 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 و تعريفه مدى أهمية تخطيط للعاملين؛
- تفويض صلاحيات كافية للعاملين وذلك لكسب ولائهم ؛
- اقتناع العمال بأهمية احترام الوقت.

الأفاق :

نشير في الأخيرأن مجال البحث واسع وعميق ويمكن دراسته من جوانب أخرى لذافإننا نقترح بعض المواضيع ذات صلة بموضوع البحث والتي يمكن أن تكون عناوين لبحوث أخربمستقبلية كمايلي:

- ✓ دور الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين؛
- ✓ تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ✓ دور الحوافز المعنوية في رفع أداء العاملين.

المصادر والمراجع باللغة العربية :

أولا:الكتب

1. إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، إصدارات العوادي، السداسي الثاني، الجزائر2017 .
2. بوالشرش نور الدين الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الاردن، 2016.
3. صلاح عباس، إدارة الوقت مؤسسة شباب، الجامعة إسكندرية مصر، 2003.
4. محمد الصيرفي، قياس و تقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية لنشر و التوزيع، طبعة اولى2007.
5. مدثر حماد الشيخ التجاني، اثر الدوافع على أداء العاملين، الدار الجزائرية المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، جامعة الدول العربية، 2015.
6. مدحت أبو النصر إدارة الوقت، المفهوم و القواعد والمهارات، الطبعة الأولى، ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2014.

ثانيا:الأطروحات و الرسائل الجامعية

1. إيناس أكرم احمد الحناوي، "دور **تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت** لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
2. بن ططش يمينة، **اثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين**، دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب و مشاقاته orolai ومؤسسة الضمان الاجتماعي cnas، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2018/ 2017.
3. عبير فوزي الخطيب، **أدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين** دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2009.
4. محمود إبراهيم سعيد ملحم , **دراسة تحليلية للعلاقة بين أدارة الوقت وأداء العاملين**بالتطبيق على المؤسسات العامة و الخاصة بمحافظة قليقلة ,دولة فلسطين,, أطروحة دكتوراه مذكرة منشورة، ، جامعة القاهرة، مصر، 2009,,
5. نوال بودية، **اثر إدارة الوقت على تحسن أداء العاملين**، في مؤسسات صغيرة و المتوسطة رغوة الجنوبتقرت، مذكرة ماستر غير منشورة، قاصدي مرباح، االجزائر(2016 2017).

ثانيا:مجلات و مقالات علمية

1. حسين نور الدين عزت,**عوامل ضياع الوقت في المنظمات الصناعية**,دراسة استطلاعية لآراء متخذي القرار في معمل اسمنت كركوك,مجلة التقني,المجلد الثلاثون ,العدد4,العراق، 2017.

2. سنية كاظم تركي، بشرى عبد إبراهيم، وفق صادق رسن "**إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي**، دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد20، العراق، 2015".

3. فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، **دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين**، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد 06، 2017.

4. مرقع أمال ,**دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي**,دراسة حالة بعض مؤسسات مجمع سميد ,مجلة الباحث الاقتصادية ,جامعة باجي مختار ,عنابة,العدد السابع، الجزائر، ,2017، .

ثالثا :المراجع باللغة الاجنبية

1. Ahmed Walid amer the impact of implementing time management , stratégies on achieving opérationnel plans, an applied study on the General personnel Council staff in gaza strip,masters not , islamic université of gazaPalestine ,2015
2. Aygul Yanik, and Meryem Ortlek , Time Management Behaviors of Healthcare Managers and the Effects of Demographic Variables ,, Turkey Corlu State Hospital, Tekirdag, Turkey , Department of Healthcare Management, College of Health, Kirklareli University, Turkey, 2016
3. Nor Lela Ahmad ، Ahmad Nizan Mohd, Yusuf Nor Diyana Mohamed Shobri Samsudin wahab,the relationship between time management and job performance in event management ,international congress on interdisciplinary business and social science, facultty of business management universit of technoligy mara , Malaysia,201

مراجع أجنبية

1. Oxford ,7th édition, oxford university press, English ,1989,
2. Robert ,p ,debove,a, ,le nouveau petit robert, dictionnaires le robert,frans 1993

الملاحـق

الملحق رقم 01 : الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات إطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان «**أثرإدارة الوقت على أداء العاملين–دراسةحالةمؤسسة اتصالات الجزائر –بورقلة**"وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضي بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

.

لكم مني كل الشكر و التقدير,بلعربي وفاء الايميل:**belarbiouafa112@gmail,com**

ملاحظة :يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مناسبة,

البيانات الشخصية:

1–الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2– السن: من25 –30 سنة ☐ من 31–35سنة ☐ من 36–40سنة ☐

من 41–45سنة ☐ من 46–50سنة ☐ من 51–55سنة ☐ من 56الى 60 ☐

3–المستوي التعليمي :ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4–المسمى الوظيفي: مدير ☐ رئيس دائرة ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐

5–الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى10 سنوات ☐ من 11 الى16 سنوات ☐

☐ ☐الى22 سنوات أكثر من 22 سنوات

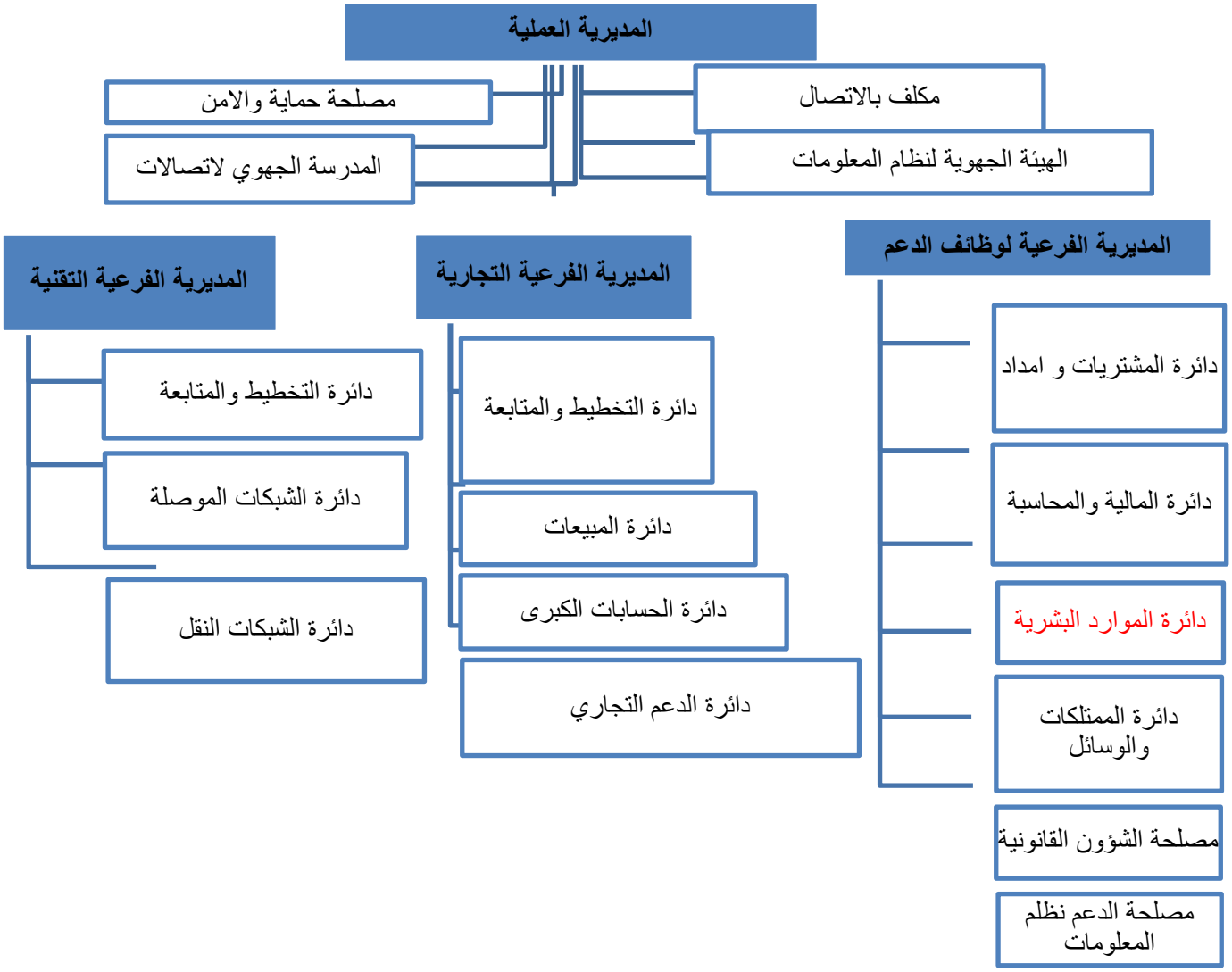
المحور الأول : العبارات المتعلقة بإدارةالوقت:

الرقم	أولا–تخطيط الوقت	غير موافق	محايد	موافق
01	تخصيص زمن محدد للعمل تخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت			
02	أقوم بإعداد قائمة المهام حسب أولويتها بالنسبة للزمن (يومية، أسبوعية، شهرية)			
03	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة و الملائمة لقدرات الفرد على انجاز الخطة			
04	أقوم بترتيب الأعمال المطلوبة مني حسب درجة أهميتها			
05	أعتقد أن القيام ببرمجة الأنشطة وجدولتها أمر ضروري ومهم			
06	أبرمج الأعمال التي ارغب في إنجازها في ذهني فقط و اعمل على توثيقها			
07	استغني عن بعض النشاطات إذ عجزت عن تحقيق بعض أهدافي			
الرقم	**ثانيا–تنظيم الوقت**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**
08	أقوم بتنظيم الوقت لتحقيق التوازن بين حاجياتي وتطلعاتي			
09	أقسم المهام بشكل ينتج عنه إنجازها في الوقت المناسب			
10	أعمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية لزيادة الوقت للتعامل مع المهام الأكثر أهمية,			
11	أحرص على التحكم الجيد في وقت تنفيذ الأنشطة المختلفة			
12	أضع مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال كأحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت			
13	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت			
الرقم	**ثالثا–توجيه الوقت**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**
14	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي			
15	يساهم توضيح المهام المطلوبة تنفيذها مني في توجيه الوقت نحو اقصر الطرق و أفضل النتائج			
16	يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل			
17	أتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهامي اليومية			
18	استطيع التميز بسهولة بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل			
19	أركز على إنجاز الأعمال الهامة والعاجلة أكثر من غيرها			
الرقم	**رابعا – رقابة الوقت**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**
20	ساعدتني الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها مستقبلا			
21	دائما أقوم بمراقبة الوقت المخصص للقيام بنشاطاتي بالوقت المخطط لها			
22	احرص على مراقبة الوقت لقيام بنشاطي والتزم بتقديم الأعمال في الوقت			
23	تمكنني الرقابة على الوقت من معرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة			
24	أحرص كثيرا على الرقابة على الوقت من أجل تصحيح الانحراف			

المحور الثاني:أداء العاملين,

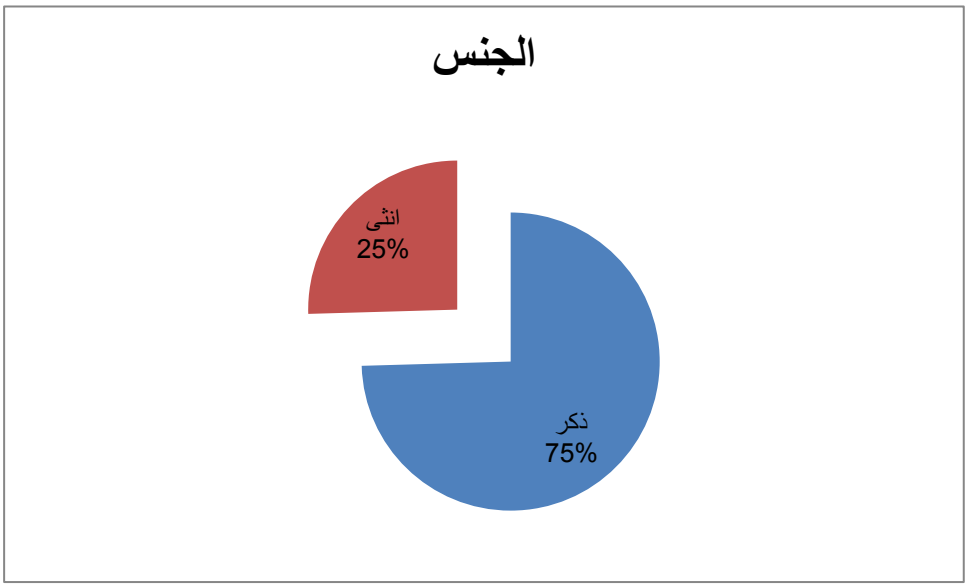
الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	أؤدي عملي بالفاعلية المطلوبة			
02	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي			
03	اشعر ان الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل			
04	أساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل واضح			
05	لديا المهارة و القدرة على حل المشكلات اليومية للعمل			
06	أحافظ على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي			
07	أبذل الوقت والجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة			
08	أحرص على تنفيذ العمل و فق الخطط و البرامج المحددة			
09	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي اوءديها			
10	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة			
11	أؤدي عملي بالكفاءة المطلوبة			
12	لدي استعداد لتحمل مسؤولية أعلى			
13	املك أسلوبا مناسبا لعرض المقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء			
14	أنا مستعد لتحمل مسؤولياتي الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة			

الملحق رقم (02) : الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر المديرية العلمية– ورقلة



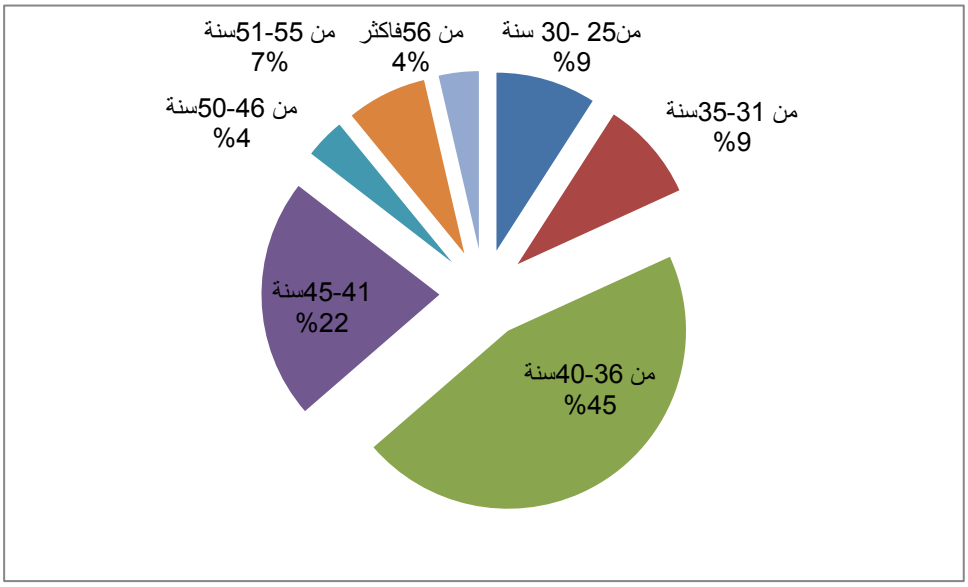
الملحق رقم 03 :بعض مخرجات نظام spss

الشكل (1–3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسبالجنس



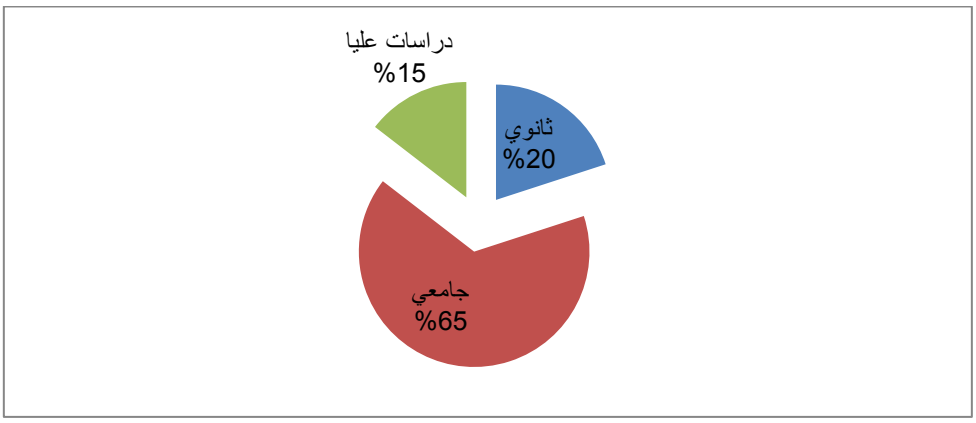
المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

الشكل (2–3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



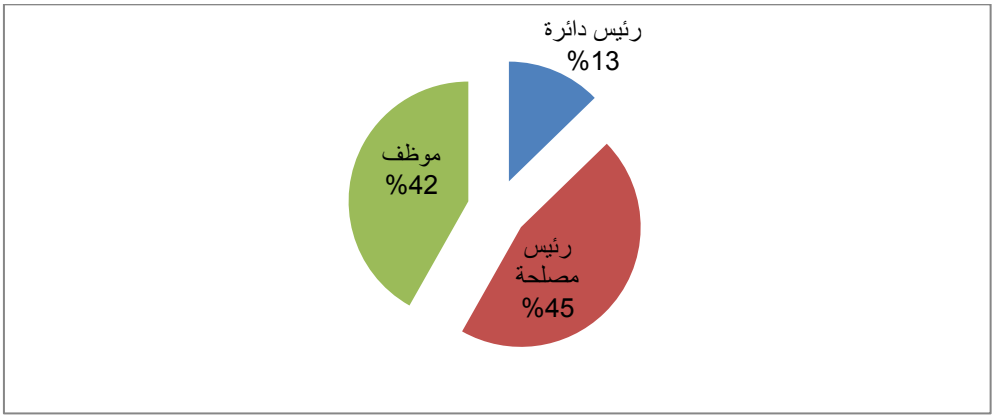
المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

الشكل رقم (3–3): التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي



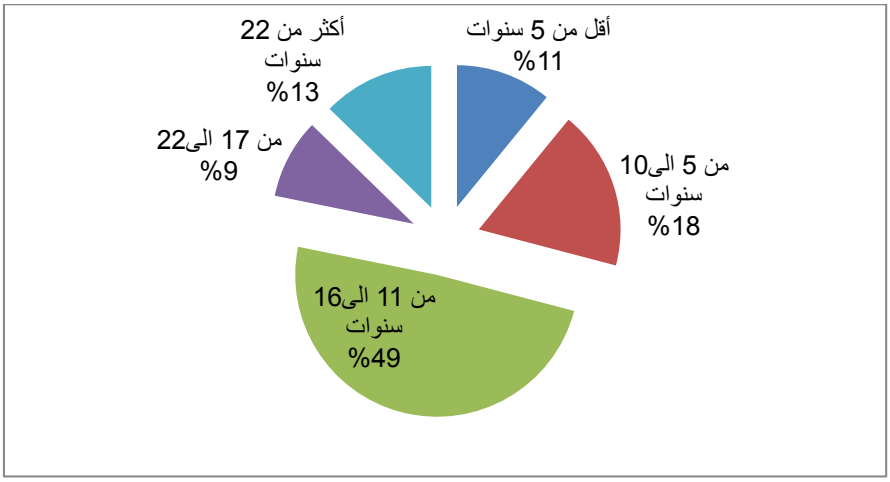
المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

الجدول رقم(4-3): التوزيع التكراري للعينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

الشكل رقم (5-3): التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائيSPSS

الملحق رقم (04) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/ الكلية
01	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير /كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	عادل عياض	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسير/كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	رجم خالد	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير /كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الفهرس

البيان	الصفحة
الإهداء	I
الشكرو التقدير	II
الملخص	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VI
المقدمة	أ–د
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الوقت وأداء العاملين	
تمهيد	2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الوقتو أداء العاملين	3
المطلب الأول: الإطار النظري لأداء العاملين	3
الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الأداء	3
الفرع الثاني: أنواع الأداء	5
الفرع الثالث: العوامل المحددة لأداء العاملين	7
الفرع الرابع:تقييم أداء العاملين	8
المطلب الثاني: الإطار النظري لإدارة الوقت	12
الفرع الأول: مفاهيم حول الوقت	13
الفرع الثاني: مفهوم إدارة الوقت	14
الفرع الثالث: مراحل إدارة الوقت و أهميتها	17
الفرع الرابع: صعوبات و مزايا إدارة الوقت	19
المطلب الثالث: علاقة إدارة الوقت و أداء العاملين	21
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الوقت و أداء العاملين	22
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع	22
الفرع الأول: الدراسات العربية	22
الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية	27
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	28
خلاصة الفصل	30

الفصل الثاني: الدراسةالميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية ورقلة–

تمهيد	34
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية	35
المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة	35
الفرع الأول: المجتمع و العينة	35
الفرع الثاني: منهج الدراسة و مصادر جمع البيانات	42
المطلب الثاني: الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة	43
الفرع الأول: إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة	43
المبحث الثاني: عرض النتائج و مناقشتها	45
المطلب الأول: عرض النتائج	45
الفرع الأول: عرض البيانات الشخصية لعمال اتصالات الجزائر "المديرية العملية ورقلة"	45
الفرع الثاني: عرض نتائج إدارة الوقت و أداء العاملين في اتصالات الجزائر" المديرية العملية ورقلة"	47
الفرع الثالث : نتائج العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين في اتصالات الجزائر" المديرية العملية ورقلة"	54
المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة	60
خلاصة الفصل	62
خاتمة	63
قائمة المراجع	65
الملاحق	68
الفهرس	75