



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية LMD

بعنوان :

أثر إدارة الوقت على أداء العاملين
"دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية
Linde gaze بورقلة "

من إعداد الطالبتين :

- شناي هاجر
- لخشاخ كلثوم

تحت إشراف :

حميود عمار

السنة الجامعية 2012 / 2013

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من كانت الملاذ و المأوى ،
سر السعادة و النجوى إلى أحلى كلمة يرددها لساني ، إلى
التي حملتني وهنا على وهن ، إلى أجمل كائن عرفته عيوني
إلى شمعة النور الذي تذوب لتضيء دربي ، إلى التي أحيا من
أجلها قرّة عيني ، الصدر الحنون أمي الغالية أدامها الله لي و
أطال في عمرها و صانها برعايته، إلى صاحب القلب الكبير إلى
من كان سنداً و عوناً لي في الدنيا و غدى روعي بحب الله و
رسوله ، إلى الذي لو فديته بروحي فلن أوفي قسطاً من حقه و
لو ضئيلاً

إلى أخواتي : إلى أغلى ما عندي في هذه الدنيا فائزة ، سمية ، منال
و الغالية على قلبي حبيبتي رتاج
إلى إخواني : عمر ورضا حفظهما الله .

إلى جدي و جدتي فاطمة و عائشة، أعمامي، عماتي، أخوالي، خالاتي
وكل الأهل.

إلى ابنت عمي صفاء شناي و كل من يحمل لقب شناي .
دون أن أنسى زميلتي في هذا العمل ورفيقة دربي الغالية كلثوم
لخشاخش.

لكل صديقاتي ولكل زملائي في الدراسة وأستاذي زوزو بلقاسم
ولكل تلاميذي وزميلاتي بالمدرسة القرآنية سيدي عبد القادر الجليلي و
إلى كل من شجعني ولم ينساني من دعائه.

ولا أنسى كل طلبة تسيير موارد البشرية دفعة 2013/2012

"GRH"

لكل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي.

هاجر شناي

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أنقى و أقوى حب أحس به قلبي . إلى التي سمرت الليالي من أجلي . إلى السند المتين في حياتي . إلى من منحتني و تمنحتني من خير أن تسألني عطاء إلى زهرة الحب و العنان إلى الغالية المحببة أمي أطال الله في عمرها . إلى تاج رأسي إلى القلب الرؤوف الذي يحتمل الصعاب من أجلنا إلى من كتبت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز حفظه الله عز و جل و أطال الله في عمره إلى إخواني الأعماء الذين ساهموا في هذا النجاح : عبد الرزاق . عبد الكريم . محمد ناجي كما لا أنسى من عاش معي معاناة المذكرة أخي فؤاد وكان سندا لي إلى أغلى ما أملك أخواتي أحباء : هاجر . خديجة . مسعودة . سميرة من عاشو معي الحياة الجامعية و لم يبخلوني بأصعب عطاء . إلى كل إخواني ذكور وإناث الذين لا أنسى ما عملوه من أجلي

إلى زوجة أخي الغالية إلى أحبة قلبي محمد كامل . بسمة . و الكتكوتة ملاك . إلى كل من يحمل لقب لخشاخش و كحل خاصة جدي الغالي أطال الله في عمره . إلى جميع صديقاتي وكل زملائي في مدرج الجامعة . إلى كل من عشت معهم في الإقامة الجامعية . دون أن أنسى زميلتي و أختي العزيزة في هذا العمل شاي هاجر . لكل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي .

خشاخش
شوم

شكر و عرفان

بسم الله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى خير الأنام أما بعد :
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (من لم يشكر القليل لم يشكر الكثير ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله لم يشكره الله)، نحمد الله حمدا كثيرا على نعمه الكثيرة التي أنعمها علينا ، نحمده تبارك وتعالى على أنه أمدنا بالصحة والقوة وكان لنا عوناً ودعماً ، فنحمده عزوجل على أنه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد و التبات للإعداد هذا العمل المتواضع،

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ "حميد عمارة" الذي رافقنا في هذا العمل والذي أفادنا كثيرا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته طيلة مدة إشرافه علينا ،

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ و الأب الثاني الذي لم يبخل علينا ولم يتوارى في تقديم يد المساعدة لنا الأستاذ "مناصريّة رشيد" و الأستاذة "دربالي سهام" والأستاذ "مزهودة نورالدين"

وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذة جامعة قاصدي مرباح خاصة أساتذة قسم التسيير ولكل عمال مؤسسة إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية LINDEGAZ بورقلة وإلى كل عمال المكتبة والإدارة كما نتقدم بالشكر لكل من قدم لنا يد المساعدة من الجزائر والسعودية والسودان والأردن واليمن ومصر

و لكل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة سواء كان من قريب أو بعيد

وشكرا للجميع

كلثوم وهاجر

ملخص

يعتبر عنصر الوقت مورد مورد من أهم موارد أي مؤسسة في هذا العصر لهذا نهدف من خلال دراستنا إلى تحديد أثر إدارة الوقت على أداء العاملين وقد تمت دراستنا في مؤسسة مؤسسة إنتاج و توزيع الغازات الصناعية بورقلة لما لهذه المؤسسة من دور كبير في دعم الإقتصادي الوطني وفي جميع المجالات .

وقد تم إستخدام في تحليل نتائج واختبار الفرضيات بالإعتماد على إستبيان و تحليله بإستعمال برنامج

SPSS وقد تم التوصل إلى بعض النتائج نذكر منها :

- هناك أثر مرتفع لعنصري إدارة الوقت (تنظيم و الرقابة على الوقت) على رفع أداء العاملين ؛
- هناك أثر منخفض لعنصري إدارة الوقت (تخطيط و توجيه الوقت) على رفع أداء العاملين
- يساهم وضع علامات أو مواعيد علامات انتهاء للمهام في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل؛
- تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين ؛
- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل غير مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

فهرس المحتويات

I	إهداء
V	شكر و عرفان
IV	الملخص
v	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الوقت
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الوقت
3	المطلب الأول: تعريف الوقت
4	المطلب الثاني: أهمية الوقت و أنواعه
5	المطلب الثالث: عوامل ضياع الوقت
6	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت
6	المطلب الأول: تعريف إدارة الوقت و أهميتها
9	المطلب الثاني: مبادئ و متطلبات إدارة الوقت
12	المطلب الثالث: استراتيجية و عناصر إدارة الوقت
16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني: أساسيات أداء العاملين
18	تمهيد
19	المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين
19	المطلب الأول: مفهوم و مكونات أداء العاملين
22	المطلب الثاني: محددات و معايير الأداء
23	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
25	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة أداء العاملين

25	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء و أهدافها
26	المطلب الثاني: عناصر إدارة أداء العاملين
28	المطلب الثالث: نتائج إدارة أداء العاملين
29	خلاصة الفصل
30	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة إنتاج و توزيع الغازات الصناعية بورقلة LIND GAZ
31	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
32	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	المطلب الثالث: أهمية المؤسسة في المنطقة
39	المبحث الثاني: علاقة إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز
39	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
40	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
45	المطلب الثالث : مناقشة النتائج و الإحصائيات
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
69	قائمة المراجع
72	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1.3)	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس	40
الجدول (2.3)	توزيع مفردات العينة من حيث السن	41
الجدول (3.3)	توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة	42
الجدول (4.3)	توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي	43
الجدول (5.3)	توزيع مفردات العينة من حيث الوظيفة	44
الجدول (6.3)	معامل ثبات و صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرونباخ ألفا)	46
الجدول (7.3)	يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	47
الجدول (8.3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول تخطيط إدارة الوقت	48
الجدول (9.3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول تنظيم إدارة الوقت	49
الجدول (10.3)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول توجيه إدارة الوقت	50
الجدول (11.3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول رقابة إدارة الوقت	51
الجدول (12.3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول إدارة الوقت	52
الجدول (13.3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول أداء العاملين	53
الجدول (14.3)	يوضح الجدول العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الدراسة	54
الجدول (15.3)	يوضح الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	55
الجدول (16.3)	Stepwise . يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة	56
الجدول (17.3)	يوضح قيم معاملات خط الانحدار لعناصر إدارة الوقت مع أداء العاملين	58
الجدول (18.3)	يوضح قيم معاملات خط الانحدار لإدارة الوقت مع أداء العاملين	59
الجدول (19.3)	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس	60
الجدول (20.3)	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير السن	61
الجدول (21.3)	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير الخبرة	62
الجدول (22.3)	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير المستوى التعليمي	62
الجدول (23.3)	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير مستوى الوظيفة	63

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل (1.3)
41	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	الشكل (2.3)
42	توزيع أفراد العينة من حيث السن	الشكل (3.3)
43	توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة	الشكل (4.3)
44	توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي	الشكل (5.3)
45	توزيع أفراد العينة من حيث الوظيفة	الشكل (6.3)
57	يوضح مدى ملائمة خط الإنحدار	الشكل (7.3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	الإستبيان	الملحق رقم (1)
75	إستمارة صدق المحكمين	الملحق رقم (2)
76	جداول برنامج spss	الملحق رقم (3)

عامه مقدمه

إن الواقع الاقتصادي للمؤسسات بمختلف أنواعها يعيش اليوم ثورة تكنولوجية متسارعة شملت مختلف المجالات ، والإدارة كغيرها من مجالات العلوم المختلفة تأثرت بهذا التطور فظهرت بها علوم جديدة وولدت مهن جديدة وتزايدت وظائفها ومهامها فوجدت نفسها بحاجة ملحة لمواءمة المهارات الحديثة ولعل من أبرز هذه المهارات المطلوبة اليوم إدارة الوقت، حيث يساعد التحكم فيها والالتزام بتطبيق قواعدها في التخلص من الضغط الناتج عن تراكم مهام العامل والتقليل من سوء التصرف، وتفادي العراقيل التي تواجه أدائه أثناء سير عمله ، والذي بدوره يؤثر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، ولذلك أخذ علم إدارة الوقت الشكل الصحيح والمتفق عليه في كل المجتمعات .

وتظهر أهمية هذه العملية من خلال معرفة الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة، وهي قياس أداء العامل لتحديد مدى كفاءته في العمل، ومن ثم تحديد نقاط الضعف في أدائه بهدف معالجتها، لتحسين مستوى أدائه في المستقبل. وكذلك التعرف على نقاط القوة ، لحسن استغلالها و توجيهها، بما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة معا.

أولاً: طرح الإشكالية الرئيسية و الإشكاليات الفرعية

أمام تنامي الحاجة إلى الاهتمام بالوقت و إدارته كأداة فعالة لتحقيق التميز في أداء العامل يمكن بلورة الإشكالية الرئيسية التالية :

إلى أي مدى تساهم إدارة الوقت في تحسين أداء العامل ؟

ثانياً: فرضيات البحث

في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث أمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت على أداء العاملين ؟

وللإجابة على هذه الفرضية يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا توجد أثر ذو دلالة معنوية لتخطيط الوقت على رفع مستوى أداء العاملين؛

2. لا توجد أثر ذو دلالة معنوية لتنظيم الوقت على أداء العاملين؛

3. لا توجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجيه الوقت على أداء العاملين.
4. لا توجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجيه الوقت على أداء العاملين.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

لقد تم إختيار هذا الموضوع للأسباب التالية :

✓ الأسباب الموضوعية :

1. أهمية إدارة الوقت و كونه عنصرا مهما في الحياة اليومية و العملية ؛
2. دراسة العراقيل التي تعيق إدارة وقت العامل في المؤسسات الجزائرية و كفاءة أداء العاملين فيها و المساهمة في تذليلها عن طريق الدراسة و التحليل و تقديم حلول مناسبة لها.

✓ الأسباب الذاتية :

- الرغبة في تقديم بحث يتناول موضوعا هاما من مواضيع تسيير الموارد البشرية و هو موضوع العصر، و المساهمة بهذا الجهد في تشخيص و تقديم اقتراحات لمشاكل حقيقية تعيشها المؤسسة و التي من بينها مشاكل إدارة الوقت .

رابعا: أهمية البحث

تمكن أهمية الدراسة في الآتي :

1. قلة البحوث التي تعرضت لموضوع إدارة الوقت بالرغم من أنه حديث الساعة؛
2. محاولة جادة لإبراز الجوانب المهمة في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية ؛
3. محاولة تحسيس المسيرين في المؤسسة عينة الدراسة بأهمية الوقت و آثاره على أداء العاملين مع ضرورة الاهتمام به و الحفاظ عليه، و الاستفادة منه .

خامسا: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين من خلال التعرف على العوامل المؤثرة على أداء العامل في سوء إدارته لوقته و معرفة أهمية هذا الوقت و التعرف على الأساليب الجيدة لإستغلاله ، كما تهدف إلى التعرف على معوقات إدارة الوقت على أداء العامل. أي أن هذه الدراسة لها أهداف فرعية تتمثل في الآتي :

1. إدراك العامل لأهمية إدارة الوقت و استغلاله و كيفية استثماره؛
2. التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة عينة الدراسة؛
3. التعرف إلى الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت من أجل تحقيق أحسن أداء للعامل؛
4. الكشف عن معوقات إدارة الوقت لدى المنظمة عينة الدراسة و معرفة أسباب و عوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت؛
5. تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين مستويات أداء العاملين، و تنظيم وقت العمال في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، و في المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية بشكل خاص.

سادسا: أداة الدراسة

تم الإعتماد في مذكرة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين على أداة دراسة تشمل في الإستبيان (أنظر الملحق رقم 1)، و قد تم بناء هذا الإستبيان بالنسبة للمتغير المستقل، إدارة الوقت على إقتباس ضمني لبعض فقرات إستبيان الخاص بدراسة إدارة الوقت و أثرها في أداء العاملين، أما المتغير التابع أداء العاملين فقد تم إقتباس ضمني فقرات الإستبيان الخاصة بدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية. مع العلم أن هذا الإستبيان و من أجل التأكد من ثباته و صدقتهم عرضه على عدد من المحكمين (أنظر الملحق رقم 2).

سابعا: حدود الدراسة

الإطار المكاني : تمت دراسة هذا الموضوع على وحدة إنتاجية لمؤسسة الغازات الصناعية بورقلة.

ثامنا: منهج البحث و الأدوات المستخدمة

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة و إختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع قمنا بإتباع ثلاثة

مناهج

لعرض المفاهيم الخاصة بإدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسة بالنسبة للفصل الأول و الثاني اعتمدنا على المنهج الوصفي محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على الاشكالية المطروحة، أما في الفصل الثالث اتبعنا منهج دراسة حالة و منهج كمي إحصائي الذي نركز من خلاله على مؤسسة اقتصادية تستوعب الموضوع محل

البحث و نحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع الاقتصادي المعيشي، كما سنستعين بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أهمية إدارة الوقت كأداة و مؤشر لكفاءة أداء العاملين في المؤسسة.

تاسعا: تقسيمات البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتجزئة المذكرة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي، حيث تم التعرض في الفصل الإطار النظري الأول لإدارة الوقت من خلال مبحثين وهما المبحث الأول مدخل إلى إدارة الوقت ، والمبحث الثاني تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت .
والإطار النظري الثاني لأداء العاملين من خلال مبحثين وهما : المبحث الأول عموميات حول أداء العاملين ، والمبحث الثاني الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء العاملين .

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية و هي المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية بورقلة ، وقد اشتمل على مبحثين وهما : تقديم المؤسسة محل الدراسة، عرض لواقع إدارة الوقت بالمؤسسة و أداء الأفراد العاملين بها، تحليل نتائج دراسة الحالة ، و كشف العلاقة بين إدارة الوقت و أداء العاملين في هذه المؤسسة عينة الدراسة .

عاشرا: الدراسات السابقة

1. **عبير فوزي الخطيب " إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "** — دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن — وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال — قسم إدارة أعمال — جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، وذلك لفترة 2009، وتتلخص هذه الدراسة حول دراسة أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في السوق الأردني ولتحقيق من هذه الدراسة أجرت الباحثة دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها (3) شركات واستخدمت الباحثة في تحليل النتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

أنه هناك أثراً مرتفعاً لعناصر إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) على رفع مستوى أداء العاملين، كما أوضحت نتائج الدراسة أن تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل حسن

إدارة الوقت، وفيما يتعلق بمستوى أداء العاملين أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

2. رجم خالد "أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين" دراسة حالة مؤسسة شي علي بسطيف خلال الفترة 2011 وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير /قسم علوم التسيير -جامعة ورقلة - وتتلخص هذه الدراسة حول كيفية تصميم نظام معلومات يساعدها على التسيير الفعال لهم والمتمثل في نظام معلومات الموارد البشرية الذي يقوم بجمع البيانات المتعلقة بهم ومعالجتها وإنتاج معلومات دقيقة تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم داخليا.

ومن بين النتائج هذه الدراسة نجد :

- تسعى المؤسسة إلى رفع أدائها للتكيف مع التغييرات البيئية بالإضافة إلى تعزيز مكانتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وهذا لا يتحقق إلا بتحسين ورفع أداء المورد البشري الذي يعتبر الدعامة الأساسية للأداء وهذا عبر إتباع تقنيات ووسائل حديثة في إدارته وأهمها نظام معلومات الموارد البشرية؛
- إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي ، وتشتد الحاجة لهذه الموارد لرسم الخطط و الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والانهيار؛
- إن استخدام نظام معومات الموارد البشرية يؤدي إلى تسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة حيث يساهم بشكل فعال في تحسين ورفع أداء العاملين بالمؤسسة.

حادي عشر: صعوبات البحث

- واجهتنا عدة صعوبات عند إنجاز هذه الدراسة، نذكر منها مايلي :
- قلة المراجع المخصصة و التي تعالج هذا الموضوع بعمق و شمولية وخاصة حول أداء العامل؛
- ضيق الوقت الممنوح لإعداد هذا البحث.

الفصل الأول

إدارة الوقت

تمهيد:

يرتبط الوقت بعلاقة إيجابية أو سلبية مع كل مناحي النشاط الإنساني وصدق من قال أن "الوقت هو الحياة" وقد برز مفهوم إدارة الوقت الذي ارتبط بشكل مباشر بالعملية الإدارية ذلك لأن الوقت أهم مورد من موارد هذه العملية ؛ فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزائها وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للإداري باعتباره أحد الركائز التي يقع على عاتقه تحقيق أهداف المؤسسة ولا يتسنى له ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني مبادئ ومهارات ومفاهيم إدارة الوقت نظرياً وتطبيقياً .
وبناءً على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الوقت .
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الوقت

يعتبر موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة ، فالوقت نصف الإدارة ، فما من عمل يؤدي إلا كان الوقت جزءاً أساسياً في إنجازها ، و على رغم أنه كان للإسلام أسبقية الطرح في هذا الموضوع ، إلا أنه مازال جدير بالدراسة و البحث ، و سنحاول التطرق في هذا المبحث لتطرق لتعريف الوقت و إبراز أهميته .

المطلب الأول: تعريف الوقت

الوقت هو المعدن الثمين عندما نحسن استخدامه وبالعكس إذا ضيعناه لذلك يجب علينا أن نحسن استغلاله بشكل جيد وصحيح من أجل الوصول إلى أهدافنا ، وفي هذا المطلب سنقدم بعض التعاريف الخاصة بالوقت .

1- تعريف الوقت : إن فكرة الوقت شغلت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس " الوقت بأنه تعداد الحركة " ¹؛

في حين في القرون الوسطى جاء اسحق نيوتن وعرف الوقت بأنه " شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية " ²؛

كما رأى أيضا كانط في العصور الحديثة " أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل " ³؛

حتى جاء ألبرت آينشتاين " والذي أعطى تعريفاً خاصاً عن الوقت حيث قال: " (لكل جسم مرجعي زمنه الخاص به ، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم ، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن ، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه) " ⁴؛

¹ - الخضير محسن أحمد نقلا عن أرسطو طاليس، "الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لإمتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات"، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر الجديدة ،2000، ص 15.

² - نفس المرجع السابق نقلا عن نيوتن ، ص 15 .

³ - نفس المرجع السابق نقلا عن كانط ، ص 15 .

⁴ - ربحي مصطفى عليان نقلا عن ألبرت آينشتاين ، "إدارة الوقت النظرية والتطبيق" ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، الطبعة الثانية ، 2007 ، ص 17.

من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الوقت بأنه : هو المهلة الزمنية المتاحة لدينا، لاستخدام إمكاناتنا ومواهبنا وقدراتنا الشخصية ، في الوصول إلى أهدافنا ، بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل وحياتنا الخاصة ، بمجموعة من الطرق والوسائل التي نستخدمها ، لإنجاز الأعمال بأقصى كفاءة ممكنة ، في فترات زمنية ، يتم تحديدها مسبقاً .

المطلب الثاني : أهمية الوقت و أنواعه

1-أهمية الوقت : يعتبر الوقت من أهم المتغيرات التي تحيط بالإنسان, وحتى يومنا هذا لا يزال المتغير يحظى بنفس الأهمية , لكن هذه الأهمية أو هذا الاهتمام يختلف من مجتمع لآخر و من بلد إلى بلد و يرتبط هذا الاختلاف بعدة عناصر منها:¹

✓ مختلف التقاليد و الأعراف و المعتقدات التي لها تأثير مباشر على الحياة و بصفة كبيرة على كيفية التي يتعامل كل منهم مع الوقت.

✓ المستوى المعيشي و مستوى الدخل الفردي و القومي و السلوك الاقتصادي كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على طريقة تخمين الفرد و تعامله مع الأشياء بما فيها الوقت.

✓ المستوى التعليمي: يؤثر بصفة كبيرة على درجة الاهتمام بالوقت من خلال زيادة الوعي.

✓ التطور التكنولوجي: لهذا العامل تأثير واضح على عنصر الوقت من حيث الاهتمام فامتلاك التكنولوجيا له عدة انعكاسات تؤدي إلى وجوب الاهتمام بالوقت.

2- أنواع الوقت :

يقسم Goodloe وزملائه الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي :²

أ. **الوقت الإبداعي :** يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز ؛

ب. **الوقت التحضيري :** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو الحقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أ آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل ؛

¹- محمد كنفوش ، إدارة الوقت ، رسالة ماجستير في ، إدارة أعمال ، "غير منشورة" ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، البلدة ، 2004-2005 ، ص ص 4-5

²- ربحي مصطفى عليان ، نفس المرجع السابق ، ص ص 20،19 .

ج. **الوقت الإنتاجي** : يمثل هذا النوع من الوقت ، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت ، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل بين الوقت الذي يقضى في التحضير و الإبداع ؛

ح. **الوقت الغير المباشر أو العام** : يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة ، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير ، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات و هيئات كثيرة في المجتمع ، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة.

المطلب الثالث : عوامل ضياع الوقت

هناك عوامل كثيرة تسهم في ضياع الوقت . ويمكن إيجاز عوامل ضياع الوقت كالآتي : ¹

1. **انعدام أو سوء التخطيط للوقت** : فالمشكلة الأكبر في مجال الوقت هي عدم الرغبة أو المعرفة بكيفية التخطيط له مسبقاً ما يؤدي إلى ضياع وقت ثمين جداً .فالتخطيط يعني باختصار تحديد جدول زمني معين وتخصيص مهام ضمن هذا الوقت تؤدي إلى الإنجاز ، أو ما يسمى بتحقيق الأهداف، كما أن سوء التخطيط يؤدي إلى إضاعة الوقت ، لأن سوء التخطيط يعني رسم خارطة طريق سيئة أو مركبة ، وما دامت هذه الخارطة سيئة ، فإن الوصول إلى الهدف سيكون صعباً للغاية ، ولن يتحقق في الوقت المحدد؛
2. **انعدام التنظيم والتنسيق** : يعدّ الوقت مورداً حيوياً من موارد الأفراد و المنظمات و الأمم والشعوب ، ولهذا فإن استغلال هذا المورد بشكل سليم يستدعي قدرًا كافيًا من التنظيم والتنسيق .فتنظيم الوقت ينطوي على إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف الفرد أو المنظمة ، وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقياً وعمودياً في الهيكل التنظيمي . وفي غياب التنظيم ، سيصبح من المستحيل الوصول للأهداف المرسومة؛
3. **ضعف وظيفة التشكيل أو الإدارة السيئة للموارد البشرية** : فالوقت يحتاج إلى أفراد يقومون باستغلاله .معنى أن الانتفاع بالوقت والفرص التي يوفرها للأفراد والمنظمات يتطلب توفير كوادر مؤهلة ، وتطوير هذه الكوادر وتدريبها و تأهيلها لتكون في وضع يمكنها من اقتناص واستخلاص قيمة الوقت لدعم سياسات المنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة؛
4. **الافتقار إلى المعرفة** : فالمعرفة قوة حقيقية ، وعدم وجودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومفيدة قد يؤدي إلى ضياع الوقت . فعملية اتخاذ القرار تعتمد على مدى توافر المعلومات في المكان والزمان المحددين.

¹ - العلاق بشير، " أساسيات إدارة الوقت " ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009، ص ص21، 22.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم البارزة والحديثة في الإدارة وخلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف إدارة الوقت وإبراز أهميتها والمبادئ التي تقوم عليها والمهارات التي لا بد أن يمتلكها كل إداري من أجل تنظيم وقته، كما سنتطرق إلى أهم عناصر إدارة الوقت.

المطلب الأول : تعريف إدارة الوقت و أهميتها

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى العاملين باختلاف دوافعهم و إحتياجاتهم و طبيعة وظائفهم ، كما يختلف أيضا من ثقافة إلى أخرى فسننتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من التعاريف منها :

أولا: تعريف إدارة الوقت : قدم الباحثون عدة تعاريف لإدارة الوقت منها

تعريف زيد منير عبوي لإدارة الوقت بأنها " هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت ، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الاتصال"¹؛

كما يرى ربحي مصطفى عليان أن إدارة الوقت "هي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع ، فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر، فإدارة الوقت تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت . أي تحقيق الاستفادة المثلى من الوقت . وبذلك فإن إدارة الوقت لها أهمية قصوى متنامية"²؛

كما عرفها منير عبوي أيضا بأن إدارة الوقت تعني " الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام، التحليل التخطيط، المتابعة وإعادة التحليل"³.

نستنتج مما سبق بأن إدارة الوقت هي عملية ملائمة الوقت الواجب توفره لإنجاز الأهداف مع الوقت المتاح من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسبة لذلك من التخطيط، والتنظيم، التوجيه، والرقابة، فهي عملية مستمرة تتطلب التوفيق بين مهمة تحقيق الأهداف، والوقت المتاح للمؤسسة في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

¹ - عبوي زيد منير ، إدارة الوقت ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2006، ص 23

² - ربحي مصطفى عليان ، نفس المرجع السابق ، ص 29.

³ - عبوي زيد منير ، نفس المرجع السابق ، ص 23.

ثانيا : أهمية إدارة الوقت : تتمثل أهمية إدارة الوقت في مجموعة من النقاط نذكر منها :¹

أ.تحديد جيد ،وفعال، وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب و التنازع في الاختصاصات ...ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم ، ويمنع في الوقت ذاته الظلم الأعمى في توزيع المهام بين البشر ويحقق العدالة في هذا التوزيع، كما أنه يمنع الازدواج في الأعمال ،أو القيام بأعمال غير مطلوبة ، أو القيام بالأعمال المطلوبة في غير الوقت المطلوب فيه ؛

ب.تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز للإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد ، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي مشروع وأداته الفعالة للارتقاء والتنمية، وإن إنجاحه يعد الأساس السريع لتحقيق التقدم للمشروع ، ويتم تدعيم هذا النجاح من خلال زيادة الأعباء و المسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد ، وتدعيم إحساسهم الذاتي بالمكانة ، والتقدير؛

ج. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع، و أنهم شركاء وليسوا متنافسين ، و أن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة وليس تطاحن وظيفي ، أو صراع وحروب و مؤامرات متتالية و متواليه .. فالتنسيق يتطلب أولا الاعتراف بأهمية وضرورة وجود الآخرين، و أنه يسمح لهم بالتفوق وفقاً لملكاتهم و مواهبهم ، و أن في تفوقهم تفوق لنا ، و أن نجاحهم هو نجاح لنا ، و أنه من المناسب لنا ولهم أن نجيا معاً متعاونين؛

د.سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة و ثروة الزمن و الوقت ، وممارسة الأنشطة المختلفة في المشروع في إطاره ، ومدى ارتباط هذا بالتصور و الرؤية المستقبلية و ما تحتاج إليه من رسم لتصورات وسيناريوهات واقعية قابلة للتنفيذ ، ومدركة للموارد و الإمكانيات المتاحة والتي يمكن استغلالها بسهولة ويسر وتعظيم العائد منها؛

هـ.سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات و المستجدات ولطموحات الأفراد في الترقى والارتقاء الوظيفي و المهاري، و ما يستوعبه ذلك من توصيف سليم و إيجابي للوظائف و المهام و الأعمال المتعين القيام بها داخل كل وظيفة، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المشروع وخطوط الاتصال و نطاق الإشراف الخاص بها ، وهو ما يستدعي منا في إدارة الوقت إدخال نظم العمل الجمعي، واللامركزية، وانسياب المعلومات ، مما يؤدي إلى دمج وإلغاء مستويات تنظيمية متعددة داخل الجهاز الإداري للمشروعات، وزيادة فرص و وظائف العمل المتوازي، والتخفيف من وظائف العمل الهرمي المتتالي، ومن ثم التوسع في استخدام نظم المعلومات الحديثة وتطبيق مناهج التنظيم المتقدمة اعتماداً على نظم الشبكات؛

¹- ربحي مصطفى عليان ، المرجع السابق ، ص ص 31 إلى 33..

و.دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها، وعلى تفعيل كافة إمكانياتها لخدمة المشروع، والارتقاء باليات الإنتاج ورفع الإنتاجية، مع توفير أعلى محفزات الإبداع والابتكار؛ لك.قرب المتابعة أي تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانياً أو زمانياً أو نشاطياً وتعميق الإحساس معها بالأمان وليس بالإرهاب، وأنها وسيلة للحماية و الوقاية من الانحراف ، و إدارة تأمين المشروع ضد أي قصور، ومن ثم توفير للوقت خاصة وقت الإعادة والتصحيح والتصويب فضلاً عن وقت التنفيذ ذاته، حيث تعمل إدارة الوقت على الاهتمام بتفعيل الرقابة والمتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية ، والنابعة من ضمير الفرد ذاته ، وإعلاء دور الضمير الحي اليقظ القائم على الولاء والانتماء الكامل للمشروع؛

ل .سلامة التوجيه الايجابي: إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الانجازات المطلوبة حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه وليس السلطة، ويصبح التوجيه مزيج من خلق الدافع والحافز للعمل،ومن الحصول على كم من المنافع وتجنب كم من الأضرار ، ومن ثم يتم الحصول على أعلى درجات الانجاز والأداء بشكل سليم، وفي الوقت ذاته فإن إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه في المشروعات ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية اعتماداً على المعلومات وليس على السلطة، كما أن التوجيه في المشروع يعطي اهتماماً وعناية أكبر بالمستفيدين من عملاء المشروع ؛

م .إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية ، وللتعبير الأفضل عن المواهب و المهارات ، وتحقيق وتشجيع الابتكارات و الاختراعات ، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية ،وبصفة خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساساً للتطوير و التجديد والتحسين والارتقاء ، وفي المقابل تعميق الرغبة في التفوق على الأخرى ، وامتلاك مزايا تنافسية غير مسبوقه ومن ثم فإن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء تساعد و تعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال ، مناخ صحي يسمح بتفاعل إيجابي للقوى العاملة في المشروع .

المطلب الثاني : مبادئ ومتطلبات إدارة الوقت

إن إدارة الوقت تقوم على مجموعة من المبادئ و المتطلبات التي تعمل على إستعمال الجيد للوقت فستتطرق في هذا المطلب لهذه المبادئ و المتطلبات.

1. مبادئ إدارة الوقت

لكي يصل الإنسان إلى هدفه بشكل كامل يجب أن تكون أهدافه واضحة جداً ؟ ويجب عليه إتباع مبادئ إدارة الوقت التالية¹ :

أ. **الوقت المحدد** : وأن تكون مقاسة أي معرفة المدة الزمنية أو الحجم أو الشكل مثلاً : أريد أن أحصل على مائة ألف خلال سنة أو أريد أن أكون عندي بيت لونه كذا وشكله كذا وحجمه كذا إذن يجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وليس مستحيل ؛

ب. **الخطوة الواضحة والمفصلة** : وجود خطط واضحة مفصلة حيث أن الخريطة لا بد منها لعمل منزل فإن حسن استخدام الوقت يحتاج لوجود خطة ؟ وهنا تبدأ بطرح عدة أسئلة على نفسك فمثلاً أريد أن أمتلك منزل ولكن كيف ؟ إذن قسم هدفك إلى أهداف صغيرة أو خطط صغيرة ؛

ج. **قوائم العمل** : عمل قائمة بأول النهار قبل البدء بأي عمل آخر من الأفضل أن تعمل قائمة بالأسبوع بأكمله ثم قائمة يومياً يمكن أن تكتب القائمة قبل اليوم ؟ وهنا تؤكد على شيء مهم جداً ارفض أن تعمل أي شيء ليس بالقائمة وألا فستجد نفسك تعمل ما هو ملح بدلاً من أن تعمل ما هو مهم ؟ وفي نهاية اليوم أنظر ماذا أهيئت ؟ وماذا بقي عليك ؟ أن هذا يجعلك تضبط حياتك ؟ وإذا لم تفعل ذلك ستشعر بالخيبة في آخر اليوم ؟ إن الذي لا يحدد أعماله باليوم المحددة كثيراً ما يضيع وقته ؟ إذا لم تكن فعلاً مما يكتب قائمة فستجد نفسك عندما تبدأ بما كيف يقفز إنتاجك 25% حالاً وكذلك يساعدك عمل القائمة من النوم وبدون أرق.

2. متطلبات إدارة الوقت : هناك عدة متطلبات لإدارة الوقت و من هذه المتطلبات :²

أ. إحساس عميق بالولاء و الانتماء الكامل للمشروع ، و أن هذا المشروع هو بمثابة وطن ، يحوي كامل صفات وخصائص الوطن للأفراد العاملين فيه . وهو كوطن مؤهل للتمتع بتضحيات العاملين فيه ، وبإخلاصهم الكامل له

ب. شعور كامل بالالتزام والمسئولية عن كل ما يتم وينفذ في المشروع ، والحرص الشديد على إنجاز العمل المطلوب ، بالشكل والصورة والمواصفات المطلوبة .

ج. رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح ، بل و الارتقاء دائماً إلى قمم قياسية جديدة .
ومن خلال هذا التفاعل الحيوي ، يتم إدارة الوقت العاملين في المشروع ، والدخول إلى مجال تعظيم التنافسية بإدارة الوقت ...

¹ - فرح ياسر أحمد ، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2008 ، ص ص 20،22.

² - ربحي مصطفى عليان ، نفس المرجع السابق ، ص ص 85 إلى 87 .

حيث إن إدارة الوقت تحتاج إلى رصد جيد للمتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة ، التي لها تأثير على المشروع وعلى العاملين فيه ، وعلى قوى الفعل والإدارة الفاعلة فيه وبما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت ...، ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة المتكاملة لتلك العوامل ، وتحليلها تحليلاً علمياً يتناول كافة الأجزاء و المكونات وعلاقة كل منها بالآخر ، وبحيث يترتب عليها ما يلي :

1- فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية حيث أن الظواهر الإدارية عديدة ، ومختلفة ، ولها صفة التجدد والتحول ، ولها صفة التمحور ، ولها صفة التلازم و التابع ، وهي تنشأ وتحدث فرادى و جماعات ، وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع وبسرعة ...ومن ثم فإن الفهم الواسع العميق لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت .
فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع عميق شامل ومتكامل للظواهر الإدارية؛

2- إستيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية بناء على الفهم يتم إستيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية ، وإدخالها إلى إطار الوعي والإدراك ، ويتم هذا في إطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل ، وما تتكون منه من عناصر وأجزاء ، حتى لا يتم إغفال عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء . وفي الوقت ذاته تحديد علاقات كل جزء من الأجزاء بالأجزاء الأخرى وعلاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل ، أي على الظاهرة كلها ومن ثم معرفة أي الأجزاء والعوامل أسهم في هذه الظاهرة الإدارية وأوصلها إلى ما وصلت إليه؛

3- إدراك محيط العلاقات ، والتوازنات ، والتأثيرات المتبادلة ما بين : الجزء و الكل ، وما بين الجزء والجزء ، وتأثير كل منها على إدارة الوقت والأداء والإنجاز . فالإنسان باعتباره عنصر فاعل ، فإن فاعليته تكاد تتوقف على كيفية ونوعية إدراكه للعلاقات الحاكمة لأداء العمل ، وتلك المؤثرة على الإنجاز ، وسواء بشكل داخلي ذاتي كامن فيه ، أو بشكل بيئي مناحي محيط به ، أو بشكل عناصر إضافية مساعدة له أو معوقة لإنجازه؛

4- تحليل ذكي : باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل منها ، وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في إكساب عادة إدارة الوقت ، واستثماره؛

5- تعامل تنفيذي قائم على : رسم خطة ، واختيار منهج ، ووضع تصور وبرنامج لاستغلال وإكساب عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المشروع ، وبدون استثناء ، وفي كل مواقع العمل ، وإيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة وعمل يتم القيام به ، والارتقاء بهذه التوقيتات بشكل مستمر واعتبارها أحد مجالات التفوق والامتياز .

وإيجاد الوسائل والأدوات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على ما يلي :

- توفير الوقت الذي يستغرقه أداء كل عملية من العمليات التشغيلية والوظيفية؛

- إعادة استثمار الوقت المتاح في مزيد من الإنتاج والتشغيل؛
- إظهار ملكاتهم و مواهبهم وقدراتهم الإبداعية وإثابتهم ومكافأهم على ذلك.

المطلب الثالث : إستراتيجية و عناصر إدارة الوقت .

سنتعرض في هذا المطلب إلى عنصرين مهمين لدى إدارة الوقت و هما إستراتيجية إدارة الوقت و العناصر المحددة لهذه الإدارة .

1. إستراتيجية إدارة الوقت

إن مفهوم إدارة الوقت إستراتيجي حديث ، ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة و يصاحب تقنيات هذا المفهوم و آلياته كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية أو الإنتاجية للأفراد أو الآلات .
و تعرف إستراتيجية إدارة الوقت بمفهومها الواسع بأنها : " الإدراك الواعي بغية إستخدام الوقت ، و المعرفة العلمية بكيفي استغلاله بفعالية ، من أجل زيادة الإنتاجية و رفع معدلات أداء الأفراد ، و من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوط و مسارات واضحة و معالم المنظمة في المستقبل و شكلها " ¹ .
و يكن تقسيم خطوات إستراتيجية إدارة الوقت من خلال تحديد الأهداف و ذلك بتقسيمها إلى ثلاثة مراحل ² .

- حالية أو قريبة ؛
- قصيرة المدى ؛
- طويلة المدى .

و يجب توضيح هذه الأهداف ففي غياب الوضوح يصبح من المعتذر معرفة أن ما نقوم به من فعال ، أم أنه مضيع للوقت و أساس الإدارة الإستراتيجية هي الأهداف البعيدة المدى ، فهي تمنح المنظمة القدرة على التنبؤ بالمستقبل ، فيما تبقى الأهداف الحالية و المتوسطة مراحل و خطوات لتنفيذ الأهداف البعيدة المدى ، و تتضمن هذه المراحل تحديد أولويات الإنجاز ، فالأحداث و المخاطر غير المتوقعة التي يمكن بالتخطيط السليم للوقت تجنبها أو التقليل من آثارها .

¹ - الخطيب عبير فوزي ، إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، " غير منشورة " ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2009 ، ص ص 29 ، 30 .
² - الخطيب عبير فوزي ، نفس المرجع السابق ، ص ص 30 ، 31 .

و يجب تقسيم جداول العمل و التعود على إنجاز مهمة واحدة في العمل الواحد ، و تخصيص وقت دون مقاطعات ، و تخصيص وقت لإنجاز المهام المتأخرة حتى لا يؤدي تراكمها إلى عرقلة المشروع و تداخل الأعمال و إضاعة الوقت في المدى البعيد .

2. عناصر إدارة الوقت

تعرف إدارة الوقت أربعة عناصر التي نستطيع منها قياس الوقت و هي:¹

1- تخطيط الوقت: هو فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، وهو بالتالي قائم على رسم سيناريوهات وتصورات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت والمتغيرات، وإخضاع العوامل والعناصر المختلفة في المشروع للتوظيف الشامل والمتكامل، وذلك لرفع إنتاجية المشروع وكفاءته، وبما يساعد على إكسابه مزايا تنافسية تؤهله للاستمرار.

والتخطيط بذلك عملية استشراف للمستقبل، والتنبؤ بما سيكون علينا القيام فيه من أنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين، ومن ثم يمكن وضع برامج زمنية للأنشطة المتتالية والمتلازمة، وبحيث يتم تنفيذ كل منها بصورة أفضل .

فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر وعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية هي :

أ - تحديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة، وهو أمر يحتاج دائما إلى مراجعة وتمحيص، فقد يظن البعض أن لدينا كل الوقت الذي نحتاج إليه، بمعنى أننا نستطيع استهلاك كامل وقت المستقبل ، ومن ثم فلا داع للقلق أو تحديد وقت معين لإنجاز الأعمال فيه، بل إنه يمكن الحصول على أي وقت نرغب فيه أو نحتاج إليه.

وعلى الرغم من شيوع هذا الاتجاه البالغ الخطورة، إلا أنه قد حان الوقت لنبذه و الابتعاد عنه، فالوقت ليس رصيد بلا نهاية يتم السحب منه بل إنه ثروة غالية هي عمر الإنسان ذاته، وما هو متاح له من وقت ليعيش فيه، ومن وقت يكون قادرا فيه على العمل وعلى العطاء، ومن وقت يكون فيه مضطرا ومرغما على عدم العمل لعدم القدرة أو لظروف الاضطرار، أو من وقت يكون فيه مرغما على السكينة والنوم لاعتبارات الحياة والتواجد البشري، ومن ثم فإن تطبيق المنهج البشري يظهر لنا بوضوح كم الوقت المحدود المتاح لنا فعلا؛

¹ - الخضير محسن أحمد ، نفس المرجع السابق ، ص ص 137 ، 138 .

ب - تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستغلاله، و لا يمكن أن يتم ذلك بدون رؤية طموحة واسعة الاستقرار المستقبلي لما يتعين ويجب أن تصل إليه الآمال والأحلام، حتى لا يصبح عملنا مجرد تكرار واستنساخ للواقع الحالي، أو بمعنى أوضح احتفاظا بما نحن عليه من تأخر وتخلف... ليصبح انحطاطا وازدراء؛

ج - ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف ، ويتم ذلك من خلال تحديد مجموعة الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها.

لقد عمد البعض إلى ربط الأهداف زمنيا من خلال تقسيمها إلى ثلاث أنواع رئيسية : قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، وطويلة الأجل، وباعتبار أن الأجل هو الوقت أو الزمن الذي في إطاره وحلاله تتم الأعمال، متغاضيا عن الخصائص الذاتية التي ترتبط بالأهداف في إدارة الوقت ، ومن ثم يتم إيجاد قدر مناسب من الملائمة و التكيف ما بين أهداف المشروع، وكل من متطلبات واحتياجات البيئة الخارجية والداخلية للمشروع، وبما يعنيه ذلك من تهيئة المشروع للاستجابة لكل من المتغيرات في البيئة الخارجية وكذا للتطلعات في البيئة الداخلية، وبما يتضمنه ذلك من تعبئة للموارد اللازمة والكافية لأداء المهام المطلوبة، مما يُنشأ مناخا قائما على¹ :

- الارتقاء التنافسي؛

- التجويد والتحسين التنافسي؛

- التطوير التنافسي؛

-الابتكار التنافسي؛

- الإبداع التنافسي؛

وبالتالي فإن إدارة الوقت، إدارة تربط بالأداء التنفيذي ، والكم ، والعائد، والربح ، وبالنمو ، و التوسع .

فإدارة الوقت عملية حيوية تستند إلى التخطيط الشديد الذكاء، الذي لا يقوم فقط على ترجمة الآمال والطموحات إلى واقع عملي ملموس، ولكن وهو الأهم أنه يوفر مزيد من القدرة على الوصول إلى طموحات وآمال ومستويات ارتقائية جديدة أفضل.

2- تنظيم الوقت :

يقوم التنظيم بدور حيوي متعظم في تعظيم الاستفادة من الوقت ، فهو يقدم لنا الوسائل الفعالة التي يستطيع بها المشروع تحقيق الأهداف المخططة فضلا عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة ويتم العمل الجماعي في إطار المشروع.

وتنظيم الوقت قائم على عنصرين أساسيين وهما:²

¹ - الخضيرى محسن أحمد ، المرجع السابق ، ص ص 138 ، 139 .

² - كنفوش محمد ، نفس المرجع السابق ، ص 26 .

أ. تحديد الأفراد، وما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعية وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد.

ب. العلاقات التبادلية والتفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض والنجمة عن طبيعة ارتباط عمل كل منهم بعمل الآخر.

فإدارة الوقت تنظيماً قائمة على الوعي والإدراك الشامل للتعاون المشترك بين الأفراد ومجموعات العمل وفرق المهام التي تتكون منها المشروعات.

3. توجيه الوقت : للتوجيه دور هام في إدارة الوقت ، دور يتعدى نطاق استخدام الوقت ، إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت ، وباعتبار أن الزمن والوقت في سباق وتلاحق مستمر، تلاحق الحياة واستمرارية الوجود، ويرتبط التوجيه بعنصر التحفيز ، و التشجيع وبمعنى آخر بالدافعية الذاتية للفرد ، و التي تنطلق على آفاق الإبداع و الخلق و الابتكار . و من ثم فإن تحفيز الوقت لا يقتصر فقط على القيام بالأعمال المطلوبة وفقاً للقياسات المطلوبة للجودة ، و لكن و هو الأهم القيام به أفضل من المعايير و المقاييس الموضوعية حتى تصبح العملية الإنتاجية ، عملية ارتقائية و بشكل يزيد من كفاءة المشروعات .

وفي واقع الأمر فإن التوجيه والتحفيز يرتبط بالارتقاء ويرتبط بالتطوير ويرتبط بالتحسين ، كما أنه يرتبط بالعائد والمردود على المنفذين. كما أن التحفيز والتوجيه يرتبط بجانبه المادي الملموس، والمعنوي المدرك والمحسوس أيضاً، وهو ما يتم إدراكه من خلال الولاء والانتماء¹.

4. الرقابة على الوقت : حتى تزداد فاعلية استغلال الوقت ، و تنمية العائد و المردود الناجم عن هذا الاستغلال ، يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام ، و للتحقق من تفعيل الوقت و بشكل عملي و علمي سليم .

و الرقابة هي جزء رئيسي من عملية إدارة الوقت، وهي عملية شاملة ومتكاملة بالغة الأهمية، ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بمعالجة القصور والانحرافات إن وجدت، ولكن وهو الأهم من وجهة النظر الوقائية الارتقائية التي تخضع لتصورات ارتقائية لتفعيل استغلال الوقت واستخدامه بشكل عملي وسليم².

¹ - الخضيرى محسن أحمد ، نفس المرجع السابق ، ص 142 .
² - الخضيرى محسن أحمد ، نفس المرجع السابق ، ص 142 .

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل تعريف الوقت وهو " الفترة الفاصلة بين حدثين متعاقبين أو بين أحداث متعاقبة"، وصولاً إلى توضيح أهمية الوقت باعتباره أعلى الموارد، حيث ظهرت أهميته في جميع وظائف الإدارة ، كما اتضح في هذا الفصل أن أسباب الاهتمام بإدارة الوقت الفعالة تعتبر الفاصل بين الناجحين وغير الناجحين في أعمالهم بل في حياتهم بشكل عام، ومن أهم أسباب الاهتمام بإدارة الوقت هو ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، تعقد بيئة العمل، ارتفاع معدلات التغير السنوية ، وتناول أيضا عوامل ضياع الوقت ، حيث اتضح من خلاله بأنها المعوقات التي تمنع الفرد من إنجاز أهدافه المحددة في الوقت المخصص لها" كما تناول مفهوم إدارة الوقت ، حيث اتضح أن إدارة الوقت تعني " توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة، وإنتاجية عالية ذات فائدة للمجتمع بأسره"، وتناول أيضا المهام الخاصة بإدارة الوقت متمثلة إستراتيجية الوقت ، تخطيط توجيه ومراقبة الوقت ، و وضع الأولويات هي من الأمور المهمة للتغلب على عوامل ضياع الوقت والسيطرة عليها .

الفصل الثاني

أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء بشكل عام ، وأداء العاملين بشكل خاص ، من أهم المواضيع التي تلقى اهتمام الكثير من الباحثين في جميع الدول ، لما للأداء من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المنشودة ، مما يجعل الاهتمام برفع مستوى الأداء وتحسينه ضرورة ملحة وخاصة بالنسبة للدول النامية (أكثر من غيرها) ذلك أن كفاءة الأداء تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على رفع المستويات الإنتاجية ، كما يلعب الأداء دوراً هاماً في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، مما يجعل الاهتمام بالأداء وتحسينه ضرورة لا بد منها ، ابتداءً من أداء الأفراد ، مروراً بأداء المنظمة ككل، وصولاً إلى الأداء على مستوى البلد ، فأداء الأفراد لعملهم كما هو مطلوب منهم يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة ، لكن على الرغم من أهمية هذا الموضوع فإننا نجد قلة من الدراسات التي تناولت الأداء بشكل منفصل على عكس تقييم الأداء ، لذلك فإن دراستنا في هذا الفصل سنسلط الضوء أداء العامل و العوامل المؤثرة فيه ، وكيفية إدارة أداء العامل في المنظمات .

المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين

يعتبر تطرق الدراسة النظرية إلى أداء في المؤسسات الاقتصادية أمراً ضرورياً من أجل للإحاطة بجميع جوانبه و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة عناصر أساسية هي :

- مفهوم الأداء : أين سنتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه و معرفة مكوناته.
- عرض محددات و معايير أداء لدى العامل.
- و أخيراً دراسة مختلف العوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول: مفهوم و مكونات أداء العاملين

إن تحديد تعريف و مفهوم دقيق و شامل لمصطلح الأداء يعد أمراً صعباً ، و يرجع ذلك لإختلاف العلماء في وجود مصطلح و حيد له فقد إستخدم له مصطلحات عدة كالكفاءة ، الفعالية ، الإنتاجية و هي تعتبر كمرادفات له ، و لكن هذا غير صحيح في علوم التسيير و الإقتصاد فإعطاء تعريفاً و حيداً و الإقتصار عليه يعد غير كاف للوصول إلى مفهوم شامل للأداء . و سنحاول تقديم بعض التعاريف من أجل الوصول إلى تعريف مناسب لدراستنا .

1. مفهوم أداء العاملين:

قبل التطرق لمفهوم أداء العاملين سنقوم بتحديد مصطلح المشكلة و هو :

- أ- الأفراد: " يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردنا بحيث تتوقف كفاءة و فعالية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر"¹؛
- ب- أداء العاملين : قدم الباحثون عدة تعاريف لأداء العامل أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس و الذي عرف الأداء " هو ناتج سلوك ، فالسلوك هو نشاط الذي يقدم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك "²،

¹ - بن عيشي عمار ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2012، ص 13 .

² - الدرّة عبد الباري إبراهيم نقلا عن نيكولاس ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 15 .

كما عرفه أيضا على أنه " التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أو إنه مجموع السلوك التي تحققت معا ، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتائج ، و ذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية الإنجاز و النتائج من ، و ذلك لصعوبة الفصل بين السلوك مكن ناحية ، و بين الإنجاز و النتائج و النتائج من ناحية أخرى " ¹ ؛

و عرفه رتشارد سوانسون في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه " المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع و خدمات " ² .

و عرف على أنه " هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة " ³ .

كما يعرف الأداء بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد ، أو مؤسسة و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة " ⁴ .

من خلال التعاريف السابقة لأداء العاملين يمكننا أن نقترح تعريف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على السيطرة و تجسيد أهدافها في نتائج فعلية و التي تحققها المنظمة من خلال الإستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية .

2. مكونات أداء العاملين:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية و الكفاءة ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها ؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين: ⁵

أولا - الفعالية : ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطر ، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح ، فقد اعتبر

¹ - الدرّة عبد الباري إبراهيم ، نفس المرجع السابق ، ص 15 .

² - الدرّة عبد الباري نقلا عن رتشارد سوانسون نفس المرجع السابق ، ص 15 .

³ - بن عيشي عمار ، نفس المرجع السابق ، ص 13 .

⁴ - بن عيشي عمار ، نفس المرجع السابق ص 14 .

⁵ - الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، 2009-2010 ، جامعة الجزائر ، ص 219 .

المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم - حسب نظرهم - تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة .

تعريف الفعالية (Walker et Ruibert) : تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ¹."

إذن نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة ، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة ، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة.

ثانيا - الكفاءة : يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية و الإجتماعية بعدم الإتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه ، و من ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين المصطلح و بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير مثل : الإنتاجية ، المردودية ، الأمثلية ... الخ.

تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet) "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". نستنتج أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استخدام مدخلات أقل) كما تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"².

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها ، حيث ينبغي أن يكون هناك إستغلال عقلاي و رشيد ، القيام بعملية عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة ، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها : " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي ابقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى ، و هي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة ، أي يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات"³.

¹ -الداوي الشيخ نقلا عن Walker et Ruibert نفس المرجع السابق ص 219 .

² - الداوي الشيخ نقلا عن Vincent plauchet ، نفس المرجع السابق ، ص 220 .

³ - الداوي الشيخ ، نفس المرجع السابق ، ص 220 .

المطلب الثاني : محددات الأداء

بما أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا ، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء ،

1. محددات الأداء : تتمثل هذه المحددات في ¹ :

الجهد : هو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

إدراك الدور أو المهنة : تعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ، بتعريف إدراك الدور . بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) و الجهد المبذول ، ونوعية هذا الجهد المبذول و التي تعني مستوى الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة . و الملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف (الجهد ، القدرات ، و المهارات ، نمط الأداء) و هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف ، بينما في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة

الموظف ، أهم هذه المحددات ² :

الوظيفة (متطلبات العمل) : و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من

الموظف ، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) : أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن : مناخ العمل ، الإشراف ، و فرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية .

1 - حسن راوية ، الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003-2004 ص 210.

2 - بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم التجارية " غير منشورة " جامعة محمد بوضياف لمسيلة ، 2006-2007 ، ص ص 11 ، 12 .

- 2. معايير أداء العاملين :** تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء و في نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء و تنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي ¹ :
- أ . **الجودة :** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) و تنعكس أيضا على مدى تلبية رغبات العملاء .
- ب . **الكمية :** يقصد بها حجم العمل المنجز ، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف و ذلك بعد تحديد كمية المطلوبة من العامل ، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل .
- ج . **الوقت :** يمثل أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المالية ، الوقت) و ما يميزه أنه غير متجدد و غير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب الكافي لكل نشاط حتى يتم إستغلاله أحسن إستغلال .
- د . **الإجراءات :** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهنة لذلك يجب الإنفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

لعل من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين ² :

- أ . **غياب الأهداف المحددة :** المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛
- ب . **عدم المشاركة في الإدارة :** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى

1 - رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شبي على CHIALI بسطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير "غير منشورة"، جامعة ورقلة، 2012/2011، ص 8 - 9 .

2 - مؤيد سعيد السالم و عادل حروش صالح، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن ، 2009، ص ص 55- 56 .

الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء؛

ج. اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما

متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و الموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و الموظف غير المنتج؛

د. مشكلات الرضا الوظيفي : الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فإنعدامه أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل؛

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

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة أداء العاملين

ستعرض في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة أداء العاملين و أهدافها، و عناصر و كذا النتائج الناجمة على إدارة أداء العاملين إضافة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء و أهدافها

تعتبر إدارة الأداء من أهم النشاطات الإدارية في أي مؤسسة عامة أو خاصة ، و هي الوسيلة لتحقيق إستراتيجيات و النتائج المرغوب فيها داخل المؤسسة ، و لعل الحاجة للعناية بأداء العاملين في المؤسسة هو من توجب الإهتمام بالإدارة من أجل معرفة أداء العامل الفعلي و الأداء المرغوب فيه ، و فيما يلي سنتطرق لبعض مفاهيم إدارة الأداء .

1- مفهوم إدارة الأداء

قبل التطرق قبل التطرق لمفهوم إدارة الأداء سنقوم بتحديد مصطلح الإدارة :
الإدارة : " أنها النشاط ، الخاص بالقيادة ، و توجيه ، و تنمية الأفراد ، و تخطيط ، و مراقبة العمليات الخاصة ، بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهدافه المحددة بأفضل الطرق " ¹ .
بمفهوم إدارة الأداء : " يعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات الحديثة في علم الإدارة ككل ، و لقد انتقلت إدارة الأداء بصورة مباشرة و مركزة ، و تهدف إلى استثمار الإدارة بالنتائج مع مطلع الستينات من القرن الماضي " ² ، و من بين تعاريفها :
 تعرف إدارة الأداء " أنها عملية لها توجه مستقبلي الغرض منها تحسين الأداء المستقبلي للفرد و الوصول به

لمستويات أعلى بغرض المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة " ³ ؛

كما عرفت أيضا إدارة الأداء على أنها " هي عبارة عن عمليات يجب القيام و للتأكد من أن ما يعمله الناس، و أن العمل في المنظمة ، سيحقق نتائج تحتاجها المنظمة " ⁴ ؛

1 - غازي عبد محمد الحامد ، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة و المستشفيات الخاصة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة " تخصص إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، الأردن ، مارس 2002 ، ص 12

2 - عيبر فوزي الخطيب ، المرجع السابق ، ص 34 .

3 - عبد الباقي صلاح الدين و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 11 .

4 - الدحلة فيصل ، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة ، رسالة ماجستير ، " غير منشورة " ، تخصص إدارة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا - كانون الأول 200 ، ص 43 .

و عرفها باكال على أنها " عبارة عن عملية متواصلة مستمرة ، تنفذ بالإشتراك بين الموظف و مشرفه المباشر"¹ ؛

ومن كل هذه التعاريف نستنتج تعريف شامل لإدارة الاداء على أنها : هي عمل المؤسسة على تحقيق أهدافها و النتائج المرغوب فيها بزيادة الإنتاجية العمل من خلال رفع و تحسين أداء العامل .

2- أهداف إدارة الأداء : لقد حددت أهداف إدارة الأداء من قبل الباحثين يمكن عرض أهمها كالآتي² :

أ . وضع نظام معلومات عن أداء العاملين و ما يطرأ عليه من تغيرات ؛

ب. إعطاء الفرصة لتبادل الرأي في المعلومات و الخبرات بين العاملين و قيادتهم ؛

ج. تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد العاملين ؛

د. التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للعاملين ؛

هـ. التركيز على تصحيح الأداء و القضاء على مفهوم تقويم الأداء للثواب و العقاب فقط ؛

و. تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين العاملين و قيادتهم في تحديد أهداف و معايير الأداء ؛

ك . توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات ؛

ل . تسهيل عملية إختيار القيادات و تفويض المساعدين .

المطلب الثاني : عناصر إدارة أداء العاملين

تنعكس عناصر إدارة الأداء على الموظف بشكل مباشر ، و الذي بدوره يقوم بإتباع هذه العناصر بغية تحسين أدائه و الذ يؤدي إلى تحسين مستوى المنظمة ككل ، و قد أوضح كل من (adam and jex) عناصر إدارة الأداء في النقاط التالية³ :

أ . التخطيط الأداء و يتضمن:

- تحديد الأهداف: و هي الخطوة الأولى التي يتم من خلالها وضع أهداف بغية تحقيقها؛
 - تحليل الأداء الحالي: و يتم من خلالها تحليل مستوى الأداء الحالي في المنظمة؛
 - تحديد الأداء المطلوب: وضع أبعاد لمستوى المراد تحقيقه و الوصول إليه ؛
 - تحديد المعايير: و يتم خلالها تحليل معايير الأداء بغية قياس مستوى الأداء المطلوب .
- ب - تنظيم الأداء و يتضمن :

¹ - غازي عبد محمد الحامد نقلا عن باكال ، نفس المرجع السابق ، ص 43 .
² - الدحلة فيصل نقلا عن adam and jex ، نفس المرجع السابق ، ص ص 45 - 46 .
³ - عبيد فوزي الخطيب ، نفس المرجع السابق ، ص 37

- **المسؤوليات و المهام :** حيث يتم توزيع المهام وفقا للوظيفة و طبيعة الخبرة ؛
- **قنوات الاتصال :** تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة و الموظفين و بين الموظفين بعضهم مع البعض حتى يتسنى الإستفادة من الوقت و التغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي ؛
- **اللوائح و القوانين :** إتباع اللوائح و القوانين التي تنظم سير العمل.
- ج. **توجيه أداء و يتضمن :**
 - **تبسيط الإجراءات :** حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال و إتخاذ القرارات لتوفير الوقت ؛
 - **الإرشاد :** و يتم في هذه المرحلة إرشاد الموظفين من قبل المستويات الإدارية العليا و المتوسطة و التي تنسم بالخبرة ؛
 - **التغذية العكسية :** يتم الإعتماد على التغذية العكسية للإستفادة من الخطوة التي سبقتها من خلال المعلومات المتوفرة عن طريق التغذية العكسية إذ يتم تصحيح الأخطاء بسهولة و وقت أقل ؛
 - **ملاحظة التقدم :** و فيها يتم التقدم الحاصل في مستوى أداء العاملين .
- د . **تقييم الأداء و يتضمن :**
 - **القصور في الأداء :** و يتم في هذه المرحلة تحديد أوجه القصور حتى يتسنى معالجتها ؛
 - **المهارات المتوفرة :** الإستفادة من المهارات لدى العاملين على الوجه الأمثل ؛
 - **العدالة و الرضا :** تحقيق العدالة و الرضا بين العاملين مما يزيد من الإنتاجية و يرفع من مستوى الأداء لدى العاملين ؛
 - **الأداء و توثيقها:** و يتم فيها مراقبة التقدم الحالي الحاصل في أداء العاملين و توثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى الحالي و المستوى المراد الوصول له ؛
 - **مكافأة السلوك الإيجابي و التقدم نحو الأهداف:** حيث يعمل نظام المكافآت على رفع مستوى أداء العاملين و تحسين الإنتاجية؛
 - **الوصول إلى تحسين أداء الأفراد و المنظمة :** و في هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد و المنظمة على حد سواء .

المطلب الثالث : نتائج إدارة أداء العاملين

يحقق نظام إدارة الأداء الفعال مجموعة من النتائج تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين. وتتبلور أهم تلك النتائج فيما يلي¹:

أ. نتائج إدارة الأداء على العاملين:

- توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء،
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير،
- تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة،
- توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين،
- العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء؛
- مساعدة العاملين على إجداد العمل وتحقيق الأهداف؛
- توضيح أهمية إدارة الأداء في تنمية قدرات ومهارات العاملين .

ب. نتائج إدارة الأداء على المنتج:

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقا للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء،
- تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة،
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها صيانتها بواسطة المستخدمين، وإبتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائما.

ج . نتائج إدارة الأداء على المنظمة:

- تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الإتجاه الصحيح؛
- آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته؛
- آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره، وتجنب تكرار عيوب الأداء؛
- أساس موضوعي لإتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين؛
- توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت .

1 - مصباح إيمان ، أمال ميدون ، اثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الوحدة العملية لمؤسسة إتصالات الجزائر ، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة أعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2009- 2010، ص 23 .

خلاصة الفصل:

يمكن القول إن الأداء هو نتيجة السلوكيات التي تقوم بها الأفراد أثناء تأدية نشاطاتهم المختلفة ، فنظام تقييم الأداء يشكل منظومة متكاملة لا بد للمقيم أن يتبع خطواتها لبلوغ أهداف التقييم على كامل المستويات ، ولأهمية تقييم الأداء بأهمية بالغة ، لأنه يقدم معلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء ، يكون بذلك فرصة هامة للتطوير التنظيمي خاصة بالاعتماد على مداخل ونماذج متطورة ترمى إلى تشخيص مشكلات الأداء البشري في المنظمات ، ومعرفة مقدار الخلل بين المرغوب فيه و الواقع في الأداء وتحليل الأسباب واقتراحات الحلول وتقييم ذلك كله .

وهكذا يمكننا القول أن الأداء يرتبط بعدة عوامل داخلية وخارجية يمكن أن تكون السبب الأكبر في الحفاظ على جودة الأداء .

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة إنتاج و توزيع الغازات الصناعية

LIND GAZ بورقلة

تمهيد

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصل السابق إلى إدارة الوقت و أثارها على أداء العاملين، على أداء العاملين بإحدى المؤسسات سنحاول في هذا الفصل تبيان واقع العامل لإدارة الوقت و أثارها يلي : الصناعية الجزائرية حالة مؤسسة إنتاج و توزيع الغازات الصناعية بورقلة لذلك قسمنا هذا الفصل إلى ما

- المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة؛
- المبحث الثاني :علاقة إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتعريف بمجتمع الدراسة و التي هي المؤسسة الوطنية للصناعات الغازية ليند غاز وحدة ورقلة ثم التعرف على العينة و خصائصها¹.

المطلب الأول : تعريف المؤسسة

"LINDE GAZ" هي مؤسسة تدرج تحت شركة المساهمة "SPA" برأسمال قدره 1500 مليون دج، وهي مؤسسة متواجدة في جميع أنحاء الوطن من خلال شبكة تتألف من تسعة وحدات و هذا بعد ما كانت تتكون من سبعة وحدات : الجزائر، عنابة، قسنطينة، وهران، البويرة، سيدي بلعباس، أزيو، والعديد من نقاط البيع المتواجدة في ولايات الوطن. وهي تضمن إنتاج و توزيع مختلف الغازات الصناعية و الطبيعية لمختلف القطاعات الاقتصادية مثلا: الرياضة، الصناعة، الصحة، الفلاحة، والبحوث التكنولوجية.

تعتبر هذه الوحدة من أقدم المصانع في منطقة الجنوب الشرقي، حيث انطلق الإنتاج بالوحدة في سنة 1960 كانت الوحدة في هذا التاريخ تقع خارج المدينة، ولكن المدينة زحفت على الوحدة و شملتها، والوحدة تقع حاليا على مساحة تبلغ 11455م²، وآخر توسع كان في سنة 1993، و شملت 2455 م²، تغطي هذه الوحدة الطلب على الغازات الصناعية في منطقة الجنوب من الوطن، وعلى وجه التحديد تغطي طلب الولايات: غرداية، الوادي، أدرار، الأغواط، تمنراست، وإيزي وتشرف على مركزين للتوزيع، هما: مركز غرداية، ومركز تقرت. كما كانت تعتبر الممون الوحيد للمؤسسات البترولية في حاسي مسعود، عين صالح بركاوي، حاسي الرمل، وعين أميناس.

- مصلحة الإدارة و المستخدمين بالوحدة¹.

تكمن مهمة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة في إنتاج و توزيع مجموعة متنوعة من الغازات الصناعية وتمثل في الحالات التالية:

الحالة الغازية السائلة (منتجات مصنعة) : الأزوت السائل، الأستلين؛

الحالة الغازية والمضغوطة (منتجات مكيفة) : وهي تلك المنتجات التي تحول من حالتها السائلة إلى غازات سواء أنتجت في الوحدة أو جلبت من خارجها و هي :الأوكسجين غازي OG، الأزوت غازي Azote Gazeux، ثاني أكسيد الكربون قارورات Co2، الأستيلين المذاب Acétylène Dis sens¹.

ويتم توزيع حسب الحالات التالية :

الحالة السائلة : يتم توزيعها في صهاريج مخصصة لذلك يتم تحويلها إلى مستودعات المشترين؛

الحالة الغازية و المضغوطة : توزع في قارورات مسترجعة معبأة و محفوظة من طرف المؤسسة.

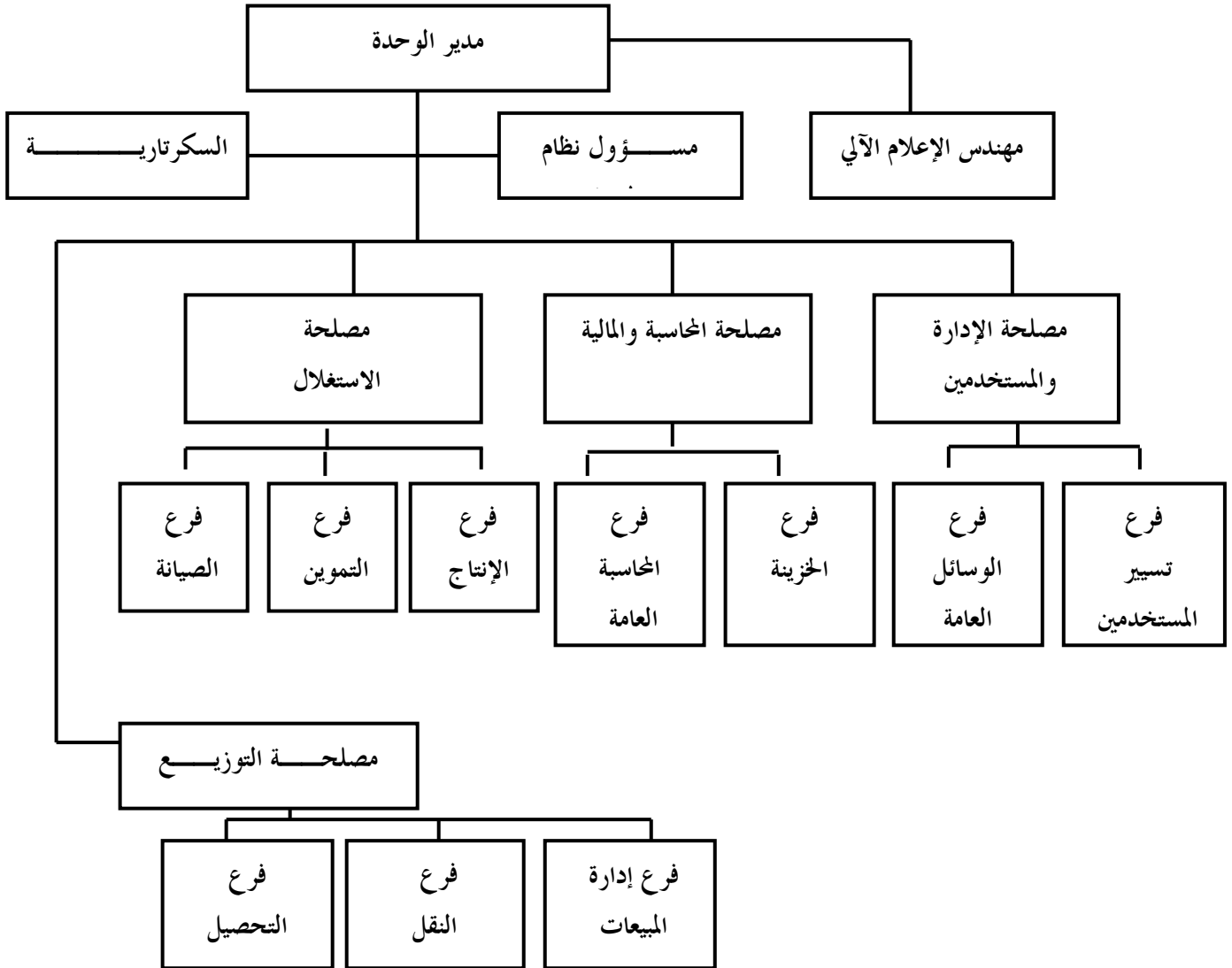
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، ويوضح مختلف المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية الرئيسية و الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة.

يعتمد الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة على اللامركزية و تحدد مهام كل مصلحة حسب الكفاءات و القدرات الشخصية و الجماعية. وعليه تعتمد مؤسسة ليند غاز على بنية وظيفية متطورة التي تربط بين المديرية المتخصصة و مختلف المصالح و وحدات الإنتاج مع وجود علاقات تكاملية بين مختلف هذه المصالح، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ مصلحة الإدارة و المستخدم بالوحدة.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الإدارة والمستخدمين بالوحدة

1. مدير الوحدة: يعمل تحت سلطة الرئيس المدير العام لمؤسسة ليند غاز، اذ يعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة لمؤسسة وذلك فيما يخص سياسات الإنتاج و سياسات التوزيع و سياسات الجودة، كما يسهر على استمرار نشاط الوحدة و الدفاع عليها و توجيه سياساتها القصيرة و المتوسطة و طويلة الأجل التي تعتبر امتداد لسياسات المديرية العامة للمؤسسة، ولهذا يجب عليه أن يضمن للوحدة ما يلي:

- زيادة المردودية بشكل مستمر؛
- ظروف عمل مقبولة ومناسبة للعمال والموظفين؛

- تلبية حاجات الزبائن من حيث المنتجات بالجودة الجيدة والخدمات المتميزة، وذلك في ظل احترام العقود من ناحية الكم والكيف وآجال التسليم؛
- احترام كل القيود التي يفرضها محيط المؤسسة والمتمثلة في احترام القانون والقواعد الجبائية و الشروط المدنية و البيئة؛
- التأكد من حسن تسيير وتنظيم الوحدة؛
- يعتبر المسؤول على إعداد وتنفيذ التنظيمات العامة للوحدة كما حددها المديرية العامة و هو المسؤول على إسناد المسؤوليات والسلطات داخل الوحدة؛
- حسب توجيهات المديرية العامة عليه أن يضمن تلبية حاجات الوحدة فيما يخص التكوين والتمهين، وذلك عن طريق تطبيق خطط التكوين و التمهين المتعلقة بالوحدة؛
- عليه الاندماج في سياسة الجودة للمؤسسة، وذلك عن طريق تحليل وفهم الأهداف الجديدة التي تؤدي إلى تحسين الجودة، وذلك بتوفير كل الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- يقدم تقرير لرئيس المدير العام للمؤسسة حول نظام الجودة بشكل دوري؛
- يساهم في تحضير الهيكل التنظيمي للوحدة.

2. مسؤول الجودة : من الناحية الهيكلية هو تحت سلطة مدير الوحدة، لكن عمليا هو تابع للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة، وذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة في إطار مهامه تخول له السلطات التالية:

- تسيير نظام الجودة على مستوى الوحدة؛
- يوقف عمليات الإنتاج إذا كانت غير مطابقة لشروط الجودة المحددة؛
- يساهم في إعداد شروط جودة المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة؛
- يدير كل الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة؛
- يتابع التعديلات التي تطرأ على المقياس والخصائص والنصوص والتنظيمات المتعلقة بالجودة في الوثائق الخارجية؛
- يساعد في حل المشاكل المتعلقة بالجودة؛
- يدير المؤشرات المرتبطة بالجودة؛
- يحسس ويكوّن العمال في كل ما يتعلق بالجودة؛
- يجمع كل المعلومات المتعلقة باعتراضات الزبائن ويساهم في تصحيحها وتحسينها؛
- يقوم بمراقبة الجودة بواسطة خطط يتم إعدادها مسبقاً؛
- يقدم تقرير لمدير الوحدة و المسؤول الجهوي للجودة في الاجتماعات الدورية.

3. مصلحة الاستغلال : تحت سلطة مدير الوحدة و بالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج على مستوى

المديرية العامة، يقوم رئيس مصلحة الاستغلال بالمهام التالية:

3-1- قسم الإنتاج:

- يضمن الإنتاج في الوحدة حسب شروط الكفاءة و التكلفة و الأزمنة الموجودة في الميزانية السنوية التقديرية للإنتاج؛
- يشرف على مراقبة جودة المواد الأولية و المنتجات التامة التابعة لمصلحته؛
- يساهم في إعداد مخطط الاستثمار الخاص بوسائل الإنتاج التابعة لمصلحته؛
- يحدد الحاجات اللازمة في حالة تغير طرق الصنع و يساهم في تحديث هذه الطرق؛
- يسهر على متابعة التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج المستخدمة في مصلحته؛
- يساهم في اختيار وسائل الإنتاج؛
- يوفر و يتابع و يستغل كل البيانات الإحصائية المرتبطة بالإنتاج؛
- بصفته رئيس مصلحة الاستغلال على مستوى الوحدة يعتبر مسؤولاً و منسقا لنشاطات قسم الإنتاج وقسم التموين وقسم الصيانة.

3-2- قسم الصيانة: تحت سلطة رئيس قسم الاستغلال و بالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج للمؤسسة،

يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية:

- يسيّر بطريقة مثلى كل الآلات و المعدات و تجهيزات و الوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج؛
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال؛
- يسيّر و يتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة و الإصلاحات و ساعات العمل و ساعات التوقف...) ؛
- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة، و يشرف على خدماتها في المؤسسة؛
- يوفر و يتابع و يستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة (مثل: متوسط وقت العمل متوسط وقت التوقف...)، وذلك بهدف تقليص التكلفة؛
- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي؛
- يضمن و يتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس و التجربة؛
- يلي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولية؛
- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات و التجهيزات المستخدمة في الصيانة؛

— يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات.

3-3- قسم التمويين: رئيس قسم التمويين يعمل تحت سلطة رئيس مصلحة الاستغلال وبالتنسيق

العملي مع دائرة التمويين على مستوى المديرية العامة، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:

— يلي حاجات الوحدة من المواد الأولية واللوازم، والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية لتمويين؛

— يحدد بالتعاون مع مختلف مصالح وأقسام الوحدة حاجات الوحدة من المواد الواجب شرائها؛

— يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الاستعمال؛

— يختار ويتابع و يقيم كفاءة الموردين؛

— يحول كل المعلومات المتعلقة بكفاءة الجودة (العيوب وتحسينات) للجهات المعنية؛

— يقوم بكل أعمال التقويم الخاصة بالموردين بالتعاون مع مسؤول الجودة؛

— يشرف على المشتريات ويتحقق منها، من حيث الكم والنوع والوثائق؛

— يحدد قواعد تخزين المواد وفقا لشروط الأمانة المعمول بها؛

— يحدد قواعد الدخول للمخازن؛

— يدير تدفق المواد و قطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط؛

— يدير الصفقات التجارية من ظهور الحاجة إلى تلبيتها من طرف المستعمل.

— يجعل علاقة الجودة وتكلفة أمثل ما يمكن بالنسبة للمواد الأولية والموردين والمشتريات، وذلك عن طريق:

— تطبيق مقاييس الجودة المطلوبة؛

— تحديد الكميات اللازمة لنشاط؛

— إجراءات الصنع.

— يحدد المستوى الأمثل لمخزون المواد واللوازم المشتراة؛

— يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بمحوصلة نشاط قسم التمويين عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف المحددة للقسم؛

— يعلم مصلحة المالية ودائرة التمويين على مستوى المديرية العامة بنشاط القسم بواسطة تقارير دورية.

4. مصلحة الإدارة و المستخدمين : تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الموارد

- البشرية في المؤسسة يقوم رئيس مصلحة الإدارة والمستخدمين بالمهام التالية:
- يبحث على الكفاءات اللازمة والمتطابقة مع حاجات الوحدة؛
 - يضمن متابعة إدارية ملفات المستخدمين ويسير الأجور؛
 - يحدد ويتابع مخطط التكوين في الوحدة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المصالح وأهداف مدير الوحدة وأهداف مديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة؛
 - يستغل وينشر كل المعلومات المدونة حول تطور تكوين العمال في الوحدة؛
 - يدير كل بطاقات مناصب الشغل في الوحدة؛
 - يضمن وصول المعلومات العامة للمعنيين عن طريق المعلقات؛
 - يسيّر التراعات في الوحدة؛
 - يختار ويقوم ويتابع كفاءة مقدمي خدمات التكوين للوحدة؛
 - يحول المعلومات المتعلقة بالكفاءة (العيوب والتحسينات) لمسئول الجودة؛
 - يقوم بعمليات التصحيح لمقدمي خدمات التكوين للوحدة بالتعاون مع مسؤول الجودة؛
 - يقوم بعمليات الرقابة على الجودة عند مقدمي خدمات التكوين للوحدة؛
 - يقدم شهريا لمديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة عرضا حول نشاط مصلحة الإدارة والمستخدمين.

4. مصلحة المالية و المحاسبة : تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مدير المالية في المؤسسة

- تقوم مصلحة المالية والمحاسبة بالمهام التالي:
- الإسهام في إعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية؛
 - نراقب المعطيات المالية والمحاسبة على مستوى الوحدة؛
 - يتابع تطور الخزينة والعلاقات مع الهيئات المالية؛
 - يقوم بالمسك المحاسبي لعمليات الوحدة وفقا لقواعد المخطط المحاسبي الوطني؛
 - يعد تقارير ثلاثية وسنوية حول النشاط المالي للوحدة ويقدمها لمديرية المالية في المؤسسة؛
 - يعد شهريا تقرير حول خزينة الوحدة ويقدمه للمديرية المالية للمؤسسة.

المطلب الثالث : أهمية المؤسسة في المنطقة

تعتبر المنتجات التي تنتجها المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ذات أهمية بالنسبة للوطن من الناحية الصحية، والتعليمية والاقتصادية، حيث تستخدم منتجاتها في العديد من القطاعات، فهي تستخدم في قطاع المحروقات والصناعات البترولية والصناعات البتروكيماوية، وفي قطاع الصناعات الكيماوية. كما تستخدم منتجاتها في قطاع الصحي حيث تزود مؤسسات المستشفيات بالأكسجين، وغيره من الغازات المستخدمة للخدمات الصحية قطاع التعليم، حيث تزود المعاهد والجامعات بالغازات الصناعية اللازمة للتعليم والبحث العلمي، والقطاع الفلاحي والصناعات الغذائية. كما تزود الحرفين بالغازات الصناعية اللازمة لحرفهم، مثل : حرفي تصليح الأدوات الكهرومنزلية، وحرفي تصليح مبردات السيارات وحرفي الحدادة.

نظرا للأهمية الحيوية للقطاعات التي تزودها المؤسسة بالمنتجات اكتسبت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية أهمية اقتصادية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى كونها مؤسسة وطنية إنتاجية تساهم في دفع التنمية الوطنية الشاملة خاصة في الجانب الصناعي، كما تظهر أهميتها الوطنية من حيث تواجدها بواسطة وحداتها الإنتاجية ومراكز توزيعها في مختلف مناطق الوطن، الشيء الذي يجعلها قادرة على تلبية الطلب الوطني في كل مكان بسهولة وكفاءة نتيجة لقربها الجغرافي من المستهلكين.

المبحث الثاني :علاقة إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز

سنتناول في هذا المبحث دراسة عينة البحث و دراسة مفصلة لكل من عنصري إدارة الوقت و أداء العاملين ، ذلك لأنهما عاملان أساسيان من جهة ولأهميتهما بالنسبة للبحث من جهة أخرى، حيث يستخدمان كعنصر أساسي في قياس إنتاجية العمل و في تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 25 للتوصل إلى ما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
2. مصفوفة الارتباطات سييرمان: لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
3. تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تطبيق إدارة الوقت)؛
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
5. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise: لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

1. من حيث الجنس : الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث الجنس (ذكور أو إناث)

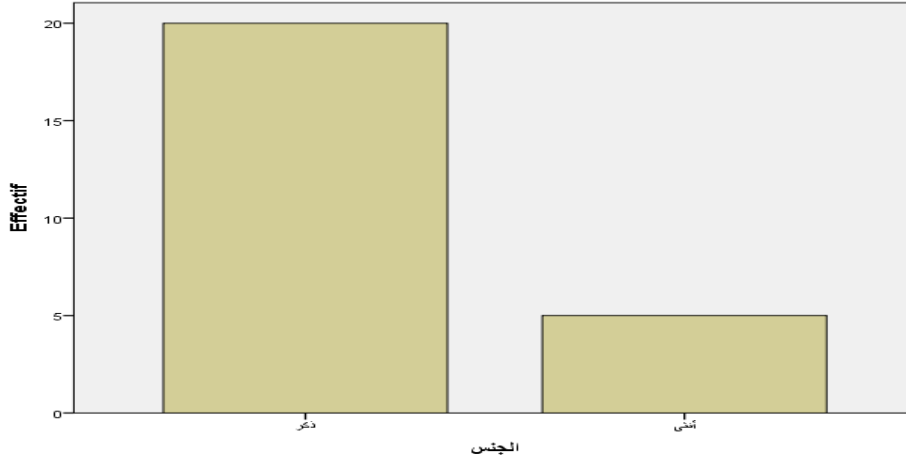
جدول رقم (3-1) : توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
الذكور	20	%80
الإناث	5	%20
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 3)¹

¹ أنظر الملحق رقم 3 spss -لمزيد من الإطلاع حول مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 3)¹ (spssتسري هذه الملاحظة على جميع الجداول المستخرجة من برنامج)

الشكل (3-1) : توزيع أفراد العينة من حيث الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة البحث من الذكور (20 فرد و بنسبة 80%) ، في حين بلغ عدد الإناث 5 فقط و بنسبة 20% حيث نعتقد أن ضعف العنصر النسوي يرجع إلى طبيعة العمل التي تحمل طابع حركي و ديناميكي و التي لا تتناسب مع خصائص النساء.

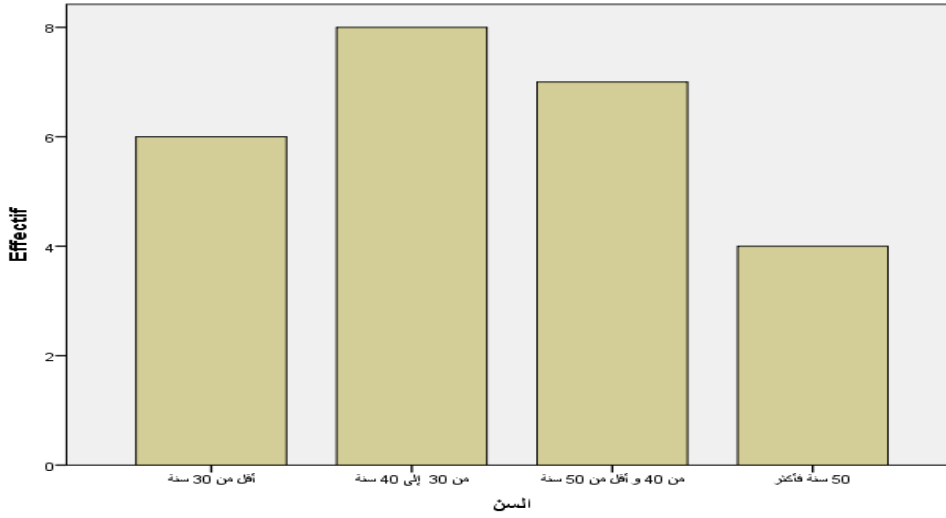
2. من حيث السن : الجدول التالي يبين توزيع مفردات العينة من حيث السن

جدول رقم (3-2) : توزيع مفردات العينة من حيث السن

النسبة المئوية	العدد	السن
24%	6	أقل من 30 سنة
32%	8	من 30 إلى 40 سنة
28%	7	من 40 و أقل من 50 سنة
16%	4	50 سنة فأكثر
100%	25	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-2) : توزيع أفراد العينة من حيث السن



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن أفراد العينة نلاحظ أن هناك تفاوت طفيف بين سن العمال بالمؤسسة . حيث نجد أقل من 30 سنة بلغ عددهم 6 عمال وبنسبة 24% و من 30 إلى 40 سنة 8 عمال و بنسبة 32% ، في حين بلغ عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم من 40 و أقل من 50 سنة و بنسبة 7% أما عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم 50 سنة فأكثر 4 عمال بنسبة 16% و هذا ربما يعود إلى قلة العمال و عدم التوظيف الدائم و الحفاظ على العمال القدامى .

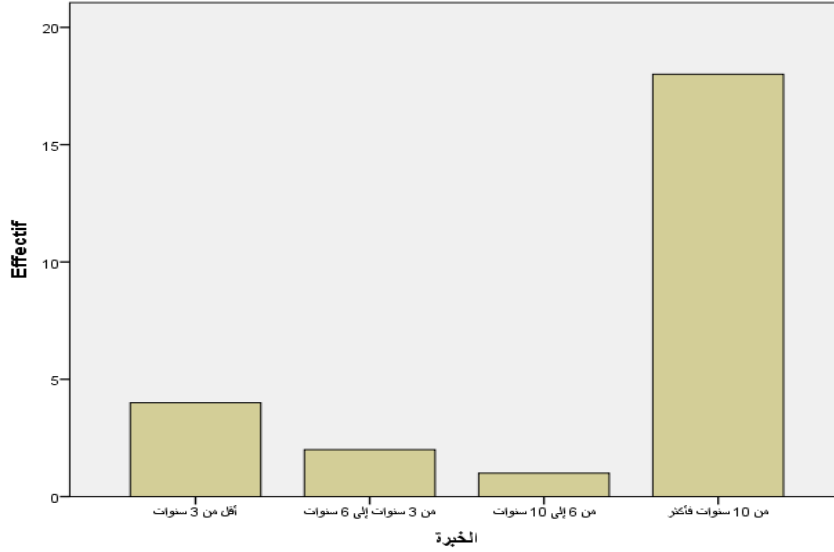
3. من حيث الخبرة :الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث الخبرة

جدول رقم (3-3) : توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	4	16%
أكثر من 3 إلى 6 سنوات	2	8%
أكثر من 6 إلى 10 سنوات	1	4%
من 10 سنوات فأكثر	18	72%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-3) : توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تتراوح خبرتهم بالمؤسسة لأكثر من 10 سنوات و هو ما يمثل 18 عامل بنسبة 72% من مجموع العينة أما أقل من 3 سنوات بلغ عددهم 4 عمال بنسبة 16%، تليها نسبة 8% من العمال الذين كانت مدة عملهم بالمؤسسة من 3 إلى 6 سنوات و البالغ عددهم عاملين ، في حين هناك عامل واحد تراوحت مدة عمله بالمؤسسة من 6 إلى 10 سنوات و بنسبة 4% و يعود ذلك لطبيعة أقدمية العمال .

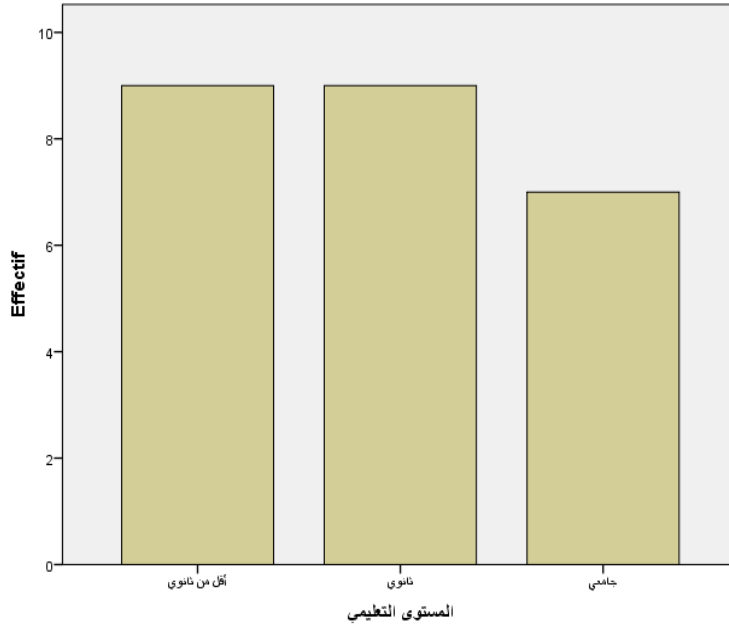
4. من حيث المؤهل (المستوى التعليمي) :الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث مستواهم

جدول رقم (3-4) : توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
36%	9	أقل من ثانوي
36%	9	ثانوي
28%	7	جامعي
100%	25	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-4) : توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق 7 أفراد لهم مستوى جامعي و بنسبة 28% أما الباقي لهم مؤهلات أقل من الجامعي، فنجد أن هناك نسبة أفراد متساوية التي تقدر بـ 36% لمستوى ثانوي و كذلك بالنسبة للأفراد ذوي المستوى أقل من ثانوي . ومنه نستخلص أن معظم العمال بالوحدة لهم مستوى تعليمي متوسط مما يحسب طبيعة العمل الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي .

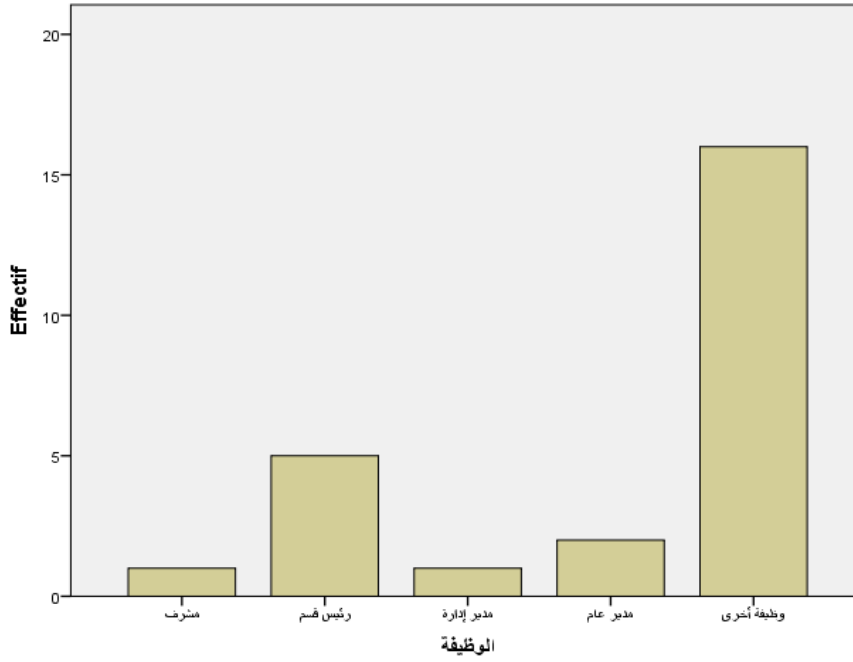
5. من حيث الوظيفة : الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث الوظيفة

جدول رقم (3-5) : توزيع مفردات العينة من حيث الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مشرف	1	4%
رئيس قسم	5	20%
مدير إدارة	1	4%
عام مدير	2	8%
وظيفة أخرى	16	64%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3-5) : توزيع أفراد العينة من حيث الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يندرجون بالمؤسسة ضمن وظائف أخرى و هو ما يمثله 16 عامل بنسبة 64% من مجموع العينة ، أما منصب رئيس قسم يشغله 5 عمال بنسبة 20%، يليها نسبة 4% من العمال التي يشغلها مدير عام و البالغ عددهم عاملين ، في حين هناك تساوي عدد المناصب التي يشغلها كل من مدير إدارة و مشرف بلغ عددهم عامل واحد بالمؤسسة بنسبة 4% و يعود ذلك لطبيعة العقد المبرم مع المؤسسة .

المطلب الثالث : مناقشة النتائج والإحصائيات

1. صدق و ثبات الأداة : للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا ، على العمال و يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة . لذلك قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الثبات و المكونة من (25) فردا من خارج أفراد العينة الدراسة ، و تم التحقق من الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا حيث ان أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداة الفرد من فقرة إلى أخرى ، و هو يشير إلى قوة الارتباط و التماسك بين فقرات المقياس ، إضافة لذلك فإن معامل ألفا يزود بتقدير جيد للثبات . وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة ،

طبق مقياس كرونباخ ألفا على درجات أفراد عينة الثبات . و تعد قيمة ($\alpha > 0.60$) معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة و العلوم الإنسانية

الجدول (3-6) معامل ثبات و صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا	الصدق
1	تخطيط الوقت	4	0.779	0.88
2	تنظيم الوقت	3	0.913	0.95
3	توجيه الوقت	3	0.783	0.88
4	الرقابة على الوقت	2	0.830	0.91
	إدارة الوقت	12	0.934	0.96
5	أداء العاملين	10	0.793	0.89
	الاستبيان ككل	22	0.884	0.94

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عالية. بمعامل ثبات عالي عن قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة .

سيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية :

- السؤال الأول : كيف يمكن تحسين أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز؟
 - السؤال الثاني : ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز؟
 - السؤال الثالث : ما هو واقع تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز؟
- حيث الفرضيات المعتمدة للأسئلة السابقة هي :
- الفرضية الأولى : يمكن تحسين مداخل أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز؛
 - الفرضية الثانية : تأثر عمليات التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز؛
 - الفرضية الرئيسية الثالثة : في مؤسسة ليند غاز تأثر إدارة الوقت على أداء العاملين بدرجة كبيرة.

الفرع الأول : الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول مفهوم أثر إدارة الوقت على أداء العاملين والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناء على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (3-7) : يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق مطلقا	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.20 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) 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 1.80) لا يوجد ومن 1.80 إلى 2.60 قليل... الخ).

أولا : إدارة الوقت :

جداول توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول أثر إدارة

الوقت

1- التخطيط :

جدول (3-8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول تخطيط إدارة الوقت

الرقم الفقر ة	مستوى أهمية تخطيط الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	ترى أن نظام الوقت المطبق في مؤسستكم يؤدي بك لأداء جيد	3.32	1.03	3	محايد
2	يحقق تخطيطك اليومي لوقتك في زيادة إنتاجية عملك	3.36	0.90	2	محايد
3	تقوم دائما بوضع مخطط زمني لأعمالك على أساس الأولويات لتفادي الوقوع في فوضى إنجاز الأعمال	3.48	1.00	1	موافق
4	يعمل تخطيطك الجيد لوقتك في تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ نشاطاتك المختلفة	3.48	1.12	1	موافق
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.40	0.93	/	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى العبارات المتعلقة بمستوى أهمية تخطيط الوقت . فقد جاءت الفقرة رقم 3 و 4 بمتوسط حسابي بلغ (3.48) و هما أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.40) ، و انحراف معياري بلغ (1.00) و (1.12) على الترتيب ، فيما يخص الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32) و هو أقل من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (3.40) و انحراف معياري (1.03) . و حصلت فقرة رقم 2 المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.36) و هي أقل من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (3.40) و انحراف معياري (0.90) .

و بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتخطيط الوقت كان موافق ، و هو ما يؤثر مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على التخطيط الجيد للوقت .

2- التنظيم :

جدول (3-9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول تنظيم إدارة الوقت

الرقم الفقرية	مستوى أهمية تنظيم الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	يساعدك تنظيم وقتك في إنجاز مهامك المحددة بانتظام	3.56	1.19	1	موافق
2	يمكنك تنظيمك لوقتك المتسع من مراجعة ما تم إنجازه من مهام بدقة	3.32	1.14	3	محايد
3	يساعدك تنظيم وقتك في مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه عملك	3.36	1.085	2	محايد
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.46	1.08	/	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى العبارات المتعلقة بمستوى أهمية تنظيم الوقت . فقد جاءت الفقرة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.56) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.46) ، و انحراف معياري بلغ (1.19) ، فيما يخص الفقرة رقم 3 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.36) و هو أقل من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (3.46) و انحراف معياري (1.08) . و حصلت فقرة رقم 2 المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.32) و هي أقل من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (3.46) و انحراف معياري (1.08) .

و بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتنظيم الوقت كان موافق ، و هو ما يؤثر مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على التنظيم الجيد للوقت .

3- التوجيه:

جدول (3-10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول توجيه إدارة الوقت

الرقم الفقرة	مستوى أهمية توجيه الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	يعمل توجيهك الجيد لوقتك على تنفيذك للأعمال المطلوبة منك بأفضل نتائج	3.48	1.08	1	موافق
2	أدى توجيهك الذاتي لوقتك لتخلصك من قيام بالأعمال الروتينية في عملك	3.20	0.68	3	محايد
3	يساهم توجيهك لعملك في الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها منك والوقت اللازم بشكل أفضل لتنفيذها	3.12	0.92	2	محايد
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.33	0.88	/	محايد

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى العبارات المتعلقة بمستوى أهمية توجيه الوقت . فقد جاءت الفقرة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.33) ، و انحراف معياري بلغ (1.08) ، فيما يخص الفقرة رقم 3 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.12) و هو أقل من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (3.33) و انحراف معياري (0.92) . و حصلت فقرة رقم 2 المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.20) و هي أقل من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (3.33) و انحراف معياري (0.68).

و بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لتوجيه الوقت كان محايد ، و هو ما يدل على عدم مبالاة أفراد عينة الدراسة على توجيهه الجيد للوقت .

4 - الرقابة :

جدول (3-11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول رقابة إدارة الوقت

الرقم الفقرة	مستوى أهمية الرقابة الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	تحقق رقابتك لوقتك من قضاء على تراكم الأعمال و تسليمها في وقتها	3.64	0.99	2	موافق
2	تعمل رقابتك الجيدة لوقتك من تصحيح أعمالك المنجزة من أي انحراف و تسليمها في وقتها المحدد	3.76	1.05	1	موافق
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.70	0.94	/	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى العبارات المتعلقة بمستوى أهمية الرقابة على الوقت . فقد جاءت الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.70) ، و انحراف معياري بلغ (1.05) ، فيما يخص الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) و هو أقل من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (3.70) و انحراف معياري (0.99) . و بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لرقابة الوقت كان موافق ، و هو ما يؤثر مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على الرقابة الجيدة للوقت .

5-ملخص عناصر إدارة الوقت:

جدول (3-12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول إدارة

الوقت

الرقم الفقرة	إدارة الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	تخطيط الوقت	3.40	0.93	2	محايد
2	تنظيم الوقت	3.46	1.08	3	موافق
3	توجيه الوقت	3.33	0.88	4	محايد
4	الرقابة على الوقت	3.70	0.94	1	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.46	0.82	/	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى العبارات المتعلقة بمستوى أهمية إدارة الوقت . فقد جاءت الفقرة رقم 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.46) ، و انحراف معياري بلغ (0.94) ، فيما يخص الفقرة رقم 3 و الأخيرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.33) و هو أقل من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (3.46) و انحراف معياري (0.88) . و بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لعناصر إدارة الوقت كان موافق ، و هو ما يؤثر مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على إدارة الجودة للوقت .

ثانيا : أداء العاملين

جدول (3-13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة ليند غاز حول أداء العاملين .

الرقم الفقرة	مستوى أهمية تنظيم الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأثر
1	يساعدك أدائك الفعلي و أداء المخطط له من معرفتك قدراتك في عملك	3.44	0.91	8	موافق بشدة
2	أدى وضعك لمخطط زمني بأعمالك اليومية المطالب بها لتحقيق أداء أكثر فعالية	3.32	0.75	10	محايد
3	توافق دائما مؤسستك على قيام بدورات تدريبية لتنظيم توزيع وقت عملك من أجل زيادة تحسين أدائك	3.64	1.22	6	موافق
4	يساعدك تنظيم أداء أعمالك في اتخاذ القرارات المناسبة في الزمان والمكان المناسبين وبالشكل المناسب والتميز بين المهام والمسؤوليات	3.80	0.57	3	موافق
5	يساعدك توجيهك لأداء أعمالك من إتخاذ قرارات حول قيام بأولويات هذه أعمال	4.12	0.6	1	موافق
6	يحقق توجيهك الجيد لنفسك في زيادة فرص نمو و تطوير أداء عملك	3.68	0.98	5	موافق
7	تؤدي رقابتك من طرف الإدارة الناجحة لمؤسستك إلى تحسين أدائك و الارتقاء بك لقدرات و مهارات أحسن	3.72	1.17	4	موافق
8	تساعدك رقابتك الجيدة لعملك إلى تحسين مستوى أدائك و القضاء على تأجيل و تأخير عملك	3.88	0.66	2	موافق
9	تحقق دائما أهدافك بتقييمك لعملك و تحسين مستوى أداء المطلوب منك	3.56	0.96	7	موافق
10	تفضل دائما تقييم أدائك من طرف المسؤول عنك	3.36	1.11	9	محايد
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.40	0.82	/	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى العبارات المتعلقة بمستوى أهمية أداء العامل . فقد جاءت الفقرة رقم 5 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.40) ، و انحراف معياري بلغ (0.6) ، فيما يخص الفقرة رقم 2 المرتبة العاشرة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) و هو أقل من المتوسط الحسابي الكلي و البالغ (3.40) و انحراف معياري (0.75) .
و بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لأداء العامل كان موافق ، و هو ما يؤثر مدى قدرة أفراد عينة الدراسة على أداء الجودة في العمل .

الفرع الثاني : الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث :

أولا : العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة : يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين المتغيرات

الجدول (3-14) : يوضح الجدول العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

الارتباطات

	النموذج	إدارة الوقت	أداء العاملين
إدارة الوقت	معامل الارتباط بيرسون	1	.173
	مستوى الدلالة المعنوية (ثنائية)		.407
أداء العاملين	حجم العينة	25	25
	معامل الارتباط بيرسون	.173	1
	مستوى الدلالة المعنوية (الثنائية)	.407	
	حجم العينة	25	25

* العلاقة غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 (الثنائية)

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول الارتباط السابق بأن العلاقة الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات الغير إيجابية بين المتغير المستقل أداء العمل في مؤسسة ليند غاز و إدارة الوقت كمتغير تابع ، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أداء العاملين و إدارة الوقت ككل (17.3%) وهي قيمة ضعيفة و لا تؤكد الدور الفاعل أداء العاملين في علاقتها بإدارة الوقت .

ثانيا : اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الإرتباطية : ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) والمتغير التابع هو(إدارة الوقت) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

الجدول (3-15): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

خطأ لتقدير	المعياري	معامل التحديد معدل	معامل التحديد	معامل الإرتباط	النوع
.55051	-	-.012	.030	.173 ^a	1

أ - المتغير المستقل : إدارة الوقت

ب - المتغير التابع : أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين والاحتفاظ بمتغير مستقل واحد ، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (أداء العامل) والمتغير التابع (إدارة الوقت) نسبة (3%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي ضعيف بينها. والنسبة المتبقية (97%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

رابعا : تباين خط الانحدار :

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

الجدول رقم (3-16) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة الإختبار	مستوى الدلالة المعنوية.
الإنحدار	.216	1	.216	.713	.407 ^b
البواقي	6.970	23	.303		
مجموع	7.186	24			

أ - المتغير المستقل : إدارة الوقت

ب - المتغير التابع : أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.216 ومجموع مربعات البواقي هو 6.970 ومجموع المربعات الكلي يساوي 7.186 ؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 23 ؛

- معدل مربعات الانحدار هو 0.216 ومعدل مربعات البواقي هو 0.303 ؛

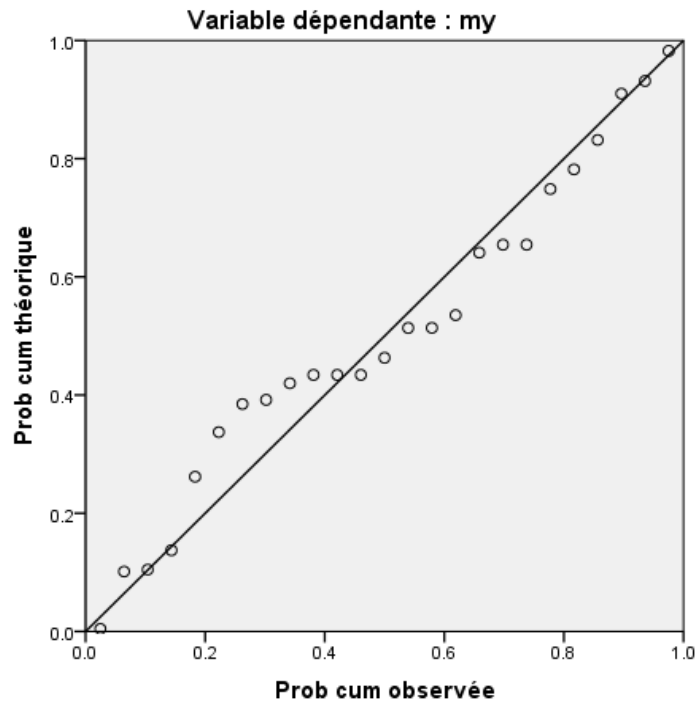
- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.713 ؛

- مستوى دلالة الإختبار 0.407 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها ، وبالتالي خط

الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (3-6) : يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

خامسا : دراسة معاملات خط الانحدار : الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار :

جدول (3-17): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لعناصر إدارة الوقت مع أداء العاملين

معاملات

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisés	قيم الإختبار	مستوى الدلالة المعنوية
	ميل خط إنحدار	معامل الخطأ المعياري	قيمة الارتباط		
(ثابت)	3.964	.471		8.412	.000
التخطيط (b1)	.042	.195	.061	.217	.831
التوجيه (b3)	.571	.197	1.096	2.891	.009
التنظيم (b2)	-.126	.108	-.438	1.168	.257
الرقابة (b4)	-.371	.134	-.642	2.776	.012

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق مقطع خط الانحدار يساوي 3.964 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم :

$$Y = a + b_1 + b_2 + b_3 + b_4$$

حيث Y: تعبر عن أداء العاملين

أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأربعة (b4 , b3 , b2 , b1)، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار لمختلف المتغيرات المستقلة ندرس قسم Sig حيث نجد أن متغيرات التخطيط و التوجيه قيمها على التوالي (0.831, 0.257) قيم مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H0 لأنها أكبر من 0.05 بينما قيم الثابت، التنظيم، و الرقابة على التوالي (0.009، 0.012) مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة الثانية و الثالثة فتصبح معادلة الانحدار مبدئيا هي :

$$Y = 0.571 b_2 - 0.371 b_2$$

وبالتالي نستنتج أن التنظيم والرقابة لهما الأكثر أهمية وتأثيرا على أداء العاملين

جدول رقم (3-18): يوضح قيم معاملات خط الانحدار لإدارة الوقت مع أداء العاملين

معامل

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficientst standardisés	قيم الإختبار	مستوى الدلالة المعنوية
	ميل خط إنحدار	الخطأ المعياري	قيمة معامل الارتباط		
(ثابت)	3.301	.499		6.610	.000
إدارة الوقت (x1)	.120	.142	.173	.844	.407

أ - المتغير التابع : أداء العاملين

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لإدارة الوقت وميل خط الانحدار بالنسبة لأداء العاملين وفق المعادلة التالية:

$$Y = a \times 1 + 3.301$$

وعند دراسة قسم Sig نجد أن القيمة مقبولة لأنها أكبر من 0.005 وتحقق الفرضية البديلة H_1 ونستنتج أنه ليس كل عناصر إدارة الوقت لها تأثير على أداء العاملين بل وجود عاملين فقط من عوامل إدارة الوقت وهما التنظيم و الرقابة اللذان يؤثران على أداء العاملين فقط.

سادسا : اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الوقت :

حيث الفرضية الرئيسية الخمسة هي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة وقت العاملين بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة.

➤ الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس :

الجدول (3-19) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لإدارة الوقت تبعا لمتغير الجنس

إدارة الوقت

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة المعنوية
بين المجموعات	.029	1	.029	.093	.763
داخل المجموعات	7.158	23	.311		
مجموع	7.186	24			

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس تحدد من خلال اختبار الإحصائية (F) حيث يتم رفض فرضية العدم إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، بمعنى قيمة Sig أقل من 0.05، وهو ما تحقق في حالة متغير الجنس أي أن جنس العامل يؤثر على تطبيق إدارة الوقت، ويعتبر ذلك منطقياً بسبب النسبة العالية جداً للذكور (77.9%) من أفراد عينة الدراسة.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الجودة تبعاً لمتغير العمر.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لنظام إدارة الوقت تبعاً لمتغير العمر:

الجدول (3-20): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الجودة تبعاً لمتغير العمر

إدارة الوقت

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة قيمة الإختبار	المعنوية
بين المجموعات	.831	3	.277	.915	.451
داخِل المجموعات	6.355	21	.303		
مجموع	7.186	24			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناءً على قيمة Sig وهي 0.451 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على نظام إدارة الوقت.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات نظرة العاملين لنظام إدارة الوقت.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لنظام إدارة الوقت:

الجدول (3-21) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لنظام إدارة الوقت .

إدارة الوقت

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الدلالة قيمة الإختبار	مستوى الدلالة المعنوية
بين المجموعات	.274	3	.091	.277	.841
داخلك المجموعات	6.912	21	.329		
مجموع	7.186	24			

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة بناء على قيمة Sig وهي 0.481 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه خبرة المستجوبين لا تؤثر على نظام إدارة الوقت .

➤ الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين متوسطات نظرة العاملين لنظام إدارة الوقت تبعا لمتغير المستوى التعليمي .

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

الجدول رقم (3-22) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لنظام إدارة الوقت تبعا لمتغير المستوى

التعليمي

إدارة الوقت

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الدلالة قيمة الإختبار	مستوى الدلالة المعنوية
بين المجموعات	.261	2	.131	.415	.666
داخلك المجموعات	6.925	22	.315		
مجموع	7.186	24			

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig وهي 0.666 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على نظام إدارة الوقت .

➤ **الفرضية الفرعية الخامسة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين لنظام إدارة الوقت تبعاً لمتغير الوظيفة.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لنظام إدارة الوقت تبعاً لمتغير الوظيفة: الجدول (3-23) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لنظام إدارة الوقت تبعاً لمتغير الوظيفة

إدارة الوقت

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة قيمة الإختبار	المعنوية
بين المجموعات	1.887	4	.472	1.780	.172
داخلك المجموعات	5.299	20	.265		
مجموع	7.186	24			

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig وهي 0.172 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه المستوى الوظيفي للمستجوبين لا يؤثر على نظام إدارة الوقت

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل على دراسة حالة قصد تقييمنا مدى أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، لكون أن هذه المؤسسة تعتبر من أهم المؤسسات الوطنية الإنتاجية التي تساهم في دفع التنمية الوطنية الشاملة خاصة في الجانب الصناعي من خلال المنتجات التي تنتجها و التي تستخدم في العديد من القطاعات سواء الصحية أو التعليمية أو الإقتصادية .

حامة خاتمة

إن إتباع إجراءات تنظيم الوقت تساعد على اكتساب التفوق في الأداء , فعند تحديد طريقة أداء العمل و إنجاز الأعمال الصحيحة و بالطريقة الصحيحة لأول مرة سيؤدي إلى تخفيض التكاليف, و من ثم تخفيض سعر التكلفة, وعموما فإن إدارة الوقت غاية في الأهمية مما يستدعى تطبيقها في جميع المؤسسات .
وبعد استيفاء البحث توصلنا إلى إختبار الفرضيات والنتائج و التوصيات التالية :

أولا: إختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي يمكن الإجابة على الفرضيات التالية :

بالنسبة للفرضية الأولى التي نصت على: يمكن تحسين أداء العاملين من خلال عدة مداخل مثل: التدريب ، التحفيز، تقييم الأداء... الخ
وبعد النتائج التي سبق ذكرها يتأكد لنا صحة الفرضية الأولى .
بالنسبة للفرضية الثانية التي نصت على :تؤثر إدارة الوقت بدرجة ضعيفة على أداء العاملين من خلال عدم تأثير كل عناصر إدارة الوقت على أداء العاملين ؛
وبعد النتائج التي سبق ذكرها يتأكد لنا صحة الفرضية الثانية .
بالنسبة للفرضية الثالثة التي نصت على:
في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة تؤثر إدارة الوقت بدرجة متوسطة على أداء العاملين من خلال التخطيط وتنظيم و رقابة وتوجيه الوقت؛
وبعد النتائج التي سبق ذكرها يتأكد لنا صحة الفرضية الثالثة بدرجة ضعيفة.

ثانيا: نتائج الدراسة :

و عليه توصلنا في الجانب النظري و التطبيقي إلى النتائج التالية :
- هناك أثر مرتفع لعنصري إدارة الوقت (تنظيم و الرقابة على الوقت) على رفع أداء العاملين ؛
- هناك أثر منخفض لعنصري إدارة الوقت (تخطيط و توجيه الوقت) على رفع أداء العاملين
- يساهم وضع علامات أو مواعيد علامات انتهاء للمهام في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل؛
- تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين ؛
- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل غير مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.
و من خلال النتائج يمكن التعليق على الفرضيات الأربعة :
بعد التطرق إلى مختلف جوانب إدارة الوقت و أداء العاملين , نلاحظ أن الفرضيتين مما سبق و أن عرضت ليست صحيحة, كما أثبتت صحة فرضيات الأخرى ذلك:

حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تنظيم رقابة إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين " و هذا ما وجدناه يتطابق مع آراء و أفكار العمال في مؤسسة ليند غاز فأدائهم يرتفع بمدى إيمانهم بأهمية تأثير التنظيم و رقابة إدارة الجودة للوقت لدى العامل ، إيجابية لأنها تحقق الفرضية البديلة .

حيث أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تخطيط و توجيه إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين " و هذا ما وجدناه من آراء و أفكار العمال في مؤسسة ليند غاز فأدائهم لا يتأثر بمدى تخطيط و توجيه إدارة الجودة للوقت لدى العامل ، نتيجة سلبية لعدم تحقيق الفرضية البديلة .

ثالثا : الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية:

- عقد دورات تدريبية للموظفين 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 الإهتمام بتخطيط و التوجيه في زيادة أداء العاملين ؛
- العمل على استثمار الوقت استثمارا أمثل باعتباره من المصادر الغير متجددة وزيادة الوعي لدى الإدارة والعاملين بأهمية هذا المصدر ليصبح جزءا من الثقافة التنظيمية؛
- ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت, وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات وأوقات محددة للاجتماعات؛
- العمل على إعادة النظر في اللوائح والتعليمات الخاصة بالمنظمة - إذا اقتضى الأمر - في حال تعارض أي من لوائح وتعليمات المنظمة مع عناصر إدارة الوقت , كأن يتم تقليص وقت الاجتماعات إذا أمكن والحد من الأعمال الورقية قدر المستطاع ؛
- إجراء المزيد من الدراسات عن إدارة الوقت, وإجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى ومقارنتها بهذه الدراسة؛
- التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة و ليس كهدف, حتى لا يكون هناك إفراط فيها و ينتقل المفهوم إلى تخفيض الوقت إلى أقصى الحدود.

رابعا :أفاق الدراسة :

- من خلال استعراضنا لهذا البحث لاحظنا أن هناك مجموعة من الآفاق التي فتحت أمامنا أهمها:
- أثر استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال على تحسين إدارة الوقت للعاملين في المؤسسة؛
- أثر توصيف الوظائف على تحسين إدارة الوقت للعاملين في المؤسسة؛
- أثر إدارة الوقت على أداء العاملين دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات الكبيرة .

قائمة المراجع

أولا الكتب :

باللغة العربية :

1. الدرّة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2003.
2. الخضيري محسن أحمد ، "الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لإمتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات "، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر الجديدة ، الطبعة الأولى ، 2000.
3. العلاق بشير، أساسيات إدارة الوقت ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009.
4. بن عيشي عمار ، إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2012.
5. حسن راوية ، الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، الطبعة الأولى ، 2004-2003.
8. عبد الباقي صلاح الدين و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2009 .
9. عبوي زيد منير ، إدارة الوقت ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006 .
10. عليان مصطفى ، إدارة الوقت النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، الطبعة الثانية ، 2007.
11. فرح ياسر أحمد ، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008 .
12. مؤيد سعيد السالم و عادل حروش صالح، إدارة الموارد البشرية ، جدار للكتاب العالمي،الأردن، الطبعة الأولى ، 2009.

– ثانيا : البحوث الجامعية

1. الدحلة فيصل ، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة ، رسالة ماجستير ، " غير منشورة " ، تخصص إدارة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا – كانون الأول 2006 .
2. بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم التجارية "غير منشورة " جامعة محمد بوضياف لمسيلا ، 2006 – 2007 .

3. رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة شي علي CHIALI ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، "غير منشورة"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
4. عبير فوزي الخطيب ، إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، " غير منشورة " ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009 .
5. غازي عبد محمد الحامد ، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المستشفيات العامة و المستشفيات الخاصة الأردنية، أطروحة دكتوراه " غير منشورة " تخصص إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، الأردن ، مارس 2002 .
6. كنفوش محمد ، إدارة الوقت ، رسالة ماجستير في ، إدارة أعمال ، "غير منشورة " ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، البليدة ، 2004 - 2005 .
7. مصباح إيمان و ميدون أمال ، اثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الوحدة العملية لمؤسسة إتصالات الجزائر ، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة أعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2009 - 2010.

ثالثا : المجالات

1. الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، 2009-2010 .

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير
تخصص موارد بشرية

الموضوع إستبيان

أخي الموظف ...

في إطار تحضير مذكرة تخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس بعنوان أثر إدارة الوقت على أداء العاملين ، نضع بين يديك مجموعة من العبارات الرجاء منك قراءتها بدقة وتمعن ثم حاول الإجابة عليها بكل صراحة بما ينطبق عليك وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ، علماً أن إجابتك ستحظى بسرية تامة ولن تستعمل إلا في خدمة البحث العلمي .

وفي الأخير نشكرك جزيل الشكر على

تعاونك معنا

أولاً : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 30 سنة من 30 و أقل من 40 سنة من 40 و أقل من 50 50 سنة فأكثر
- 3- الخبرة : أقل من 3 سنوات من 3 إلى 6 سنوات أكثر من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات فأكثر
- 4- المستوى التعليمي : أقل من ثانوي ثانوي جامعي
- 5- الوظيفة : مدير عام مدير إدارة رئيس قسم مشرف وظيفة أخرى

ثانيا : فقرات إدارة الوقت

الرقم	الفقرات	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
10	ترى أن نظام الوقت المطبق في مؤسستكم يؤدي بك لأداء جيد					
11	يحقق تخطيطك اليومي لوقتك في زيادة إنتاجية عملك					
12	تقوم دائما بوضع مخطط زمني لأعمالك على أساس الأولويات لتفادي الوقوع في فوضى إنجاز الأعمال					
13	يعمل تخطيطك الجيد لوقتك في تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ نشاطاتك المختلفة					
14	يساعدك تنظيم وقتك في إنجاز مهامك المحددة بانتظام					
15	يمكنك تنظيمك لوقتك المتسع من مراجعة ما تم إنجازه من مهام بدقة					
16	يساعدك تنظيم وقتك في مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه عملك					
17	يعمل توجيهك الجيد لوقتك على تنفيذك للأعمال المطلوبة منك بأفضل نتائج					
18	أدى توجيهك الذاتي لوقتك لتخلصك من قيام بالأعمال الروتينية في عملك					
19	يساهم توجيهك لعملك في الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها منك والوقت اللازم لتنفيذها بشكل أفضل					
20	تحقق رقابتك لوقتك من قضاء على تراكم الأعمال و تسليمها في وقتها					
21	تعمل رقابتك الجيدة لوقتك من تصحيح أعمالك المنجزة من أي إنحراف و تسليمها في وقتها المحدد					

– ثالثا : فقرات أداء العاملين

الرقم	الفقرات	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
22	يساعدك أدائك الفعلي و أداء المخطط له من معرفتك قدراتك في عملك					
23	أدى وضعك لمخطط زمني بأعمالك اليومية المطالب بها لتحقيق أداء أكثر فعالية					
24	توافق دائما مؤسستك على قيام بدورات تدريبية لتنظيم توزيع وقت عملك من أجل زيادة تحسين أدائك					
25	يساعدك تنظيم أداء أعمالك في اتخاذ القرارات المناسبة في الزمان والمكان المناسبين وبالشكل المناسب والتميز بين المهام والمسؤوليات					
26	يساعدك توجيهك لأداء أعمالك من إتخاذ قرارات حول قيام بأولويات هذه أعمال					
27	يحقق توجيهك الجيد لنفسك في زيادة فرص نمو و تطوير أداء عملك					
28	تؤدي رقابتك من طرف الإدارة الناجحة لمؤسستك إلى تحسين أداءك و الارتقاء بك لقدرات و مهارات أحسن					
29	تساعدك رقابتك الجيدة لعملك إلى تحسين مستوى أدائك و القضاء على تأجيل و تأخير عملك					
30	تحقق دائما أهدافك بتقييمك لعملك و تحسين مستوى أداء المطلوب منك					
31	تفضل دائما تقييم أدائك من طرف المسؤول عنك					

شكرا على حسن تعاونكم



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية LMD

إستمارة صدق المحكمين

المحكم	الدرجة	قسم	الجامعة
1	مناصرية رشيد	أستاذ مساعد أ	علوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة
2	بن مالك محمد حسان	أستاذ مساعد أ	علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
3	عياض محمد عادل	أستاذ مساعد أ	علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
4	بن عبد الهادي محمد منير	أستاذ مساعد أ	علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ملحق رقم 2

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذکر	20	80.0	80.0	80.0
Valide أنثى	5	20.0	20.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	6	24.0	24.0	24.0
سنة 40 إلى 30 من	8	32.0	32.0	56.0
Valide سنة 50 من أقل و 40 من	7	28.0	28.0	84.0
فأكثر سنة 50	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 3 من أقل	4	16.0	16.0	16.0
سنوات 6 إلى سنوات 3 من	2	8.0	8.0	24.0
Valide سنوات 10 إلى 6 من	1	4.0	4.0	28.0
فأكثر سنوات 10 من	18	72.0	72.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي من أقل	9	36.0	36.0	36.0
Valide ثانوي	9	36.0	36.0	72.0
جامعي	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

الموظفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مشرف	1	4.0	4.0	4.0
قسم رئيس	5	20.0	20.0	24.0
Valide إدارة مدير	1	4.0	4.0	28.0
عام مدير	2	8.0	8.0	36.0
أخرى وظيفة	16	64.0	64.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

ملحق رقم 3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ترى أن نظام الوقت المطبق في مؤسستكم يؤدي بك لأداء جيد	37.76	79.523	.503	.936
يحقّق تخطيطك اليومي لوقتك في زيادة إنتاجية عملك	37.72	78.877	.628	.931
تقوم دائما بوضع مخطط زمني لأعمالك على أساس الأولويات لتفادي الوقوع في فوضى إنجاز الأعمال	37.60	78.167	.599	.932
يعمل تخطيطك الجيد لوقتك في تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ نشاطاتك المختلفة	37.60	73.417	.788	.925
يساعدك تنظيم وقتك في إنجاز مهامك المحددة بانتظام	37.52	72.010	.810	.924
يمكنك تنظيمك لوقتك المتسع من مراجعة ما تم إنجازه من مهام بدقة	37.76	71.940	.854	.922
يساعدك تنظيم وقتك في مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه عملك	37.72	72.960	.855	.923
يعمل توجيهك الجيد لوقتك على تنفيذك للأعمال المطلوبة منك بأفضل نتائج	37.60	74.167	.775	.926
أدى توجيهك الذاتي لوقتك لتخلصك من قيام بالأعمال الروتينية في عملك	37.88	78.193	.711	.929
يساهم توجيهك لعملك في الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها منك والوقت اللازم لتنفيذها بشكل أفضل	37.96	77.790	.683	.929
تحقق رقابتك لوقتك من قضاء على تراكم الأعمال و تسليمها في وقتها	37.44	77.673	.637	.931
تعمل رقابتك الجيدة لوقتك من تصحيح أعمالك المنجزة من أي إنحراف و تسليمها في وقتها المحدد	37.32	76.477	.665	.930

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يساعدك أدائك الفعلي و أداء المخطط له من معرفتك قدراتك في عملك	33.68	25.143	.431	.780
أدى وضعك لمخطط زمني بأعمالك اليومية المطالب بها لتحقيق أداء أكثر فعالية	33.20	26.500	.367	.786
توافق دائما مؤسستك على قيام بدورات تدريبية لتنظيم توزيع وقت عملك من أجل زيادة تحسين أدائك	33.48	23.177	.449	.782
يساعدك تنظيم أداء أعمالك في اتخاذ القرارات المناسبة في الزمان والمكان المناسبين وبالشكل المناسب والتمييز بين المهام والمسؤوليات	33.32	26.060	.602	.770
يساعدك توجيهك لأداء أعمالك من إتخاذ قرارات حول قيام بأولويات هذه أعمال	33.00	26.833	.442	.781
يحقق توجيهك الجيد لنفسك في زيادة فرص نمو و تطوير أداء عملك	33.44	22.673	.669	.749
تؤدي رقابتك من طرف الإدارة الناجحة لمؤسستك إلى تحسين أدائك و الارتقاء بك لقدرات و مهارات أحسن	33.40	22.333	.562	.763
تساعدك رقابتك الجيدة لعملك إلى تحسين مستوى أدائك و القضاء على تأجيل و تأخير عملك	33.24	27.607	.271	.794
تحقق دائما أهدافك بتقييمك لعملك و تحسين مستوى أداء المطلوب منك	33.56	23.757	.562	.763
تفضل دائما تقييم أدائك من طرف المسؤول عنك	33.76	24.023	.429	.782

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
بك يؤدي مؤسستكم في المطلق الوقت نظام أن ترى جيد لأداء	10.32	6.060	.566	.734
عملك إنتاجية زيادة في لوقتك اليومي تخطيطك يحقق	10.28	7.127	.421	.799
أساس على لأعمالك زمني مخطط بوضع دائما تقوم الأعمال إنجاز فوضي في الوقوع لتفادي الأولويات	10.16	5.723	.677	.676
المبدول الجهد تخفيض في لوقتك الجيد تخطيطك يعمل المختلفة نشاطاتك تنفيذ في	10.16	5.223	.683	.669

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
بانتظام المحددة مهامك إنجاز في وقتك تنظيم يساعدك إنجازة تم ما مراجعة من المتسع لوقتك تنظيمك يمكنك بدقة مهام من	6.68	4.560	.777	.918
يمكن التي التحديات مواجهة في وقتك تنظيم يساعدك عملك تواجه أن	6.92	4.327	.904	.807
	6.88	4.943	.803	.894

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
للأعمال تنفيذك على لوقتك الجيد توجيهك يعمل نتائج بأفضل منك المطلوبة	6.32	2.643	.571	.782
قيام من لتخلصك لوقتك الذاق توجيهك أدى عملك في الروتينية بالأعمال	6.60	3.167	.622	.714
المطلوب المهمة بين الموازنة في لعملك توجيهك يساهم أفضل بشكل لتنفيذها اللازم والوقت منك تنفيذها	6.68	2.810	.696	.629

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
و الأعمال تراكم على قضاء من لوقتك رقابتك تحقق وقتها في تسليمها	3.76	1.107	.710	.
أعمالك تصحيح من لوقتك الجيدة رقابتك تعمل المحدد وقتها في تسليمها و إنجرف أي من المنجزة	3.64	.990	.710	.

Corrélation

	mx	My
Corrélation de Pearson	1	.173
Sig. (bilatérale)		.407
N	25	25
Corrélation de Pearson	.173	1
Sig. (bilatérale)	.407	
N	25	25

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.173 ^a	.030	-.012-	.55051

a. Valeurs prédites : (constantes), mx

b. Variable dépendante : my

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.216	1	.216	.713	.407 ^b
1 Résidu	6.970	23	.303		
Total	7.186	24			

a. Variable dépendante : my

b. Valeurs prédites : (constantes), mx

ANOVA à 1 facteur الجنس

My

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.029	1	.029	.093	.763
Intra-groupes	7.158	23	.311		
Total	7.186	24			

العمر ANOVA à 1 facteurh

My

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.831	3	.277	.915	.451
Intra-groupes	6,355	21	.303		
Total	7,186	24			

الحجرة ANOVA à 1 facteur

My

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.274	3	.091	.277	.841
Intra-groupes	6,912	21	.329		
Total	7,186	24			

المستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur

My

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.261	2	.131	.415	.666
Intra-groupes	6,925	22	.315		
Total	7,186	24			

الوظيفة ANOVA à 1 facteur

My

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,887	4	.472	1,780	.172
Intra-groupes	5,299	20	.265		
Total	7,186	24			