

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالب: بهون علي علي

بعنوان:

أثر إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة تيسكوبا -القرارة- غرداية.

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2017/05/24م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: زوزي محمد..... أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية رئيسا

الدكتور: علماوي أحمد..... أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية مشرفا ومقررا

الدكتور: شرقي مهدي..... أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية ممتحنا

الموسم الجامعي : 1438 هـ / 2017م

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالب: بهون علي علي

بعنوان:

أثر إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة تيسكوبا -القرارة- غرداية.

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2017/05/24م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: زوزي محمد..... أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية رئيسا

الدكتور: علماوي أحمد..... أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية مشرفا ومقررا

الدكتور: شرقي مهدي..... أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غرداية ممتحنا

الموسم الجامعي : 1438 هـ / 2017م

قال الله تعالى:



سورة العصر 1-3

الإهداء

الشكر لله أولاً أن وفقنا لما يحبه ويرضاه.

إلى والدي الكريمين أمي و أبي، اللذين شجعاني من أول يوم على حب العلم والاستزادة منه، وإلى إخواني وأخواتي وكل عائلتي كبيرهم وصغيرهم.

إلى كل من علمني ولو حرفاً، وإلى كل أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وأخص بالذكر منهم أساتذتي وأصدقائي من قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية.

إلى كل أصدقائي الذين تعرفت عليهم من أيام الدراسة والكشفية وكل من نسيت مخيلتي وأناملني أن تذكرهم...

إلى كل هؤلاء أهدي لهم هذا العمل .

شكر و عرفان

من باب قول الرسول صلى الله عليه وسلم :

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف : علماوي أحمد الذي قدم لي التوجيهات و النصائح القيمة لإنجاز بحثي حتى خرج في حلته هذه وكل من ساهم معي في البحث ولو بالكلمة الطيبة أو دعاء عن ظهر الغيب، وأشكر كذلك بالتبع مدير مؤسسة تيسكوبا الشيخ بالحاج مسعود و المؤطر بالمؤسسة المحاسب الشيخ بالحاج محمد على تقديمه لي المعلومات القيمة والتي تخص بحثي و موضوع دراستي ونشكرهما على حسن الاستقبال ورحابة الصدر التي كانت بمثابة دفعة كبيرة لي لإنهاء دراستي الميدانية .

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تأثير إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تيسكوبا بالقرارة ولاية غرداية، وللوصول لهدف الدراسة تم أولاً إستعراض المفاهيم النظرية لكل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما، ثم كان الدور بعده لإجراء الدراسة الميدانية بتوزيع الاستبيان والذي يضم مجموعة من الفقرات والتي تقيس متغيرات الدراسة داخل المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- بينت النتائج وجود تقبل العاملين وحبهم لتنظيم وقتهم، وما يدل على ذلك تحسن معدل التأخرات والغيابات في المؤسسة بعد إدخال المؤسسة لتقنية "البوانتاز" وهي الدخول للمؤسسة بتمرير الأصبع في الآلة، وهي تحسب آليا (الملحق 2-3) وخاصة إن كان هناك تحفيز للعاملين شهريا أو حسب إمكانيات المؤسسة؛

- تدريب المرؤوسين على تفويض بعض الصلاحيات من خلال محاولة إتقانهم لغير أعمالهم، فمن جهة هو تغيير للروتين، ومن جهة أخرى إن غاب زميله بالعمل حل مكانه ولم يتوقف العمل، وهذا كله في إطار إدارة الوقت. زيادة التكوينات المقدمة للعمال و تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى و لو كانت أجنبية وهذا كله يؤدي إلى زيادة أداء العاملين وتحفيزهم و تشجيعهم أكثر فأكثر.

الكلمات المفتاحية : وقت، إدارة الوقت، أداء، أداء وظيفي.

Summary:

The present study aims at identifying the impact of time management on improving the performance of the workers of the institution Tescoba, the province of Guerrara in Ghardaia state, and to achieve the goal of the study was first to review the theoretical concepts of both time management and performance, And the relationship between them, and then the role after the field study to distribute the questionnaire, which includes a set of paragraphs, which measure the variables of study within the institution The study reached a number of results, the most important of which are:

The results indicated the existence of the acceptance of employees and their love to organize their time The improvement in the rate of delays and absences in the institution after the introduction of the enterprise to the technology "Albuantaz" is the entry to the institution by passing the finger in the machine It is calculated automatically (Annex 2-3), especially if there is a monthly incentive for employees or according to the possibilities of the institution

Training subordinates to delegate some powers by trying to master them for - On the one hand, he is a change of routine, and on the other hand, if their work his colleague is absent, the job is replaced and the work does not stop, all within the framework of time management

Increasing the formations offered to workers and exchanging experiences with other institutions and if they are foreign, all this leads to increasing the performance of the workers and motivate them and encourage them more and more

.Keywords: Time, Time Management, Performance, Performance

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
VIII	الإهداء
VIII	شكر وعرfan
VI	الملخص
أ-د	المقدمة
الفصل الأول: إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي	
المبحث الأول: الوقت وإدارته	
2	تمهيد
المطلب الأول: ماهية الوقت	
3	الفرع الأول: مفهوم الوقت
4	الفرع الثاني: أهمية وخصائص الوقت
6	الفرع الثالث: مضيعات ومعوقات الوقت وحلولها
المطلب الثاني: إدارة الوقت وأساليبه	
9	الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت
9	الفرع الثاني: خطوات ومبادئ في إدارة الوقت
13	الفرع الثالث: الأساليب العلمية الحديثة في استغلال الوقت
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	
المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي	
18	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
19	الفرع الثاني: أهداف التقييم الوظيفي
20	الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
المطلب الثاني: مشكلات التقييم وأساليب معالجتها	
24	الفرع الأول: مشكلات تقييم الاداء الوظيفي وأسباب فشلها
25	الفرع الثاني: أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء
26	الفرع الثالث: العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي
28	الفرع الرابع: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت والتعقيب عليها، وأوجه الاختلاف بينها والدراسة الحالية.

34	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: أثر إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة تيسكوبا
36	تمهيد
	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وعينة الدراسة
37	الفرع الأول : تعريف مؤسسة تيسكوبا
38	الفرع الثاني : الإنتاج والتجهيزات وتطورات الشركة
40	الفرع الثالث: المنافسون والزبائن
	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
40	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
41	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
41	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
	المبحث الثاني : أداة الدراسة وإجراءاتها واختبار الفرضيات وتفسيرها
	المطلب الأول:أداة الدراسة ونتائج الاستبيان
42	الفرع الأول : أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
42	الفرع الثاني : صدق أداة الدراسة وثباتها
49	الفرع الثالث : نتائج تحليل فقرات الاستبيان
	المطلب الثاني:نتائج الفرضيات واختبارها
55	الفرع الأول: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
64	الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضيات
67	الخاتمة
68	قائمة المراجع
71	الملاحق
77	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	المضيعة الداخلية و المضيعة الخارجية للوقت	جدول رقم -1
15	مصفوفة المستعجل والمهم من الأنشطة	جدول رقم -2
16	مثال لمصفوفة المستعجل والمهم	جدول رقم -3
16	خريطة Gantt أو الأعمدة	جدول رقم -4
17	الزمن المخطط للمشروع	جدول رقم -5
18	الزمن الفعلي للمشروع	جدول رقم -6
41	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	جدول رقم -7
42	يوضح مقياس ليكارت الثلاثي	جدول رقم -8
43	يوضح مصفوفة الارتباط	الجدول رقم -9
43	إحصائية ألفا كرومباخ	الجدول رقم -10
44	توزيع العينة حسب العمر	الجدول رقم -11
45	الحالة العائلية لأفراد العينة	الجدول رقم -12
46	المؤهل العلمي لأفراد العينة	الجدول رقم -13
47	نوع العمل لأفراد العينة	الجدول رقم -14
48	الأقدمية بالمؤسسة	الجدول رقم -15
49	المتوسطات الحسابية و الانحرافات لتنظيم الوقت	الجدول رقم -16
50	المتوسطات الحسابية و الانحرافات لتحديد الأولويات	الجدول رقم -17
51	المتوسطات الحسابية و الانحرافات لاستخدام الموارد	الجدول رقم -18
53	الرقابة على الوقت والتخطيط له	الجدول رقم -19
55	المتوسطات الحسابية و الانحرافات للأداء الوظيفي	الجدول رقم -20
57	اختبار الفرضية الاولى لادارة الوقت	الجدول رقم -21
57	تنظيم الوقت و الأداء	الجدول رقم -22
58	الأولويات و الأداء الوظيفي	الجدول رقم -23
59	استخدام الموارد و الأداء الوظيفي	الجدول رقم -24
60	تخطيط الوقت و الأداء الوظيفي	الجدول رقم -25
61	اختبار الفرضية الاولى تنظيم الوقت	الجدول رقم -26

61	اختبار الفرضية الثانية وضع الأولويات	الجدول رقم-27-
62	اختبار الفرضية الثالثة استخدام الموارد	الجدول رقم-28-
62	اختبار الفرضية الرابعة الرقابة على الوقت	الجدول رقم-29-
63	اختبار الفرضية الخامسة التخطيط للوقت	الجدول رقم-30-

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت	الشكل رقم-1
26	نظام مراحل تحسين الأداء	الشكل رقم-2
27	تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف	الشكل رقم-3
29	العلاقة بين إدارة الوقت و الأداء	الشكل رقم-4
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم-5
45	المؤهل العلمي لأفراد العينة	الشكل رقم-6
46	نوع العمل لأفراد العينة	الشكل رقم-7
47	الأقدمية بالمؤسسة	الشكل رقم-8

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	الاستبيان	رقم-1
74	جهاز ضبط الحضور	رقم-2
74	جدول الغيابات والتأخرات	رقم-3

مقدمة

أ- توطئة :

الوقت نعمة عظيمة أنعمها الله علينا، لذلك وجب اغتنامها فقد قال الحسن البصري : (مامن يوم يطلع فجره أو شمسه إلا وينادي يا ابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فاعتنم مني فإني لأعود إلى يوم القيامة) إذا فطبيعة الوقت صارمة فهي محددة لا تقف ولا تتمدد ولا تتراكم، وقد قال أحمد شوقي : "دقات المرء قائلة له إن الحياة دقائق وثواني " ، وقد قال حكيم: "مالعمر إلا كتاب دفتاه الميلاد والوفاة وصفحاته الأيام فكلما طويت صفحة كلما دنوت من الأجل" مما سبق يتبين لنا أن الوقت أنفس من الذهب، لأن من يستغل وقته ولا يضيعه فسيحصل نتيجة لذلك على الذهب وكل ما يتمناه.

وقد سئل خبير إدارة الوقت (ب . يوجين جريسمان) عن العامل المشترك بين الناس الأغنياء والأقوياء والمشاهير الذين يعرفهم ؟ فأجاب : كلهم لديهم أيام تتكون من أربع وعشرين ساعة. وكل هذا تؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين فتؤدي بهم ليكونوا جيدين حين الاستغلال الأمثل أو مقصرين ضعفاء حين عدم استغلاله ويؤثر بذلك تبعاً على المؤسسة ككل.

ب- طرح الإشكالية :

مما سبق يمكن لنا طرح الإشكالية الرئيسية والتي سنحاول الإجابة عنها عبر هذه الدراسة وهي :

مامدى تأثير الإدارة الجيدة للوقت على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة تيسكوبا ؟

وعليه تنبثق من الإشكالية الرئيسية تساؤلات فرعية وهي :

1- ما واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالمؤسسة ؟

2- ما أهم معوقات ومضيقات وقت العاملين بالمؤسسة ؟

3- ما أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين ؟

ج- فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي للعاملين

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي للعاملين

- الفرعية الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين
 - الفرعية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي للعاملين
 - الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين ومنها تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرعية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي للعاملين
 - الفرعية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي للعاملين
 - الفرعية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي للعاملين
 - الفرعية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين
 - الفرعية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي للعاملين
- د-أسباب إختيار الموضوع :**

1-الأهمية العلمية

تسليط الضوء على موضوع مهم ومحاوله تبسيطه للمؤسسات لتطبيقه ميدانيا، وزيادة هذا البحث وما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات إلى البحوث السابقة لاستفادة الباحثين به مستقبلا.

2-الأهمية العملية

تطبيق مفهوم إدارة الوقت ، وأيضا الأساليب العلمية المتبعة فيها بالمؤسسة من أجل تحسين أدائها والعاملين بها أكثر مستقبلا (بعد الدراسة).

هـ- أهداف الدراسة:

- تطبيق إدارة الوقت بالمؤسسة ومعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة ككل ؛
- معرفة العوامل المضيقه للوقت والتي تقلل من مردودية العاملين ومحاوله تحسينها بعد الدراسة ؛
- إظهار العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين كعلاقات العمل والحوافز ؛
- تقديم نتائج الدراسة للإدارة للإستفادة منها وتحسين أداء المؤسسة للأفضل.

و- حدود الدراسة:

1-الحدود الموضوعية: حددت الدراسة بموضوع إدارة الوقت وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا القرارة-غرداية.

2-الحدود الزمانية: تم التفرغ لإنجاز البحث فعليا من تاريخ نهاية السداسي الأول والإمتحانات يوم 20-2-2017م وكانت النهاية منه على بركة الله يوم 15-05-2017م.

3-الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسة تيسكوبا وهو مصنع نسيج الأغذية و القلاع، بالمنطقة الصناعية لبلدية القرارة ولاية غرداية ، وهي تقع بالمدخل الغربي للبلدة ، محايده للطريق الرئيسي ، وتحتل كل وحدة صناعية 2 هكتار ، كما هو الحال بمؤسسة تيسكوبا .

ز-منهج الدراسة:

في هذه الدراسة اعتمدنا بهدف إلامنا بالظاهرة و حل المشكلة المتعلقة بمتغير دراستنا على "المنهج الوصفي والمنهج التحليلي" لتشخيص مدى تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة تيسكوبا.

ر-هيكل الدراسة:

بغرض الإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين، النظري والتطبيقي حيث يتناول الفصل الأول مبحثين فتناولنا في المبحث الأول المتغيرات النظرية حيث تطرقنا إلى ماهية إدارة الوقت، أما المبحث الثاني فكان عن مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين و تطرقنا إلى كليهما بشيء من التفصيل، واختتم الفصل بالدراسات السابقة .

و عن الفصل الثاني فقد فطرحنا فيه مبحثين، الأول تقديم و تعريف المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فكان عن طرق و أدوات جمع البيانات، وتطرقنا فيه أيضا إلى تحليل نتائج الاستبيان الموزع واستعملنا فيه برنامج التحليل الإحصائي SPSS و حاولنا الخروج بتوصيات واقتراحات في نهاية هذه الدراسة .

ي-صعوبات البحث:

لأي عمل صعوبات وكانت الصعوبات كالاتي

-تفرغ وشساعة موضوع إدارة الوقت لكن ميدانيا تطبيقه محدود؛

- صعوبة استرجاع استمارات الاستبيان من عمال المؤسسة ؛

-نقص المراجع والمذكرات الجزائرية في الموضوع نسبيا، في حد علم الطالب.

الفصل الأول

إدارة الوقت والأداء

الوظيفي

تمهيد:

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، فإن جذوره (إدارة الوقت) ترجع بشكل عام إلى مدرسة الإدارة العِلْمِيَّة، و مؤسسها (فردريك تايلور) f. Taylor. أب الإدارة العلمية، في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن المستغرق بأقل وقت وأفضل طريقة ممكنة لربط الأجزاء مع بعضها البعض.

ومن هنا سنتطرق إلى محتويات الفصل الأول الذي سنتناول فيه : ماهية الوقت بمفهومه وأهميته وخصائصه ومضيعاته ومعيقاته وحلولها التي يراها الباحثون، أما المطلوب الثاني فقمنا بذكر مفهوم إدارة الوقت وخطواته والأساليب العلمية المتبعة فيه، وعرجنا بعده إلى مفهوم الأداء الوظيفي، و أهداف التقييم الوظيفي، و منه إلى طرق تقييم الأداء الوظيفي، ومن ثم نوهنا إلى مشكلات تقييم الاداء الوظيفي وأسباب فشلها وأساليب معالجتها، وكان بعده الحديث عن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، واختتم الفصل بالدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع و التعقيب عليها وإظهار أوجه التشابه بينها، وإظهار اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الوقت وإدارتهالمطلب الأول: ماهية الوقت

تمهيد:

بعد دراسة تايلور تلتها محاولات الزوجين (فرانك جلبرت وويليان جلبرت)، فيما يسمى "بدراسات الحركة والوقت"، وهي إكمال لدراسات (فردريك تايلور) للحركات التي يؤديها العامل ووقت كل حركة، إلى أن بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل والمتعارف عليه في أواخر الخمسينات و أوائل الستينات من القرن العشرين، والحقيقة أن المساهمات العلمية بدأت في العالم الغربي، وبشكل قليل في العالم العربي، فقد كانت أول محاولة للكتابة المتخصصة في مجال إدارة الوقت عام 1958 م للباحث جيمس ماكي (James mucky) حيث وضع كتابه إدارة الوقت (The management of time) ومن أشهر أقواله: "إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فإن هذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم".¹

الفرع الأول: مفهوم الوقت

لغة : وَقَتَ : (فعل) وَقَتَ يَوقِتُ، قِتًا ، وَقْتًا، فهو وَاقِتٌ، والمفعول مَوْقُوتٌ.²

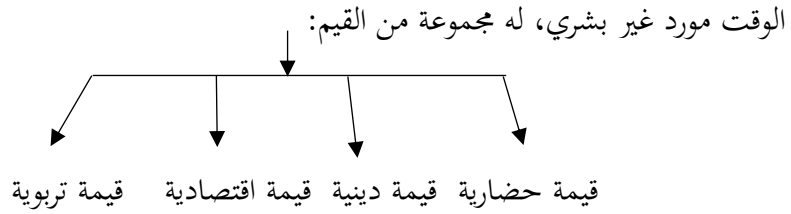
فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس (384 – 322) ق . م الوقت بأنه "عبارة عن تعداد للحركة"، وفي القرون الوسطى جاء إسحاق نيوتن (1642 – 1727) م وعرف الوقت بأنه "عبارة عن شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الاتساق نفسه، و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية"، في حين أنه العصور الحديثة يرى كانط (1724 – 1804) م : أن "الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته ، و أن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل"

يتبين لنا مما سبق أن فكرة الوقت شغلت معظم عقول العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور، إلى يومنا هذا وذلك لأهميته وسرعة انقضائه، فكانت مساهمة كل واحد منهم من الزاوية التي يرى منها، غير أنهم يتفقون أنه مورد هام وغير متجدد.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005م، ص15-16

²معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، مفهوم الوقت، 21-2-2017م، <http://www.almaany.com>

الفرع الثاني : أ - أهمية الوقت وقيمه



- 1- قيمة حضارية : احترام الوقت من مظاهر الحضارة فنلاحظ أن الدول المتقدمة تحترم الوقت وتحافظ عليه بشدة على مستوى الدولة أو الأفراد، ويقاس على ذلك كل مظاهر الحياة، لذلك نجد أن هناك دول استطاعت أن تتقدم وتحقق أهدافها للتنمية الشاملة.
- 2- قيمة دينية : تحرص جميع الأديان على إظهار قيمة الوقت، ومن مظاهر ذلك تحديد مواقيت الصلاة ومواعيد للصيام، وأيضا تعاقب الليل والنهار وانتظام الشمس والقمر في مواعيدها، فهذا أعظم دليل على بيان قيمة الوقت وأهميته، ومعنى هذا الدين يركز على الوقت والأدلة على ذلك كثيرة من القرآن والسنة.
- 3- قيمة اقتصادية : الوقت يساوي نقودا، والوقت من ذهب، فمن وجهة النظر الإقتصادية أن كل دقيقة تمثل دخلا ماديا، ومن هنا يجب الحرص على وقتنا ولا نضيعه هباء دون استثمار له.
- 4- قيمة تربوية : وتكون من خلال استثمار الوقت في التعليم المفيد واستغلاله بطريقة صحيحة، وطرق تخطيطه وكل هذا يمثل في حد ذاته قيمة تربوية عالية تنمي داخل كل إنسان الإحساس بقيمة الوقت وكيفية استغلاله فيما هو مفيد.¹

كثير من الناس يشكون من الوقت و ذلك بالمقارنة مع حجم أعمالهم و مقدار الالتزامات التي يريدون تحقيقها ، و من المعلوم أن ممارسة العمل تحت عامل الضغط يفرز نتائج سلبية على الفرد و على المؤسسة التي يعمل بها ، فعلى مستوى الفرد يتولد لديه ضغوطا عصبية و نفسية تترك آثارها على الجانب الصحي ، و هذه النتائج تترك آثارها على الأداء الشخصي و قلة الإبداع الوظيفي ، أما على مستوى المؤسسة التي يعمل بها فإن الخسارة تكمن في انخفاض معدل الإنتاج ، و إزاء التفاهم و الشعور بالمشكلة التي يعاني منها الفرد نتيجة ضياع الوقت ، فقد تنامت الدعوات الجادة في عملية استغلال الوقت و اعتباره مورد أساسي و عامل من عوامل الإنتاج ، لذلك لا بد من استغلاله بأسلوب حديث يتلاءم مع قدرات الناس .

¹ مجدي إبراهيم محمد، أسس إدارة الوقت وموارده، دار الناشر مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، 2014م، ص27-28.

يعد الوقت أحد الموارد الأساسية التي تستخدم في العمليات الإدارية ، لذلك من الواجب علينا العمل على إعداد الخطط التنموية التي تهدف إلى استغلال الوقت ، خاصة للمؤسسات الإنتاجية و لأن الاستغلال الفعال للوقت يتطلب دراسة و برمجة و تخطيطا متكاملًا لمختلف النشاطات الإدارية اللازمة لعملية التنفيذ ، و تكمن أهمية الوقت في النقاط التالية :¹

1- تمكن الإنسان من تحقيق أهدافه في شتى مجالات الحياة .

2- زيادة الإنتاجية و الكفاءة في العمل مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع .

3- تمنع الكثير من الإجهاد الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم .

4- تحقيق التوازن عند حاجات الفرد .

5- تظهر أهميتها في المواقف والأوقات الحرجة.

ومما لاشك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه هي من أحد السبل لتقدم المجتمعات ، فالشعوب التي تحرص على الوقت ليست بالصدفة من الشعوب المتقدمة،عكس التي تعاني من التخلف والذي من أسبابه تضييعهم لموردتهم الثمين وهو الوقت، وبلغة أخرى فإن من بين العوامل التي يمكن أن تفرق في التقدم والتخلف بين الدول نجد الإحساس بأهمية الوقت وحسن استغلاله.

ب- خصائص الوقت:

كما اتفق عليها الباحثون أنه مورد إنتاجي أي نشاط لا يبد من استغلاله ، لكنه يختلف عن باقي الموارد الإنتاجية الأخرى بأنه :

1- يمتاز بالقصر لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما نريد، ولا شئ في شعورنا أطول منه لمن ينتظر، ولا أسرع لمن هو في سرور ومتعة، الكثير من الناس يتجاهلونه لكن يأسفون على ضياعه.

2- يمتاز الوقت بالطول و ذلك لأنه مقياس للخلود ، و في نفس الوقت الوقت لا يحترم أحد ، فلا يمكن لأي شخص بتحويله أو تغييره ، بغض النظر إلى طبيعة المهام التي يريد الإنسان تحقيقه .

3- الوقت سريع الانقضاء لأنه يمر مر السحاب و يجري جريان الرياح واستعادته شئ مستحيل، يقول حكيم:
ألا ليت الشباب يعود يوما ... فأخبره بما فعل بما فعل المشيب.

¹ الشافعي محمد ، إدارة الوقت ، مركز محروسة للبحوث والتدريب و النشر ، القاهرة، طبعة1، 2002 ، ص17

4- الوقت مورد يملكه كل الناس بالتساوي و لا يستطيع الإنسان تخزينه أو استرجاعه أو تحليله أو شراؤه أو استعارته فكل إنسان كيفما كان، يملك في يومه 24 ساعة و 168 سا في الأسبوع و 8766 سا في السنة وكل يقضيها كما شاء لنفسه.¹

من أبرز خصائص الوقت التي اتفق عليها الباحثون أنه يختلف عن الموارد الإنتاجية الأخرى بأنه لا يمكن تجميعه أو تخزينه أو إحلاله أو شراؤه أو بيعه، فالوقت محدد ويملكه جميع البشر بالتساوي وكل ما يستطيع عمله هو استغلاله من عدمه، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فردا أو مجتمعا.²

الفرع الثالث : أ- مضيعات ومعوقات الوقت

إن الآفة التي يعاني منها العاملون بوجه عام، والمديرون وأصحاب السلطة بوجه خاص هي ضياع الوقت، وعدم استثماره بوجه حسن من خلال التخطيط والتنظيم والقضاء على المسببات التي تسبب هذا الضياع.

فيتبين لنا أن هذا المفهوم ديناميكي أي أنه يتغير تعريفه أو مفهومه بتغير الظروف و الأزمنة و الأمكنة و الأشخاص فكلما كان الشخص حريصا على وقته أنقص من مسببات ضياع الوقت، والعكس بالعكس.

حيث أن النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقتضي الإلتفات إلى مايلي:

-يعتبر أي نشاط مضيعا للوقت إذا اعتبرنا وأدركنا أنه كذلك؛

-إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرون، أو أنت و الآخرون فالوقت لا يضيع وحده بل الفرد هو من يقوم بتضييعه ؛

يؤكد ماكنزي Mackenzie بقوله في محاضرة له سنة 1988 بعنوان Management key to Managing your Time

عندما وجهه إليه سؤال يخص أهم مضيعات الوقت بالنسبة للمدير وذلك حسب تسلسلها من ناحية الأهمية فقال: "المقاطعات الهاتفية ، كثرة جدولة المهام، الأعمال الورقية والمكتب مزدحم بالأوراق، ثم الزوار المفاجئون، الاجتماعات، المعلومات الناقصة والأزمات والتعب، ومحاولة إنجاز الكثير من الأعمال في وقت واحد ، ثم الانهماك الزائد في العمل"³

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الوقت مفاهيم- عمليات- تطبيقات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م.ص37-38

² ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الاولى، 2008، ص30

³ إليك ماكنزي، "الإدارة الذاتية: المفتاح لإدارة وقتك" ، تحرير: ديل تيمب، ترجمة: وليدهوانه،الرياض معهد الإدارة العامة، 1991، ص:494

وحصر Leboeaf أكثر المضيّعات التي تبدد الوقت، في دراسته والتي أجراها في الولايات المتحدة وشملت مجموعة من أربعين شخصاً يعملون مديري مبيعات، ومجموعة من خمسين آخرين من المهندسين الذين يتولون مناصب إدارية قيادية، وقد أظهرت الدراسة أن أهم مضيّعات للوقت مرتبة تنازلياً هي كالتالي : المكالمات الهاتفية ، الزيارات المفاجئة ، الاجتماعات، الأزمات، الافتقار للانضباط الذاتي ، التردد في اتخاذ القرارات ، وترك بعض الأعمال معلقة ، وعدم وضوح الاتصالات¹

ولقد لخص بيكر مضيعات الوقت الداخلية التي من الصعب التغلب عليها ومصدرها ذاتي داخلي للإنسان، والمضيعات الخارجية التي مصدرها الناس أو الأشياء كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم -1- يوضح المضيعات الداخلية و المضيعات الخارجية للوقت

مضيعات خارجية	مضيعات داخلية
مقاطعة الهاتف	التأجيل
الاجتماعات	عدم التفويض
الزوار	الأهداف الغير الواضحة
التفاعل الاجتماعي	عدم وضوح الأولويات
نقص المعلومات	إدارة الأزمات
كثرة أوراق العمل	عدم التخطيط
تعطيل الاتصالات	سوء جدولة العمل
نقص السياسات والاجراءات	ضعف الانضباط الذاتي
نقص الموظفين الأكفاء	محاولة عمل الكثير في الوقت نفسه
الروتين الحكومي	نقص المهارات اللازمة

المصدر: ياسر أحمد فرح، مرجع سابق، ص 33

ب- الحلول لمضيعات الوقت:

لذا وجب علينا السيطرة على مضيعات الوقت ومفتاحها هو إدارة الذات ويقوم هذا المنهج على ست خطوات هي: جمع البيانات والمعلومات اللازمة والدقيقة عن العوامل المضيعة للوقت بقصد التعرف على حجم المشكلة وأبعادها ، ثم التعرف على الأسباب المحتملة لضياع الوقت هل الآخرون هم المسؤولون، أم المدير نفسه، أم البيئة فما سبب ذلك، ووضع الحلول الممكنة للمضيعات من خلال استعانة المدير بالمرؤوسين لابتكار الحلول، وبعدها اختيار أحسن الحلول الممكنة من خلال اختيار أفضل الحلول وأكثرها فاعلية، وتنفيذ الحل المختار من خلال

¹ Michael Leboeaf, "Managing Time Means Managing Your Self", P.41-46 ،نقلا عن الدورة التدريبية لرياض بن سوشة.

وضعه موضع التنفيذ، وأما عن الخطوة الأخيرة فهي متابعة التنفيذ من خلال معرفة مدى تناسبه ومدى فعاليته في حل المشكلة فإن تبين أن المشكلة لازالت قائمة لابد من إعادة العملية بأكملها، بدءاً بجمع البيانات وانتهاءً بمتابعة التنفيذ.¹

—أما الباحث كيت كينان فيرى أن الشخص سيكون أفضل إذا اتبع مايلي:

*التفكير قليلاً بكيفية الاستفادة من الوقت؛

*استطاعة معرفة ما يضيع الوقت؛

*إدراك التصرفات التي تضيع وقت الآخرين؛

*معرفة السبب الحقيقي لعدم الإنجاز، أو التأخر في التأدية؛

*تحديد الإنجازات المهمة خلال النهار؛

*أن تكون لديك قابلية لتنظيم الوقت.²

المطلب الثاني: إدارة الوقت وأساليبه

تمهيد:

تبلور مفهوم إدارة الوقت من المدرسة الكلاسيكية ورائدها فريدريك تايلور والذي أجرى دراسة الحركة والزمن، وقام بتدريب وتحفيز العاملين مادياً من أجل أن يؤدي كل عامل أقصى إنتاجية في وقت أقصر، مروراً بعدها بالمدرسة السلوكية والتي جاءت رداً على المدرسة الكلاسيكية للإهتمام بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقته بالأفراد الآخرين لأن الإنسان ليس آلة، وقد قام إلتون مايو بتجارب الهاوثورن وغير بعض التصرفات مثل الراحة وسط العمل والعطل الأسبوعية، مما أدى إلى رفع معنويات العمال وحصلت زيادة في الإنتاج، ومن ثم تميز عصر اليوم في وقتنا الحاضر بزيادة الإهتمام بموضوع الوقت وإدارته نتيجة للعديد من السمات منها التقدم التقني والنمو الهائل في جميع المجالات، من ذلك ظهور علوم جديدة لم تكن موجودة من قبل أو بدائية مثل البرمجة وعلوم الإدارة بأنواعها، ونود أن نسلط الضوء ونوضح مفهوم إدارة الوقت، ومن ثم نتطرق إلى خطوات ومبادئ في إدارة الوقت وأخيراً نعرض إلى الأساليب العلمية الحديثة في استغلال الوقت.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص121-122

² كيت كينان، فن تنظيم وبرمجة الوقت، ترجمة مركز التعريب والبرمجة نعمت سليمان، الدار العربية للعلوم، بيروت، الطبعة الأولى، 1995م، ص14

الفرع الأول : مفهوم إدارة الوقت

-وتعرف بأنها الإستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما، وأيضا علم وفن الإستخدام الرشيد للوقت وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي إدارة لأندر شئ في المشروع، فإن لم نحسن إدارته لم نحسن أي شئ.¹

- عرف إبراهيم الفقي إدارة الوقت بأنها: "هي إدارة الذات أولا وتكون بإدارة الفرد نفسه بنفسه، ثم إدارة الأعمال في حدود الوقت المتاح بأقل جهد وأقصر وقت، وكذا محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدل أن يفرض سيطرته علينا، والإستفادة من الوقت الضائع واستغلاله جيدا ومحاولة التغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل".²

-ويعرفها آخرون بأنها : " عالم قائم بحد ذاته، يستدعي قدراً عاليا من مدخلات المهارات والأساليب الكمية والنوعية، و الوظائف الإدارية، مثل التخطيط المحكم والتنظيم الراقي و الرقابة الفعالة، فالوقت بحاجة إلى تخطيط و فعاليته تعتمد على مستوى تنظيمه، ودرجة الرقابة عليه."

يتضح لنا مما سبق أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مفهومي الوقت و الإدارة. فالإدارة في المفهوم العام عبارة عن مجموعة من العناصر الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، التي يراد من خلالها إنجاز الأعمال بشكل منظم للوصول إلى أهداف محددة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، فالعملية الإدارية محكومة بالوقت وهو ما يؤدي إما للفضل أو للنجاح، وذلك حسب استغلاله من عدمه.

الفرع الثاني : خطوات ومبادئ في إدارة الوقت:

تعد إدارة الوقت جزءا من الإدارة، فهي جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها المدير مع جميع العاملين معه، بغية تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها، فالإدارة هي إحدى الجهات المسؤولة عن رسم خطط وتنفيذ البرامج

¹ ياسر أحمد فرح ، مرجع سابق، ص17

² إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار إبداع للإعلام والنشر وقلوب للنشر، بدون طبعة، القاهرة-مصر، 2009م، ص33-35

وإعدادها وتنفيذها¹.

حيث أن إدارة الوقت هي عملية إدارية بالأساس، لذا فإن خطوات إدارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسية في أي عملية إدارية.

تتكون العملية الإدارية من أربع وظائف رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، فهي التي

تمكن المدير من تحقيق الأهداف المنشودة التي لا تتحقق إلا من خلال عنصر الوقت الذي يعد أحد

عناصر الإنجاز الرئيسية وأحد الموارد المؤثرة بشكل مباشر في إنتاجية المنظمات، وفيما يأتي توضيح لكل من هذه الوظائف مع الوقت

1-تخطيط الوقت:

يعد التخطيط من أبرز الوظائف الإدارية ارتباطاً بالوقت في عملياته كلها، و يحدد لكل مرحلة من مراحل العملية الإدارية وهي التنظيم و التوجيه و الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها .

إن إعداد الخطة يراعي فيها التسلسل الزمني في مراحلها، و أن تكون واقعية أي في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة والوقت إحداها، وقابلة للقياس، وأن تكون مكتوبة ومرتبطة بجدول زمني لغرض قياس مدى الكفاءة والفاعلية في تحقيقها خلال المدة المحددة.

2-تنظيم الوقت:

إن كانت مهمة التخطيط هي تحديد الأهداف و إعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيقها، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها تُنجز هذه الأهداف، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود و تصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات وإن تنظيم الوقت من أهم مقومات النجاح في إدارته، فتنظيمه يساعد الفرد على إتمام أعماله بشكل أسرع وبمجهود أقل.

3-توجيه الوقت

تحتل وظيفة التوجيه مكانة خاصة كعنصر من عناصر العملية الإدارية، بوصفها تتعلق بالكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، وتظهر أهمية الوقت في توجيهه خلال مراحل تنفيذ المهام لضمان تحقيق الأهداف بالشكل المخطط له وفي الوقت المتاح.

¹ المرجع السابق، ص26

4- الرقابة على الوقت:

تعني مدى الالتزام بالخطة التي وضعت من قبل، وكذلك تعني مدى الالتزام بالمبادئ العامة للتعامل مع الوقت، وتعني أيضاً المراجعة المستمرة، وتتضمن عملية الرقابة مقارنة السلوك الحالي بالسلوك المخطط، و اكتشاف حجم الانحراف، وتقييم و اتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة، وتظهر أهمية الرقابة على الوقت لدى اكتشاف الأخطاء و منع وقوعها أو تصحيحها في الوقت المناسب، فكلما كانت الرقابة موجودة وقوية أدى إلى استغلال الوقت و استثماره في تحقيق الأهداف، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرقابة تمارس بعد وقوع الأخطاء طال زمن الرقابة وأدى ذلك إلى تأخير إنجاز المهام والأعمال.

-وهناك من الباحثين من زاد بعض الخطوات و الأساليب لإدارة الوقت منها تحديد الأولويات:¹

تتكون عملية تحديد الأولويات عند استغلال الوقت في مرحلتين

1-وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها

2-تحديد الأولويات لهذه المهام.

استعمل الترتيب الأبجدي لتحديد الأولويات وذلك بوضع كل من المهام المسجلة بالقائمة في إحدى هذه

الفئات:

الأولوية أ : المهام التي (يجب القيام بها) وتلك هي المهام الضرورية مثل المهام التي تطلبها الجمعية أو احتياجات القائد الضرورية أو المهام اللازمة لتطور العمل أو ذات الأزمدة المحددة.

الأولوية ب : المهام التي (ينبغي القيام بها) وهذه المهام ذات أهمية متوسطة والتي تؤدي إلى تحسين الأداء ولكنها ليست لوقت معين.

الأولوية ج : المهام التي (تجد متعة في القيام بها) وهذه الفئة الدنيا من حيث الأهمية، فهي بالرغم من أنها مسلية وممتعة إلا أنه يمكن إلغاؤها أو تأجيلها أو جدولتها.

-إدارة الموارد:

إدارة الموارد تعني كل ما هو متاح للفرد من إمكانيات سواءا أكانت بشرية أم غير بشرية رغبة في المساعدة في تحقيق أهدافه.

¹ ياسر أحمد فرج، مرجع سبق ذكره، ص41

إن إدارة الموارد المتاحة داخل المؤسسات تستلزم وجود تخطيط جيد يستفاد منه في القيام بمسؤولياتها اتجاه هذه الموارد نحو الهدف المنشود، وتوظيفها بخطط محددة الأهداف لتناسب مع حجم العمل أو النشاط المطلوب¹

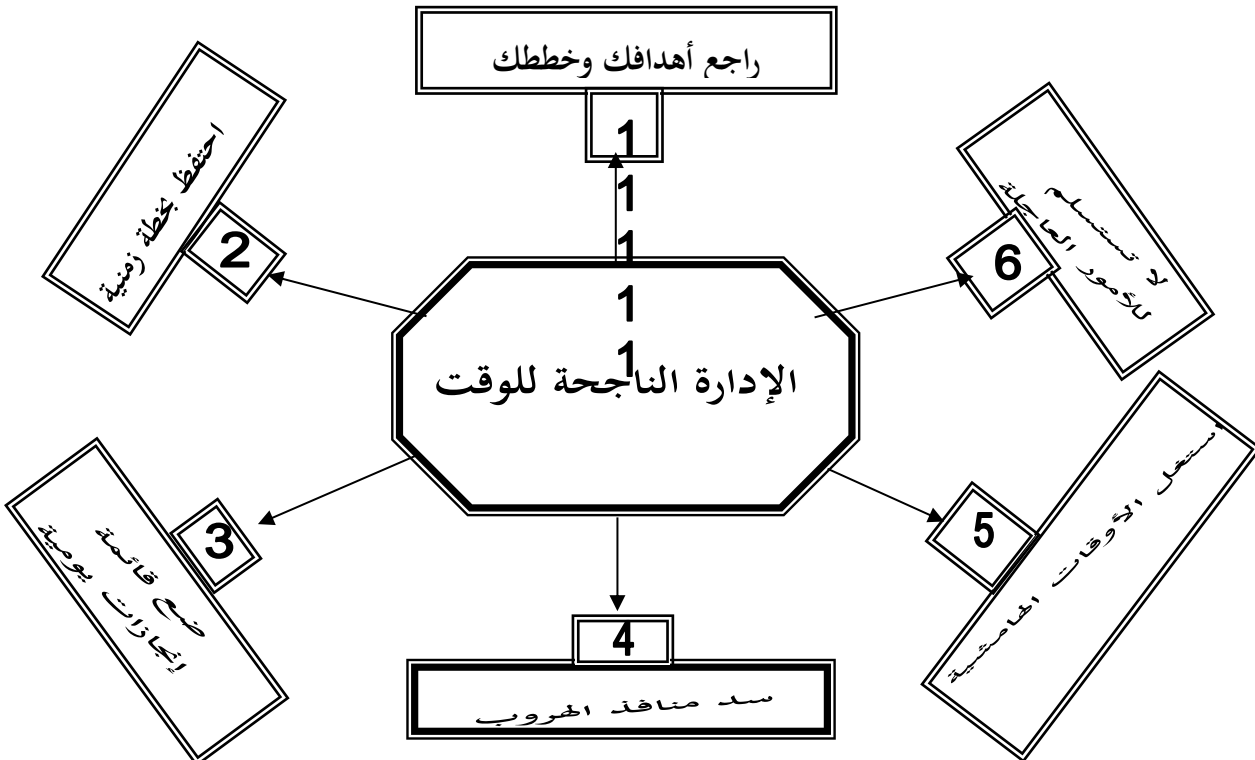
-و هناك من الباحثين من أضاف الوسائل المساعدة في إدارة الوقت، فقسموها إلى قسمين:²

1- الوسائل التقنية: مثل الحاسبات الآلية وأجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي والهاتف الجوال وآلات التصوير وأجهزة الفاكس والانترنت والبريد الإلكتروني والمفكرة الإلكترونية، كل جهاز أو تقنية إن أحسن استخدامها فإنه يفيد ويفعل عملية إدارة الوقت

2- الوسائل غير التقنية الشخصية(الذاتية)مثل الإعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، إعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، تطبيق التفويض وهي العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه، فمزاي التفويض عديدة منها زيادة الفاعلية في العمل، وإعطاء المدير وقتا للتركيز على المهام الكبرى وتحقيق السرعة والمرونة وتوفير الوقت.

*وهناك من الباحثين من رأى أن الخطوات والمبادئ تكمن في:

الشكل-1- يوضح خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت :



المصدر: سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ص97

¹ مجدي إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص31.

² نفس المرجع، ص43-44.

وفيما يلي شرح لخطوات ومبادئ الإدارة الناجحة¹

1) مراجعة الأهداف والخطط والأولويات : يجب على الإنسان أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته ، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته ويديره إدارة جيدة.

2) احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل : الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد ، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلاً) توضح فيه الأعمال والمهام والمسئوليات التي سوف تنجزها ، وتواريخ بداية ونهاية إنجازها ، ومواعيد الشخصيةأ.لخ ، ويجب أن تراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة ، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.

3) وضع قائمة إنجاز يومية : الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد ، هي أن يكون لك يوماً قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها على الإنسان كلما نسي أو تكاسل ، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة الإنجاز اليومي عدة نقاط أهمها :

- جعل وضع القائمة اليومية جزءاً من الحياة .
- عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية .
- تذكر مبدأ (أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80% من أعمالك لذلك اليوم).
- أعطاء النفس راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع .
- المرونة في الخطة فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف .

4) سد منافذ الهروب : وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها البعض من مسؤولياته التي خطط لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) فتصرفه عنها (مثل : الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس ...أ.لخ)،

5) استغل الأوقات الهامشية : والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال (مثل : استخدام السيارة ، الانتظار لدى الطبيب ، السفر ، انتظار الوجبات ، توقع الزوار) ، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته .

¹ سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011م، ص97-98

6) عدم الإستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية : لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولياتهم (ما يرون أنه مهم وضروري) ، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت) ، ويتم ذلك (استسلام الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية) عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته ، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته .¹

الفرع الثالث : الأساليب العلمية الحديثة في استغلال الوقت

لقد تعددت الأساليب المستخدمة من قبل الإداريين لتنظيم وإدارة الوقت فمنهم من يعمل إلى جدول الأعمال والأنشطة اليومية أو الأسبوعية رقمياً دون تحديد وقت النشاط وأولوياته، ومنهم من يعتمد على مدير المكتب أو السكرتيرة في جدول الأعمال والنشاطات وتوقيت المواعيد.

رغم تعدد هذه الأساليب التقليدية إلا أن هناك أساليب علمية حديثة متطورة ثبت جدواها العملي ومنها :²

أ- **طريقة التقويم** : تعتمد هذه الطريقة على أن يحدد الإداري المواعيد المخصصة للنشاطات المخطط لها على التقويم الخاص به مع الالتزام التام بذلك .

ب- **طريقة دراسة الأنظمة** : تعتمد هذه الطريقة على تقسيم العمل في المنظمة الى أنظمة معينة وكل نظام منها يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات مثل الاجتماعات الزيارات والمراسلات ومن ثم تحليل هذه الأنشطة بطريقة عملية تفصيلية للتعرف على العمليات الفرعية المكونة لكل نظام مع إجراء عملية الحذف أو التعديل أو التغيير أو تقليل الوقت المخصص لها مع المتابعة لتحقيق المخرجات حسب ما خطط لها .

ج- **طريقة نظم التذاكر** :-تتضمن هذه الطريقة على عدد من النظم الفعالة التي تساعد المدير على تذكر مواعيده والتزاماته ليتم إنجازها ومنها:-

(1) **نظام المذكرة الجيبية** : تستخدم للعمل الرسمي اليومي او المستقبلية .

(2) **نظام اللوح الرقابي** : . يستخدم لتسجيل النشاطات الاسبوعية او الشهرية عليه شاملاً نوع النشاط ، اهميته، التاريخ الفعلي لانجازه، التاريخ المتوقع فيه انجازه، واية ملاحظات.

¹ سلمان زيدان، نفس المرجع ، ص97-99

² إستراتيجية إدارة الوقت، الأساليب العلمية الحديثة في استغلال الوقت، بتاريخ 15-3-2017 م. -doc-8-doc-.../doc-8-doc-.../faculty.psau.edu.sa . 420cd0f0b63733bb95cdeb2f2027965eb-origi

- (3) نظام العلامات الملونة : . يستخدم هذا النظام للتمييز بين النشاطات غير المهمة والمهمة جداً موضحاً الاولويات ، التاريخ المتوقع لانجاز كل منها مع ملاحظة وضع ورقة ملونة متفق على معناها على كل ملف .
- (4) قوائم المهام المطلوب انجازها. تسجل على دفتر ملاحظات قائمة بجميع النشاطات وما ينجز منها يشطب ويضاف اية مهام جديدة .
- (5) أوراق الخطط . وهي تعمل كدليل إرشادي للأنشطة التي تم القيام بها أو التي ما زالت قيد الانجاز وهي تركز على الوقت المطلوب لانجاز مهمة معينة .
- (6) طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط: تعتمد هذه الطريقة على قيام الفرد بإعداد قوائم للواجبات اليومية والاسبوعية مع تحديد النشاطات اللازمة لاداء الاعمال بدقة في هذه القوائم . بشكل يتضمن نوع النشاط واهدافه والوقت الذي يحتاجه ومكان النشاط ، وعدد الافراد المشاركين به وبعد دراسة هذه الابعاد وتحليلها تستطيع التعرف على النشاطات الضرورية والمهمة والنشاطات غير الضرورية وعليه تستطيع توفير الوقت باستثناء او الغاء النشاطات التي تأخذ وقتاً اطول بدون فائدة او تبديل بعضها او تفويض بعضها للمساعدين ويتابع نتائجها خلال الاسابيع التالية والتأكد من صلاحيتها او من وجود ضرورة لتعديلها مرة أخرى.¹
- (7) تحليل الأنشطة باستخدام مصفوفة المستعجل والمهم: في عام 1897 اكتشف عالم الإقتصاد البريطاني " فيلفيدو باريتو " وجود علاقة بين الجهد والنتيجة، وتعرف هذه العلاقة بمبدأ باريتو، أو قاعدة 20/80 لقد وجد أن 80% مما يحققه شخص ما ناتج عن 20% من الوقت الذي ينفقه، فالنتائج والمخرجات والمكافآت غالباً ماتأتي نتاجاً لنسبة صغيرة من المدخلات والجهود الموجهة نحو تحقيقها. وللأسف، فإن معظم الناس يكرسون 80 من جهودهم والتي تسفر عن 20% فقط من العائد أي جهد كبير ونتائج قليلة، فأهم شيء أن تعرف 20% من الأنشطة والتي تسفر عن أعظم النتائج في وظيفتك.²
- يكتسب النشاط أهميته من اسهامه في تحقيق الأهداف، فكلما كان اسهامه كبيراً كانت قيمته عالية وكان أكثر أهمية، وإن المشكلة التي تواجه المدير عادة أنه يعيش في توتر وقلق فيما بين ماهو مستعجل وما هو مهم من الأنشطة، فالأنشطة المهمة ليست محل استعجال لتنفيذ اليوم أو حتى هذا الأسبوع، فهي نادراً ماتكون مستعجلة، في حين تستحوذ الأنشطة المستعجلة على الاهتمام، وتزداد الرغبة في إنجازها، ذلك أنها تسبب ضغطاً نفسياً على المدير مع كل ساعة تمر أو يوم ينقضي.

¹ المرجع السابق، ص 16-17

² جيف ديفيدسون، نظم وقتك في 60 ثانية، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، الرياض، 2009، ص 27-28

إن المصفوفة التالية ذات قيمة عالية في تحليل الأنشطة، وبالتالي معرفة نسبة الوقت المنقضي على ماهو مهم وعلى ماهو مستعجل.

الجدول رقم-2- يوضح مصفوفة المستعجل والمهم من الأنشطة

	مهم	غير مهم
مستعجل	1	3
غير مستعجل	2	4

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق ص 143

يشير المربع الأول من المصفوفة إلى أن الأنشطة الواقعة فيه مهمة ومستعجلة ويرغب الجميع في أن يكون عدد الأنشطة قليلا، والأنشطة في المربع الثاني مهمة وغير مستعجلة وتمثل على ذلك بأنشطة التدريب والتخطيط ولكونها غير مستعجلة يمكن تأجيلها، لكن تبقى دائما مهمة، ويشير المربع الثالث إلى أن الأنشطة الواقعة فيه غير مهمة ومستعجلة، وهي وفق هذه النظرة تستهلك جزءا كبيرا من الوقت بالرغم من اسهاماتها القليلة في تحقيق الأهداف وتمثل على ذلك بالهواتف والزوار، في حين ان الأنشطة في المربع الرابع غير مهمة وغير مستعجلة وهذا يقودنا إلى ضرورة إعادة توزيع الوقت على الأنشطة بما يضمن أفضل استخدام ممكن لعنصر الوقت، ولعله ن المفيد هنا الإشارة إلى قاعدة "باريتو" التي تقضي أن 80% من القيمة تأتي من 20% من العناصر، وأن 20% من القيمة تأتي من 80% من العناصر، بمعنى أن 80% من حجم المبيعات تأتي من 20% من العملاء ، وأن 80% من مشكلات المدير تأتي من 20% من الموظفين وهكذا.

ولدى تطبيق قاعدة "باريتو" على مصفوفة المستعجل والمهم، يمكن القول أن الأنشطة في المربع الثاني المهمة وغير مستعجلة تكون 20% من الأنشطة، ولكنها المسؤولة عن 80% من النتائج.¹

جدول رقم-3- مثال لمصفوفة المهم والعاجل:

1- مهم وعاجل (أمثلة) *الأزمات والكوارث *الأعمال المرتبطة بمواعيد التسليم	3- غير مهم ولكنه عاجل (أمثلة) *المقاطعات التلفونية* بعض الاجتماعات
2- مهم وغير عاجل (أمثلة) *إنشاء علاقات مثمرة * إيجاد فرص عمل	4- غير مهم وغير عاجل (أمثلة) * بعض المكالمات الخاصة * القهوة والشاي

المصدر: مجدي إبراهيم محمد، مرجع سابق ص 78

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 142-144

8- خرائط الوقت Time Maps: تعتبر خرائط الوقت من الأساليب العلمية، الضرورية لتحقيق أهداف الوقت، وتصميم عمليات الوقت المحدود لإنجاز عدد من الأهداف خلال إطار محدد للوقت

الجدول رقم -4- خريطة Gantt أو الأعمدة

جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
				▼	▲	العملية أ
				●		إتمام أ
			◆	●		العملية ب
			◆			إتمام ب
في الوقت المطلوب		◆	◆			العملية ج

¹المصدر: فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي الآليات السلوكيات التقنيات، ص185

هذه الخريطة منسوبة إلى Henery Gantt والذي ابتدعها في عام 1917 ومازالت مستخدمة حتى الآن بل هي أشهر وسيلة مستخدمة في عرض الجداول الزمنية.

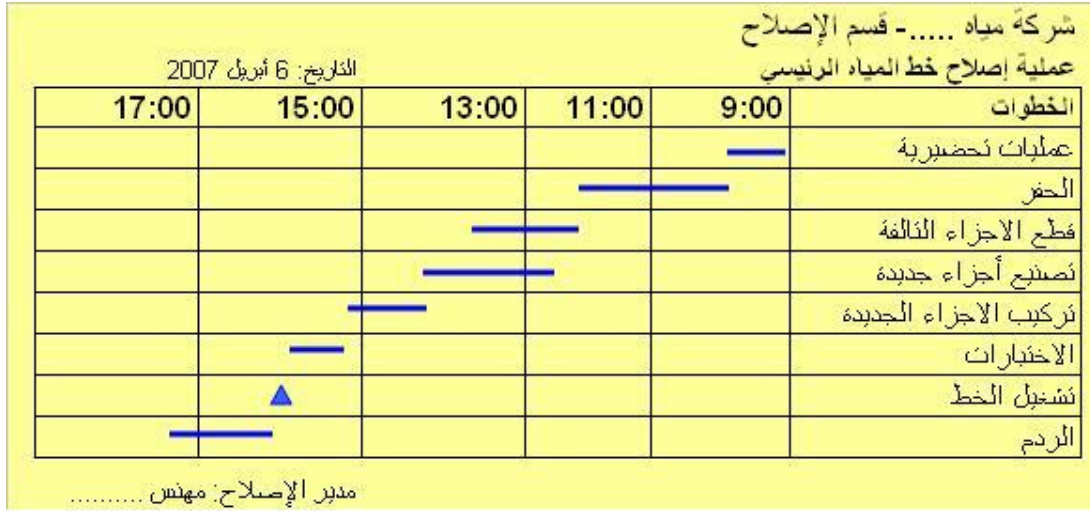
و هي عبارة عن رسم بياني يوضح الجدول الزمني لعمل ما مثل مشروع إنشائي أو عملية صيانة أو عملية تطوير أو مشروع تطوير وتصنيع وتسويق مُنتج جديد. هذه الخريطة تُستخدم الخطوط العرضية Bars لتُوضح الزمن الذي تستغرقه كل خطوة من خطوات المشروع ومتى تبدأ ومتى تنتهي. وبالتالي فهذه الخريطة تساعدنا على التخطيط للمشروع وعلى نقل هذا التخطيط لمديرينا وزملائنا وكل من له علاقة بالمشروع. هذه الخريطة تُعتبر وسيلة جيدة جدا في متابعة تطور الأعمال وعرض هذه المتابعة بشكل يسهل استيعابه بسرعة. فيمكننا ان نستخدم خطوطا أفقية أخرى لتحديد الوقت الفعلي لتنفيذ الأعمال بمعنى أن الخريطة يظهر عليها الزمن المخطط والفعلي

- كيف تقوم بإعداد جدول زمني؟

اكتب اسم المشروع أو العملية أعلى الصفحة مع اسم الجهة المصدرة للجدول وتاريخ الإصدار

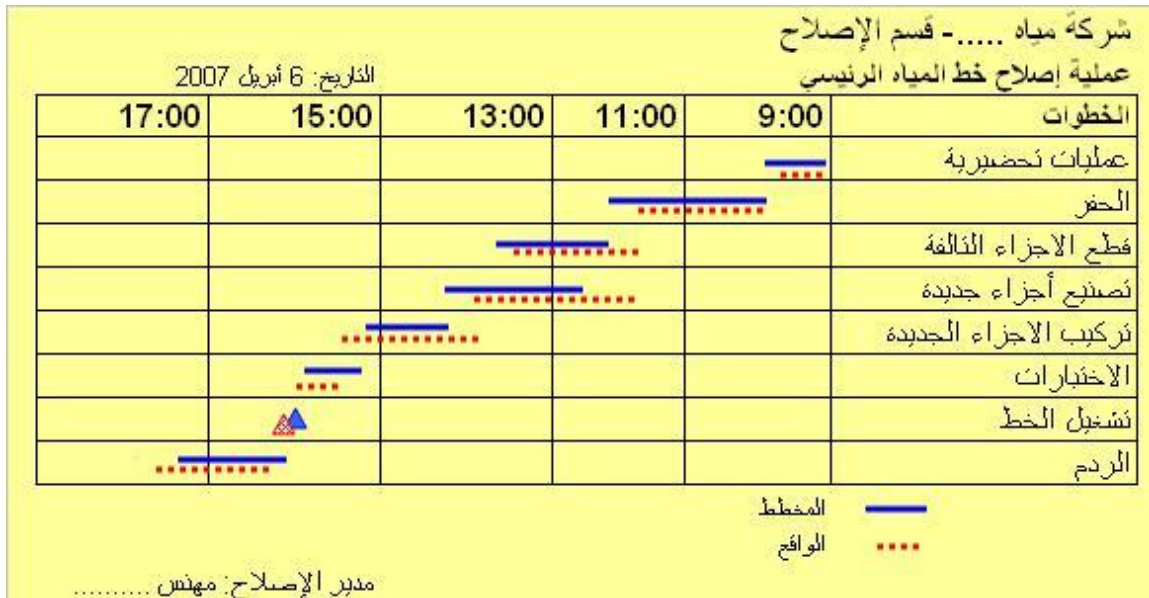
¹ -فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي الآليات السلوكيات التقنيات،الدار الجامعية، مصر، طبعة 1، 2008، ص185

جدول رقم -5- الزمن المخطط للمشروع¹



وبعد إعدادنا للزمن المخطط للمشروع، نقوم بالشروع والبدء في المشروع ونقيس الزمن المستغرق بالمشروع كما هو مبين في الجدول التالي.

خريطة جدول زمني. جدول رقم -6- الزمن الفعلي للمشروع



وفي الأخير يتبين لنا كم استغرقنا في الزمن الفعلي ونقارنه مع الزمن المخطط، ومن ثم نحاسب أنفسنا

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، هيثم محمود الملاح، كيفية إعداد جدول زمني للمشروع، بتاريخ 30-3-2017م، <https://hrdiscussion.com/.../كيفية%20اعداد%20جدول%20زمني%20للمشروع.Doc/>، ص 1-3.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفيالفرع الأول : مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

1-1 / المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو وصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به¹.

2-1 / المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج " .²

إذا فهي الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل. " الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .³

* تعريف توماس : " الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز و أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس " .

¹ ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت، المجلد 14، ص 26 .

² راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية-الاسكندرية، 2003 م ، طبعة 1 ، ص 209

³ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، طبعة 1، 2003 م، ص 219

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له . حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهداف لتتسنى للإدارة في منظمات الأعمال تحسين الأداء والإنتاجية، تلخصت في الأهداف التالية:

- القيام بتخطيط الموارد البشرية بالشكل الصحيح في المنظمات؛

- تقويم سياسة الإنتقاء والإختبار؛

- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية؛

- تقويم سياسة التدريب والتطوير؛

- تقويم سياسة الحوافز والأجور؛

- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي؛

- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال؛

- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على مجالات الضعف ومجالات التقدم في أدائها.¹

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولكن بعد أن تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم

¹ عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الخلوية بالأردن، أطروحة مقدمة لاستكمال رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009م، ص 36-37

يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء¹.

أ/ الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

يقوم المفهوم التقليدي لتقييم أداء العاملين -والذي يشيع استخدامه حاليا- على إعداد نماذج محددة، تحتوي على مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد، ويتولى الرئيس المباشر استفتاء بيانات هذا النموذج، ومراجعة من يليه في المسؤولية.

ومن الطرق التقليدية في تقييم الأداء مايلي:

أ-1/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والإنتظار في مواعيد العمل، والسرعة و الدقة في أداء العمل، والمبادأة والإلتزام وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً.

بالرغم من سهولة الطريقة وبساطتها، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية ، واستنادها للتقدير الشخصي .

أ-2/ طريقة التوزيع الإجباري

وتستند هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل أي يقسم إلى ضعيف، جيد، ممتاز، وليس على أساس مجموعة من العوامل، أو المعايير المختلفة للتقييم.

ومن العيوب التي توجه إلى هذه الطريقة، الافتراض الذي تقوم عليه من أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس مجموعة من العوامل، أو المعايير المختلفة للتقييم، وقد لا يكون صحيحاً في جميع الأعمال، وكما تصلح للمجموعات الكبيرة فقط.

أ-3/ طريقة الترتيب العام

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً، وفقاً للأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل : ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 م ، ص 25.

ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساوياً لأفضل فرد في أحد المجموعات الأخرى أو أفضل أو أضعف منه، ويعاب أيضاً عدم الموضوعية، كما أن الطريقة لا تهتم بمخائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

أ-4/ طريقة المقارنة بين العاملين

يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة مع فرد آخر في المجموعة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، ولطول الوقت الذي يستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

ويقصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

ويلاحظ في الطرق السابقة: الحكم المطلق للمقيم وقد ترتب ذلك أخطاء عامة يقع فيها المقيمون لأن ليس لديهم معايير واضحة، بل يخضع للتقدير الشخصي وليس على أسس موضوعية.¹

ب / الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

ب-1/ طريقة الاختيار الإجباري (Forced choice) :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات وعادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.²

ب-2/ طريقة الأحداث الحرجة (Critical Incidents):

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابياً وبعضها الآخر سلبياً، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

¹ - فاروق عبدو فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 271-274.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 م، ص 272.

ب-3/ طريقة التقييم المشتركة :

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

ب-5/ طريقة التقييم الذاتي :

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لا بد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد

ب-4/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .¹

وأهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب مايلي:

*الإهتمام بالأداء المستقبلي للفرد؛

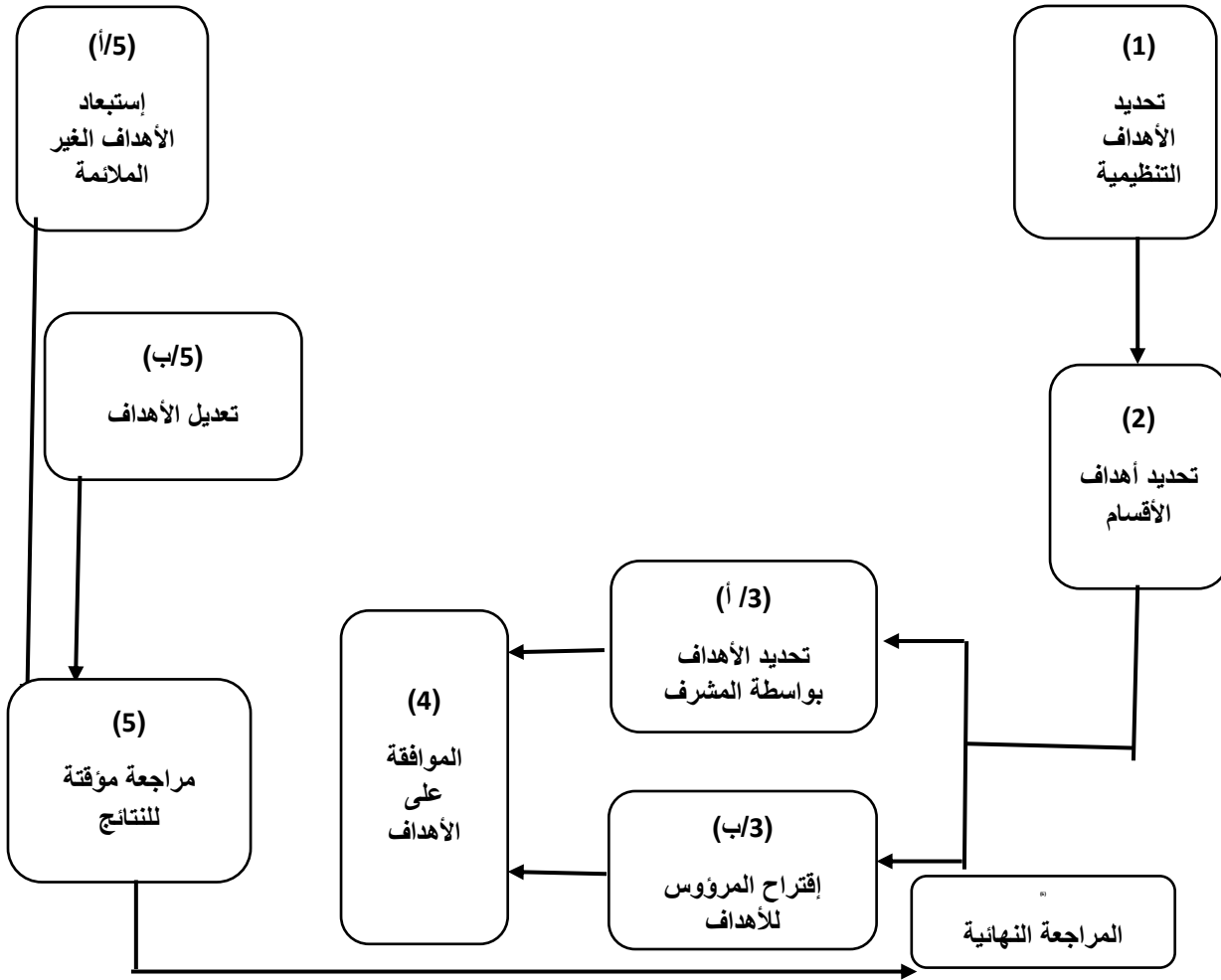
*تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه، والأساليب اللازمة لتحقيقها؛

*تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي؛

*التركيز على إنجازات الفرد، وليس سماته الشخصية.

1- مرجع سبق ذكره ، ص 276.

الشكل رقم 2 : يوضح تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف



المصدر : ماجد إبراهيم شاهين، ، مذكرة ماجستير ، ص18

يتبين لنا من الشكل السابق أن إدارة الأهداف تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية في الإدارة العليا للمؤسسة، ومن ثم يكون تحديد الأهداف في الأقسام ويكون بمشاركة المشرفين مع اقتراح من المرؤوسين أو العاملين وهو ما يسمى بالعصف الذهني، وبعدها يكون الموافقة على الأهداف من طرف الإدارة وذلك باستبعاد الأهداف الغير الملائمة، وتعديل الأهداف الممكنة والواقعية، لكن تبين للإدارة أنها تحتاج للتعديل لأنها صاحبة القرار النهائي، وبعدها تكون المراجعة النهائية للأهداف وذلك باجتماع الإدارة والمشرفين وممثلين عن العمال وتطبيقها على أرض الواقع.

¹ - ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، أطروحة مقدمة لاستكمال مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، قسم إدارة الأعمال، يناير 2010م ، ص18

المطلب الثاني: مشكلات تقييم الأداء ومعالجتهاالفرع الأول: أ- مشكلات تقييم أداء العاملين.¹

أ/ تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة.

ب/ الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوسيتهم.

إن ذلك يعتبر خطأ شائعاً بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سبباً في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئياً من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مؤوسيتهم.

ج/ الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مؤوسيتهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيداً أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالباً إلى ناحية الوسط في التقدير وغالباً ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعاً إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

د/ العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مؤوسيته سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية-الإسكندرية، 2006 م، ص 453-454

ب / أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء وهي:

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم ؛
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء؛
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم؛
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم؛
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم؛
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم؛
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.¹

الفرع الثاني : أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء:

يرى بعض الباحثين أن هناك ثلاث مستويات أو مداخل لتحسين الأداء نذكر أهمها :²

المدخل الأول : تحسين أداء الموظف

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي الضعف لدى الموظف.

الوسيلة الثانية : وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه.

الوسيلة الثالثة : وتتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف.

المدخل الثاني : تحسين الوظيفة

يوفر تغيير الوظيفة فرصة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الاداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

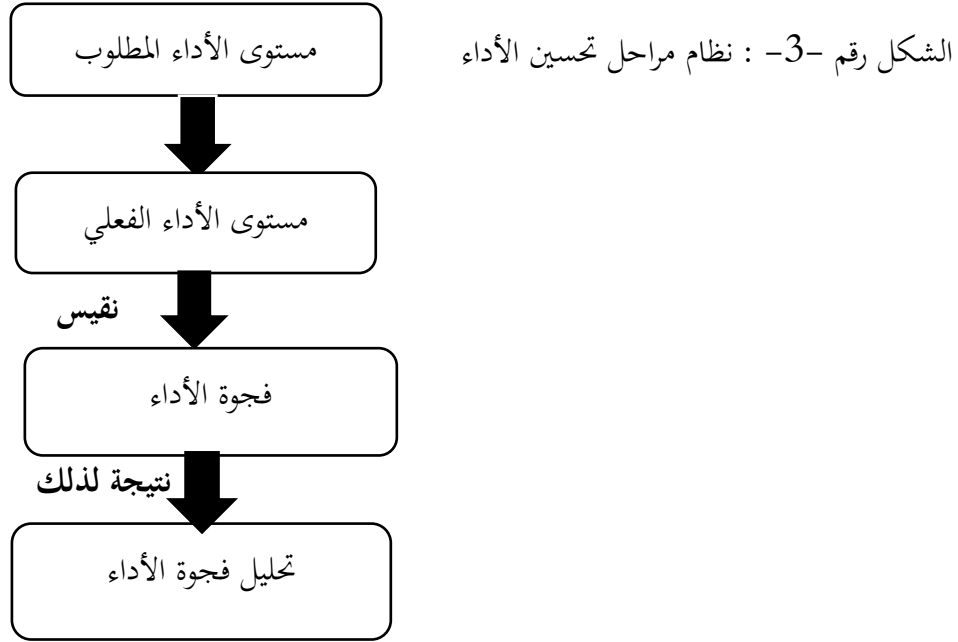
¹ مرجع سبق ذكره، ص 454

² ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سابق ، ص 49

المدخل الثالث : بيئة العمل

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة، فرصة للتغيير والذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، ومدة مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، والتفاعل المتبادل مع دوائر العمل ومن المستفيدين من الخدمة.¹

* وهناك من يرى أن نظام تحسين الأداء يمر بخطوات ومراحل وهي في الشكل الآتي :



من إعداد الطالب بناء على ما سبق من الدراسة

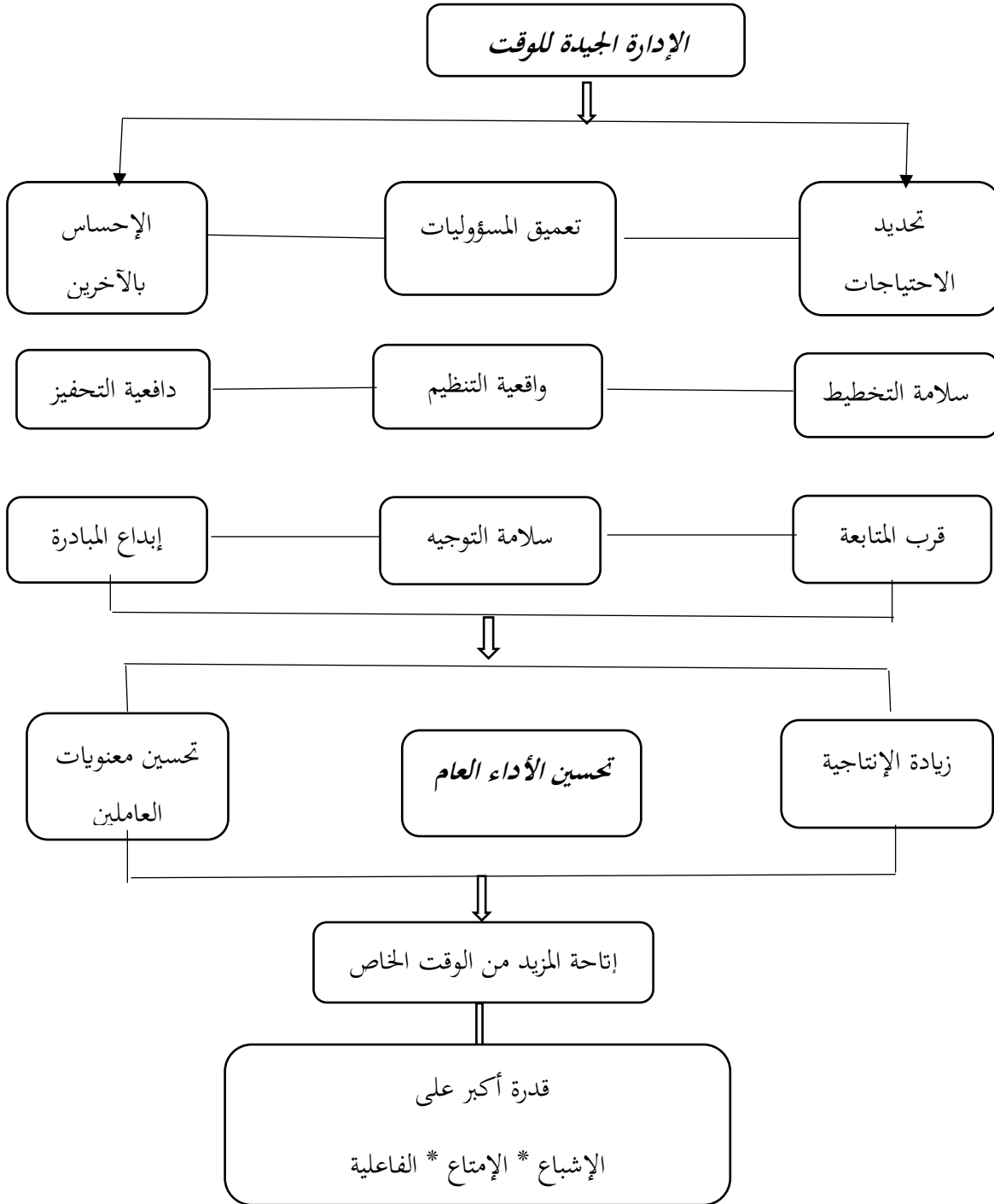
الفرع الثالث: إدارة الوقت وعلاقته بالأداء الوظيفي:

كما سبق يتبين لنا أن إدارة أن إدارة الوقت لها تأثير بالغ الأهمية على المؤسسات والمنظمات ككل، وللدلالة على أهمية إدارة الوقت في المنظمة، لنا أن نتخيل منظمة ما، تعاني من هدر الوقت وعدم احترامه، هنا في هذه الحالة سنجد أن المنظمة تتخبط ولا يمكن أن تصل إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن هنا يجب عليها تصحيح الأوضاع لتصل إلى مبتغاه وأهدافها، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء والإرتقاء به لتحقيق أهداف المنظمة، حيث لا يختلف اثنان على الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في التأثير على أداء العاملين سلباً وإيجاباً حسب تطبيقها من عدمه، لذا تحرص الكثير من المؤسسات والمنظمات على توفير وتطبيق نظام إدارة الوقت ليضمن أداء عالي للعاملين بها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل.

لخص الباحث محسن الخضير العلاقة بين الإدارة الجيدة للوقت وتحسين الأداء العام إلى توفر مايلي:

¹ مرجع سبق ذكره، ص 49

الشكل رقم 4- العلاقة بين ادارة الوقت وتحسين الأداء



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 33

يتبين لنا من الشكل السابق أن الإدارة الجيدة للوقت تكون من خلال تحديد الاحتياجات في المؤسسة، والإحساس بالآخرين (العلاقات) وتعميق المسؤوليات وتفويض لبعضها، وسلامة التخطيط وواقعية التنظيم من قبل

الإدارة، ودافعية من خلال تحفيز العاملين، وقرب المتابعة وسلامة التوجيه من قبل المشرفين، وتقبل المبادرة، وإتاحة الوقت الخاص للعاملين، كلها بدورها تؤدي لقدرة أكبر على الإشباع والإمتاع والفاعلية والتي تؤدي بالعاملين لتحسين معنوياتهم وزيادة الإنتاجية، وبالتالي الوصول إلى مراد ومبتغى كل مؤسسة وهو تحسين الأداء العام.

الفرع الرابع: الدراسات السابقة:

الدراسة 1 : بحث تخرج بعنوان : المعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية في ادارة الوقت دراسة تطبيقية بشركة (Rama) , وشركة (H G T) السويسريتين وهي مقدمة الى المجلس العلمي لكلية الادارة والاقتصاد في الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك لنيل درجة الماجستير في العلوم الادارية من إعداد أسعد صالح بوبكر العقيلي

وتهدف الدراسة إلى :

- التوسع في مفهوم إدارة الوقت , ومعرفة المعوقات المؤثرة في ادارته .
- كما يهدف البحث في جانبه التطبيقي , إلى زيادة الاهتمام بكيفية استثمارالوقت من قبل شركات صناعة الساعات السويسرية , باعتباره مورداً أساسياً لتنفيذ الخطط والسياسات والاستراتيجيات .
- ومحاولة لتسليط الضوء على نجاح شركات صناعة الساعات السويسرية , لتقندي بها الشركات الراغبة في النجاح والتفوق , وخاصة الشركات الليبية , وبعد ان جعلت العولمة , وتطور تقنيات الاتصالات .. الشركات العالمية , المنتشرة حول العالم . تعمل في بيئة تنافسية , تكاد تكون متشابهة . وبعد ان صارالكون مجرد قرية صغيرة .
- ويهدف البحث الى الاسهام النظري , في مجال إدارة الوقت , بتعرضه الى الادارات الحديثة , مثل الادارة الالكترونية , وادارة الازمات , وادارة المعرفة , وغيرها , وعلاقتها بتقنيات واساليب إدارة الوقت

وقد أظهرت النتائج :

- ألقت الدراسة الضوء على معوقات إدارة الوقت , التي تؤثر على تطبيق الاساليب العلمية لإدارة الوقت .
- وركزت الدراسة على أهم المعوقات , وهي المعوقات الشخصية , والمعوقات التنظيمية , والمعوقات التقنية .
- والتسويق , في شركات صناعة الساعات السويسرية , وتم اختيار شركة راما , وشركة H G T لإجراء الدراسة التطبيقية , وهي أول دراسة من نوعها - حسب علم الباحث - تناولت هذا الموضوع . تحت هذا العنوان .

-وتناولت الدراسة بالشرح أهمية إدارة الوقت ، وتعريف للوقت وأهميته ، كما تعرضت الدراسة الى الادارات الحديثة، مثل الإدارة الالكترونية ، وإدارة الازمات، وحاولت الربط بينها وبين إدارة الوقت .

وتناولت بالشرح كذلك ، معنى إدارة الذات، وإدارة وقت المنظمات . والمعنى الفلسفي والاقتصادي والإداري للوقت .

-وألقت الدراسة الضوء على العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الوقت، بأبعاد مختلفة، مثل إدارة الوقت في المكتبات ، وإدارة الوقت في العملية التعليمية ، وإدارة الوقت من النواحي الاجرائية الادارية ، بمفهومها الواسع الشامل . واختتمت الدراسة بعرض تحليلي مفصل للنتائج الاحصائية لابرز أساليب إدارة الوقت ، وكذلك -تناولت الدراسة بالشرح أهم المعوقات التنظيمية والشخصية والفنية والتقنية والتسويق ، والتي تحول دون التطبيق العلمي لأساليب إدارة الوقت . واقترح الباحث في الختام بعض التوصيات التي تساهم في إثراء هذا الموضوع المهم عن إدارة الوقت ، وزيادة الدراسات حوله .

تقدم الباحث بالتوصيات الآتية :

- 1- إلقاء مزيد من الضوء على معوقات إدارة الوقت ؛
- 2- زيادة الدراسات حول الجوانب النظرية لإدارة الوقت ؛
- 3- توسيع الاهتمام بمفاهيم ، ومعاني الاساليب العلمية والتقنية لإدارة الوقت ؛
- 4- التركيز على معنى الوقت ، وتأكيد أهميته ؛
- 5- التدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي الى اهدار الوقت ، وتضييعه ؛
- 6- اجراء المزيد من الدراسات المشابهة ، وخاصة على الشركات الصناعية في الدول المتقدمة ؛
- 7- إجراء دراسات مقارنة، لمعرفة الاساليب العلمية لإدارة الوقت المطبقة في الدول المتقدمة ، ومعرفة الفروقات بينها وبين الدول النامية ؛
- 8- تطوير مراكز الابحاث الادارية ، ودعمها ، وتشجيعها لاجراء مزيد من الدراسات عن أساليب إدارة الوقت وتوظيف التكنولوجيا المتطورة ، في تحديث هذه الأساليب والتقنيات.

الدراسة 2- بحث تخرج بعنوان : إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية و الجوازات في إقليم الشمال بالأردن من وجهة نظرهم، من إعداد الباحثة: راوية تيسير غزاوي قسم الإدارة العامة جامعة اليرموك.

تهدف الدراسة إلى تعريف إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال ومستوى أداء العاملين فيها، وأثر إدارة الوقت على أداء العاملين بها، وتقديم مجموعة من التوصيات للاستغلال الأمثل لساعات العمل والتي تؤدي بتحسين أداء العاملين.

وخلصت النتائج إلى أن لإدارة الوقت دور مهم بتحسين أداء العاملين، وذلك لما توصلت إليه من الباحثة في دراستها من استنتاجات واحصائيات قامت بها دلت على ذلك.

وأوصت الباحثة بتوسيع نطاق دائرة الأحوال المدنية لتناسب عدد المكاتب مع عدد العاملين وتشجيعهم بالحوافز والتي تزيد من اهتمامهم بإدارة الوقت فتخلق روح المنافسة في إنجاز المعاملات، ونشر الوعي بين العمال في العمل الجماعي في الفريق وتأثيرها الإيجابي على عمل الفريق، كما أوصت على تهيئة مناخ وظيفي يساعد العاملين على أداء أعمالهم في أكمل وجه، وأوصت أخيراً على إجراء مزيد من البحوث حول الموضوع مما يكون له الأثر البالغ على تحسين أداء العاملين.

البحث 3- بحث بعنوان مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والشؤون التنظيمية بالرياض من إعداد عبدالله عبد العزيز الباحث وهي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية
أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :- أن مستوى مهارات إدارة الوقت في وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيمية بالرياض مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 ؛

- أن مستوى ضغوط العمل في وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.38 ؛

- أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على المعوقات التي تقلل من تنمية مهارات إدارة الوقت حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.25 ؛

- وجود علاقة عكسية سالبة بين مهارات إدارة الوقت وضغوط العمل وبالتالي كلما زادت ضغوط العمل كلما أدى ذلك إلى انخفاض في مهارات إدارة الوقت.
وأوصت الدراسة إلى :

- العمل على عقد دورات تدريبية لموظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض لرفع مستوى مهارات إدارة الوقت لديهم وتدريبهم على الأساليب المناسبة للتخلص من ضغوط العمل؛

- العمل على توفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي مشجع يقلل من مستوى ضغوط العمل؛

- العمل على تفويض الصلاحيات لموظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم للتقليل من معوقات ادارة الوقت.

الدراسة 4: دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل : تطبيق علي شركات الرائدة من إعداد: بشير سعود العريفي بإشراف: الدكتور عماد عبد الجليل
*نسعي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

التعرف على أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في احدي الشركات الرائدة ؛

التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في احدي الشركات الرائدة ؛

التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في احدي الشركات الرائدة ومستوى ضغوط العمل ؛

التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في احدي الشركات الرائدة وأبعاد إدارة الوقت ؛

التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في احدي الشركات الرائدة ومستوى ضغوط العمل.

وأشار الباحث إلى التوصيات الآتية :

تنطلق توصيات هذه الدراسة من واقع النتائج التي تم الحصول عليها، لذا فإن أهم التوصيات التي يمكن طرحها كالتالي:

- ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بدراسة ضغوط العمل السالبة والاعتماد علي نتائجها في إعداد الحلول المناسبة والتي يؤدي تطبيقها إلي التخفيف من تلك الضغوط .

ضرورة اهتمام المديرين بموضوع ضغوط العمل لدى العاملين بحيث يبقى مستواه ضمن المستوى المتوسط والمقبول وهذا يتطلب وعياً بطبيعة الضغوط وأسبابها وآثارها وطرق مواجهتها والسيطرة عليها.

على المديرين أن يحاولوا توفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي مشجع يقلل من الضغوط.

ضرورة إعطاء وصف وتوصيف واضحين للوظائف من أجل تجنب الآثار السلبية لصراع الدور وغموض الدور والعبء الوظيفي والتطور المهني.

تحسين الظروف المادية في العمل وخاصة الضوضاء ، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

يجب عقد دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم كيف يتخلصون من ضغوط العمل وهذه الدورات بلا شك لها فائدة عظيمة في تخفيض الضغوط

الدراسة:5 (Rama and et all) 1991

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان "إدارة الوقت والأداء" لمعرفة واقع ممارسات إدارة الوقت من وجهة نظر مديري مجلس المقاطعات الموسع في بنسلفانيا، وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الوقت من قبل مديري مجلس المقاطعات الموسع والأداء الوظيفي، وحاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف يدير مديرو مجلس المقاطعات الموسع مورد الوقت الأكثر ندرة وحرجا؟ ما مهارات إدارة الوقت التي يمتلكونها؟ كيف يخصصون وقتهم في أداء مسؤولياتهم؟ هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الوقت والأداء الوظيفي؟

وهدف الباحثان من الإجابة عن الأسئلة السابقة، لإعتقادهم أنها ستساعد في وضع برامج تعليمية لتعزيز الفعالية الإدارية لمديري مجلس المقاطعات الموسع في بنسلفانيا.

وتم اخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من 52 من مديري مجلس المقاطعات الموسع لبنسلفانيا، وكان معدل الاستجابات النهائية 94 % من ضمن الإستبانة التي وزعت بالبريد، وتكونت الإستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يمثل خمسة أبعاد لإدارة الوقت من وجهة نظر مديري مجلس المقاطعات الموسع (بيئة العمل، الإشراف على الموظفين، التخطيط والأهداف، الاتصالات، الإدارة الذاتية)، الجزء الثاني يمثل سبعة أبعاد للأداء الوظيفي (الميزانية، الخبرة الوظيفية، التنسيق، القيادة، الإشراف، التخطيط، الاتصالات)، والجزء الثالث تمثل بالخصائص الديمغرافية، وكانت موثوقية كرونباخ ألفا 93. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إدراك مديري مجلس المقاطعات الموسع أهمية الوقت في أداء المهام الإدارية المتعلقة بأعمالهم اليومية، ولكنهم لا يدركون كيفية التخطيط وتحديد الأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، وأن ممارسة عادات وسلوكيات توفير الوقت سيساعد في تعزيز أدائهم الإداري.

الدراسة:6 (Daniel and et all) 1996

قام الباحثان بإجراء دراسة بعنوان "تقييم وقت الأداء في صناعة البناء" وكان هدف هذه الدراسة توضيح العناصر الرئيسية المسؤولة عن التأخير في صناعة البناء في هونغ كونغ، كما هدفت إلى تحديد الأهمية النسبية لهذه العناصر من خلال المجموعات المشاركة في الدراسة، وُزعت إستبانة مكونة من 83 بند من عناصر التأخير المحددة مسبقا، وهذه العناصر صُنّفت في 8 مجموعات.

إستجابات عينة الدراسة والمكونة من 78 شركة بناء وزبائن واستشاريين وشركات مقاولات وأوضحت أن هناك علاقة قوية بين إدراك الزبائن والإستشاريين لأهمية عنصر التأخير، فعلى سبيل المثال، ضعف إدارة الموقع والإشراف، وهذا الرأي يختلف من وجهة نظر المقاول عن الزبائن والاستشاريين. وكذلك كان هناك اختلاف واضح بين الاستشاريين والمقاولين وكذلك بين الزبائن والمقاولين بالنسبة إلى تدرّج كل من العناصر الشخصية للتأخير وتصنيف هذه العناصر.

ونتيجة هذه الدراسة أنها وضعت أساساً لأبحاث أخرى مستقبلية نحو تطوير مقترحات لوقت البناء، ووضع نموذج للتنبؤ لمشاريع البناء المحلية في هونغ كونغ.

مناقشة البحوث السابقة:

يتبين لنا أن الباحث في الدراسة الأولى حاول إيصال و تسليط الضوء على نجاح شركات صناعة الساعات السويسرية، لتقتدي بها الشركات الراغبة في النجاح والتفوق وإظهار معيقات إدارة الوقت لتجنبها، وذلك لانتشار العولمة وغزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية بعد أن صار الكون قرية صغيرة، لذلك كان لزاما علينا مساندة ومواكبة التطور الحاصل في مجال الشركات الأجنبية وتناول شركة راما وشركة HGT التي حاول إيصال مافيهما من محاسن لتقتدي بها الشركات الراغبة في النجاح والتطور إلى مصاف الشركات المتطورة.

أما البحوث التي بعدها فكلها تتناول موضوع ادارة الوقت كمتغير مستقل، أما المتغير التابع فقد ربط بمتغير ضغوط العمل وأيضا الأداء، واتفق أغلب الباحثين على توفير مناخ يساعد ويشجع العاملين كالعلاقات الداخلية والتفويض، وكذا تشجيع العاملين بالحوافز والتي تزيد من اهتمامهم بإدارة الوقت.

وتختلف الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تذكر الحلول بعد المشاكل وذلك في الجانب النظري، فبعد دراستها والتعرف عليها، كان لزاما علينا أن لا نبقي مكتوفي الأيدي بل نبحث على الحلول الممكنة، على غرار بعض الدراسات التي تذكر المشاكل من دون ذكر حلول ممكنة لها، وتظهر أيضا ماتحتويه المؤسسة محل الدراسة في مجال إدارة الوقت ومحاولة ذكر النقائص الغير الموجودة أو الناقصة.

وفي الأخير نستنتج أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء وكذا الإنتاجية، فكلما زاد ضبط الوقت والسيطرة على مضيعاته ، كان له الأثر البالغ في تحسين أداء العاملين وأداء المؤسسة ككل.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم الوقت وأهميته وخصائصه ومضيعاته ومحاولة وإيجاد حلول له حسب آراء الباحثين، ومن ثم قمنا بذكر مفهوم إدارة الوقت وخطواته والأساليب العلمية المتبعة فيه، وعرجنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي، و أهداف التقييم الوظيفي، و بعده طرق تقييم الأداء الوظيفي، ومن ثم نوهنا إلى مشكلات تقييم الاداء الوظيفي وأسباب فشلها وأساليب معالجتها، وكان بعده الحديث عن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، واختتم الفصل بالدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع و التعقيب عليها وإظهار أوجه التشابه بينها، وإظهار اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني الذي سيتقدم فإننا سنتناول فيه الدراسة التطبيقية للموضوع، والتي تتمحور حول الدراسة الميدانية وسنتطرق فيه إلى الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة، وبعدها عرض ومناقشة النتائج، مع الخروج في الأخير بالتوصيات والاقتراحات اللازمة.

الفصل الثاني

أثر إدارة الوقت على

الأداء الوظيفي

بمؤسسة تيسكوبا

تمهيد:

قمنا في الفصل السابق بتسليط الضوء على إدارة الوقت والأداء الوظيفي من الناحية النظرية، وسنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمعرفة مامدى تأثير إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ولقد قسم الفصل إلى مبحثين:

❖ المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

❖ المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تعريف مؤسسة تيسكوباالمطلب الأول: تقديم مؤسسة " تيسكوبا

مؤسسة تيسكوبا شركة تنتمي إلى القطاع الخاص ، ويعني إسمها TISCOBA

TIS- : النسيج الميكانيكي TISSAGE MECANIQUE؛

CO- : الأغطية COUVERTURES؛

BA- : القلاع BACHES¹.

الفرع الأول: النشأة و التأسيس :

تأسست الشركة بمدينة القرارة بولاية غرداية سنة 1969 م ، وبدأت إنتاجها الفعلي سنة 1970 ، كان عدد عمالها 104 عاملا سنة 2012 ، أما الآن (2015 م) فقد أصبح عدد عمالها 90 عاملا و ذلك لدخول تكنولوجيا جديدة و متطورة و للمؤسسة خبرة طويلة في مجال تخصصها ، ولديها عقود كثيرة مع مؤسسات خارج الوطن .

انبثقت شركة تيسكوبا لنسيج الأغطية و القلاع ، و مقرها بالمنطقة الصناعية بالقرارة ، عن شركة عمر بن بكير الحاج مسعود و شركائه ، التي تأسست سنة 1947 بـ : 11 شارع باب عزون الجزائر العاصمة ، كتجار جملة مختصين في استيراد الأواني المنزلية و الأدوات الكهرومنزلية ، و بعد الاستقلال و اختيار الحكومة الجزائرية النهج الاشتراكي نظاما اقتصاديا ، تم احتكار الدولة للتجارة الخارجية ، فقرر الشركاء توجيه استثمارهم للصناعة كبديل للاستيراد المحتكر ، على أن يكون التمويل المالي من الشركاء الآباء ، أما التسيير الفعلي فيكون من الأبناء لمواصلة المسيرة ، فاختلف الشركاء و تباينت آراءهم في نوعية النشاط و مكان إقامته (القرارة أو الجزائر) ، فاحتكموا للتصويت فكانت النتيجة كالتالي :

التخصص : نسيج القلاع .

المكان : مدينة القرارة ، على أن يتم التسويق بمقر الشركة الأم بمدينة الجزائر.

1 محمد الشيخ بالحاج، المشرف بالشركة، مقابلة حول موضوع الشركة، مقر الشركة، بتاريخ 15-3-2017.

بعد تحديد النشاط و مكان إقامته ، تم الشروع في التجسيد الفعلي للشركة ، بطلب الاعتماد و قطعة الأرض ، و الاستعانة بالتجربة الاسبانية الرائدة في نسيج القلاع ، حيث تم التعرف بمؤسسة TRULAS الإسبانية التي كان لها في تكوين الإطار و التوجيه وهذا من الجانب التقني أما من الجانب الإداري فكانت الاتصالات جارية مع السيد : ذواق الحاج إبراهيم (رحمه الله) ، كان رئيس الغرفة التجارية بغرداية آنذاك ، و الذي مد للمؤسسة يد العون في الإجراءات الإدارية ، و حدد موعد اللقاء مع والي الواحات بولاية ورقلة ، الذي بارك المشروع ، و أوفد لجنة ولائية إلى القرارة لاختيار منطقة صناعية ، وبعد المعاينة اقترحت ثلاث مواقع :

* حي السحن (البناء الذاتي حاليا) لبعدها عن السكن ؛

* حي عين الفوساعة لقربها من مصدر المياه و رطوبة جوها الملائم للنسيج ؛

* المنطقة الحالية التي اختارها السيد المرحوم بسيس قاسم بن الحاج سعيد (رئيس البلدية في تلك الفترة) وأصر عليها و ذلك لمخادتها الطريق الرئيسي، و اتساع رقعتها و قابليتها للتوسيع، فتم اعتمادها كأول منطقة صناعية بغرداية بمساحة إجمالية تقدر ب: 100 هكتار ، وهكتاران لكل وحدة صناعية، فوضع الحجر الأساس للشركة بتاريخ 1969/01/01، وتم بناء الورشة الأولى للنسيج في شهر أوت 1969، فكانت أول مؤسسة صناعية في المنطقة و الرابعة في القرارة بعد كل من شركة خريفي إخوان لصناعة البلاط التي تأسست سنة 1957 و التي يشرف عليها السيد خريفي الحاج بكير بن الناصر، و MBC لتفصيل الأقمشة الجاهزة التي تأسست 1967 والتي كان يديرها السيد : سليمان بوعصبانة قاسم بن بهون ، و بن الناصر لصناعة الجوارب الرفيعة التي كان يديرها المرحوم : بن الناصر عمر بن الحاج محمد الذين استطاعوا بعون من الله رفع التحدي و العمل في ظروف صعبة تفتقر لأدنى الشروط الاقتصادية، كبعدهم من مصادر التمويل و تمركز الزبائن، و شبكة طرق صعبة و وعرة و كذا انعدام الطاقة حيث كانت تشغل الآلات بواسطة المولدات الكهربائية، وقسوة المناخ

الفرع الثاني : الإنتاج و التجهيزات و تطورات الشركة

* وصلت التجهيزات و معدات الإنتاج في أكتوبر سنة 1969 ؛

* وفي الفاتح من جانفي سنة 1970 انطلق الإنتاج رسميا بالشركة ؛

* من سنة 1971 إلى 1973 تم القيام بجولات تعريفية بالشركة ، و نصب لوحات إخبارية بالمطارات ، الطرق السريعة ومفتقات الطرق في كامل التراب الوطني¹؛

* سنة 1974 و نظرا لزيادة الطلب على المنتج ، تم إضافة ماكينات أخرى بلجيكية الصنع أكثر تطورا ، وفي نفس العام تم إنشاء وحدة للمعالجة و الصباغة ، لربح الوقت وتغطية الطلب المتزايد ، بعد أن كانت هذه العملية تتم في الجزائر من طرف شركة أخرى . وفي نفس العام واجهت مشاكل من ضمنها استدعاء وزارة الصناعة لإجراء تحليل لمنتجات الشركة ، وبعد التأكد من مطابقتها للمواصفات التقنية ، اتضح أن سبب ذلك شكوى باطلة تقدمت بها مؤسسة VIDAL MANIGA الفرنسية المنتجة للقلاع بفرنسا ولها فرع لخياطته في الجزائر ، فرب ضارة نافعة ، و بعد اعتذار الوزارة اقترحت على القائمين بالمصنع إنشاء ورشة للخياطة ، فالاستقلال السياسي لا يكتمل إلا إذا استقلت الصناعة ، وتم فعلا تجسيد الاقتراح و تم إنشاء الورشة¹ ؛

* سنة 1975 ظهر قانون جديد ضمن النظام الاشتراكي و الذي يقضي بتأميم المؤسسات الخاصة التي يفوق عدد عمالها 100 عامل فقررت مؤسسة تيسكوبا فصل و تقسيم المؤسسة إلى ثلاث شركات وهي :

- TISCOBA للتخصير و النسيج ؛

- " القرارة للصباغة " للصباغة ؛

- SOCOTA للخياطة و الصباغة ؛

* سنة 1977 ازداد الطلب أكثر ، مما اضطرت الشركة لإنشاء ماكينات جديدة بلجيكية أكثر حداثة ، وتم الاستغناء نهائيا عن الآلات الاسبانية التي تجاوزها الزمن لمردودها الضعيف ؛

* في سنة 1981 ظهرت شركة وطنية منتجة للقلاع بمسيلة ، ولكون شركة تيسكوبا قطاعا خاصا لم يسمح القانون الاشتراكي بمنافستها لكونها قطاعا عاما ، فألزمت المؤسسات الوطنية و الجيش الوطني الشعبي بالتعامل معها دون غيرها من القطاع الخاص ، فتراجع إنتاج الشركة إلى الثلث ، وتم تسريح ثلثي العمال ، ولم تعد الشركة إلى طاقتها الإنتاجية الكاملة حتى سنة 1990 ؛

* سنة 1998 بما أن الحاجة أم الاختراع كما يقال ، ونظرا لعدم توفر شبكة لصرف المياه في المنطقة الصناعية ، ومن أجل المحافظة على البيئة ، تمكنت المؤسسة بوسائلها الخاصة ، وإمكانياتها البسيطة أن تنشأ محطة صغيرة لتصفية مياه المعالجة و الصباغة و إعادة استعمالها ثانية و توجيهها للسقي ، وبعد إعجاب السلطة المحلية و الولائية بهذا الإنجاز ، وعدتها مديرية البيئة بولاية غرداية بتكفلها بتغطية مصاريف ونفقات كل هذا المشروع ، ولكن للأسف لم يتحقق هذا الوعد ؛

* سنة 1999 وبعد انهيار النظام الاشتراكي وبعد ظهور بوادر انفتاح الدولة الجزائرية على اقتصاد السوق الحر المبني على المنافسة تم اقتناء ماكينات الكترونية للنسيج السويسرية الصنع ، آخر ماتوصلت إليه التكنولوجيا ، ذات

¹ - مرجع سابق .

نظام Projectile ، وتبعته نفس العملية سنة 2003 و 2004 تم الاستغناء نهائياً عن الماكينات البلجيكية ذات نظام Canettes ؛

* سنة 2005 إنشاء ورشة لتفصيل و تلحيم القلاع البلاستيكي ؛

* فبعد أن بدأت العمل ب 7 عمال سنة 1970 ، فصارت اليوم توفر لقمة العيش لما يفوق 100 أسرة و حرصها للمحافظة على جودة عالية للمنتج و مطابقتها للمواصفات التقنية العالمية ، باعتراف المخابر الدولية ، و وتمكنها من تغطية السوق الوطنية بل تعدى ذلك إلى الدول الجنوبية المجاورة مثل مالي و النيجر عن طريق زبائنها الأوفياء المتمركزين في ولايات الجنوب كإيليزي ، تمراست ، و أدرار .

الفرع الثالث : المنافسون و الزبائن :

TINDAL بولاية مسيلة (مؤسسة وطنية) مثل مؤسسة تيسكوبا لكنها لاتستطيع تغطية طلب الخواص فهي تغطي طلبات الجيش الوطني فقط ؛

WEST MODE بولاية وهران ؛

BINC بولاية قسنطينة ؛

الزاوي / واد سوف .

و هذه المؤسسات تعتبر منافسة لتيسكوبا في مجال الخياطة و مايتبعه من العمليات الأخرى ، أما النسيج فتتفرد به تيسكوبا لوحدها .¹

المطلب الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة مدى تأثير إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة تيسكوبا ومجتمع الدراسة فيه مكون من الإداريين ومسؤولي الورشات والتقنيين، ولذا وزع عليهم 50 استبياناً، وتم استعادة 35 استبياناً، وبنسبة 70 % من العدد الموزع.

1 - مرجع سبق ذكره .

الجدول رقم - 7 - الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	50	100%
عدد الاستثمارات الواردة	35	70%
عدد الاستثمارات الملغاة	5	10%
عدد الاستثمارات المفقودة	15	30%
العينة الصالح للدراسة	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل الإستبيان

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

لقد كان متغيري الدراسة هما : إدارة الوقت كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع.

المطلب الثاني : أداة الدراسة وإجراءاتها

الفرع الأول : أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الطالب أن أنسب طريقة لجمع المعلومات هي

الاستبيان .وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

- 1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في البيانات والمعلومات؛
- 2- عرض استبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع المعلومات؛
- 3- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بمعالجة الأخطاء وإعطاء ملاحظات؛
- 4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول: ويضم البيانات الشخصية (العمر، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، نوع العمل، الأقدمية بالمؤسسة)

القسم الثاني : ويحتوي على مجموعة من الفقرات للتعرف على واقع إدارة الوقت بالمؤسسة، ويحوي المحاور التالية: (تنظيم الوقت، وضع الأولويات، استخدام الموارد، الرقابة على الوقت والتخطيط له.)

القسم الثالث: ويضم مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع الأداء الوظيفي بداخل المؤسسة.

واعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي، لتقييم إجابات أفراد العينة المستجوبة وقد احتسب العلامات على

أساس إعطاء رقم 3 للإجابة موافق، 2 للإجابة موافق إلى حد ما، 1 للإجابة غير موافق، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم -8- يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
3	2	1

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي إلى أي مجال ينتمي نقوم بحساب المدى RANGE

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة ومنه } 2 = 3 - 1$$

$$\text{ثم قسمة المدى على عدد الفئات أي } 2 / 3 = 0.66$$

$$(1 - 1.66) \text{ غير موافق (منخفض) ؛}$$

$$(1.67 - 2.33) \text{ موافق إلى حد ما (متوسط) ؛}$$

$$(2.34 - 3) \text{ موافق (مرتفع).}$$

الفرع الثاني : صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري: تطلب الصدق الظاهري للمقياس عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بالجامعة وبلغ عددهم 03 وفي ضوء اقتراحاتهم تم تعديلها بصورتها النهائية، وتم توزيعها على عينة الدراسة.

أ- دراسة صدق الاتزان الداخلي:

الجدول رقم -9- يوضح مصفوفة الارتباط

الأداء الوظيفي	البعد
0.967	معامل الارتباط
0.000	مستوى الدلالة sig

30	عددا الاستجابات (N)
----	---------------------

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك ارتباط قوي بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمته 0.967 وهي موجبة في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب0.000 هي أقل من 0.05 وبالتالي هناك صدق الاتساق الداخلي للمقياس بالنسبة للمؤسسة.

دراسة ثبات أداة الدراسة :

الجدول رقم-10-إحصائية ألفا كرومباخ

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
25	,985

عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ
25	0.985

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ جيدة لكل فقرات الاستبيان ، وذلك لأن قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع الفقرات كانت 0.985 وهذا يعني أن نسبة معامل الثبات مرتفع، مما يشير إلى درجة عالية من المصدقية في الإجابات، كما يشير إلى أن هناك علاقة ترابط بين عبارات الاستبيان.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتفريغ البيانات وترميز الإجابات، كما استعملنا البرنامج spss لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج

لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج بالإضافة على بعض الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

-معامل الثبات ألفا كرومباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان؛

-النسب المئوية والتكرارات؛

-معامل ارتباط بيرسون؛

-المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

خصائص عينة الدراسة:

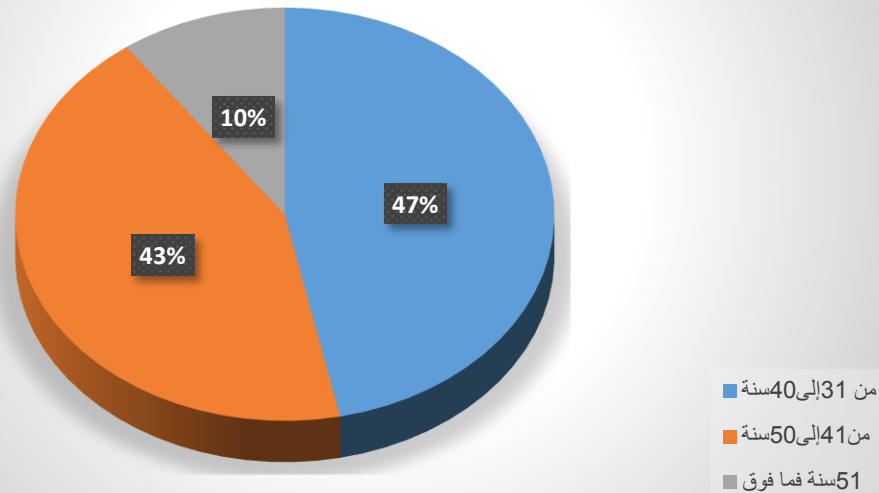
1-العمر

الجدول رقم 11: توزيع العينة حسب العمر

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
46,7	46,7	46,7	14	من 30-40	Valid
90,0	43,3	43,3	13	41-50	
100,0	10,0	10,0	3	51 فأكثر	
	100,0	100,0	30	Total	

المصدر : من إعداد الطالب بمخرجات SPSS

الشكل رقم-5- يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بمخرجات SPSS وإعتمادا على الجدول رقم-11-

حيث تبين من الشكل رقم -5- أن المشاركين بالدراسة مقسمين كما هو موضح في الجدول رقم 11 وكانت فئة العمر الأكبر تمثل نسبة 46.7% للفئة العمرية من 31-40 سنة، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 43.3%، يليها أخيرا الفئة العمرية 51 فأكثر بنسبة تقدر ب 10%.

من خلال الجدول والدائرة النسبية نلاحظ و نستنتج أن الشركة تحوي مختلف الفئات العمرية و النسبة الغالبة هي الفئة الشابة و هي مرحلة العطاء و الإنتاج

2- الحالة العائلية الجدول رقم-12- يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة

الحالة_العائلية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequenc y		
100,0	100,0	100,0	30	2,00	Valid

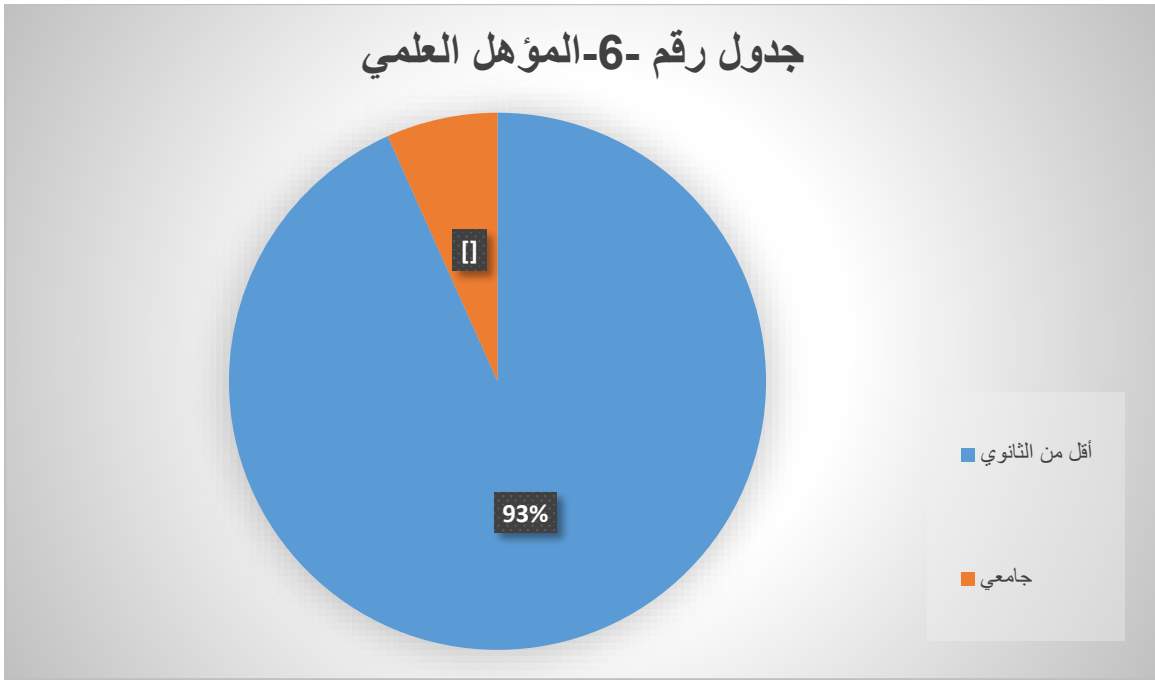
ملاحظة : أما عن الحالة العائلية للعمال فكانت بنسبة 100 % متزوجين، مما يعني أن كل العمال مستقرين عاليا.

3-المؤهل العلمي:

الجدول رقم-13- يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل_العلمي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequenc y		
93,3	93,3	93,3	28	أقل من الثانوي	Valid
100,0	6,7	6,7	2	جامعي	
	100,0	100,0	30	Total	

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS



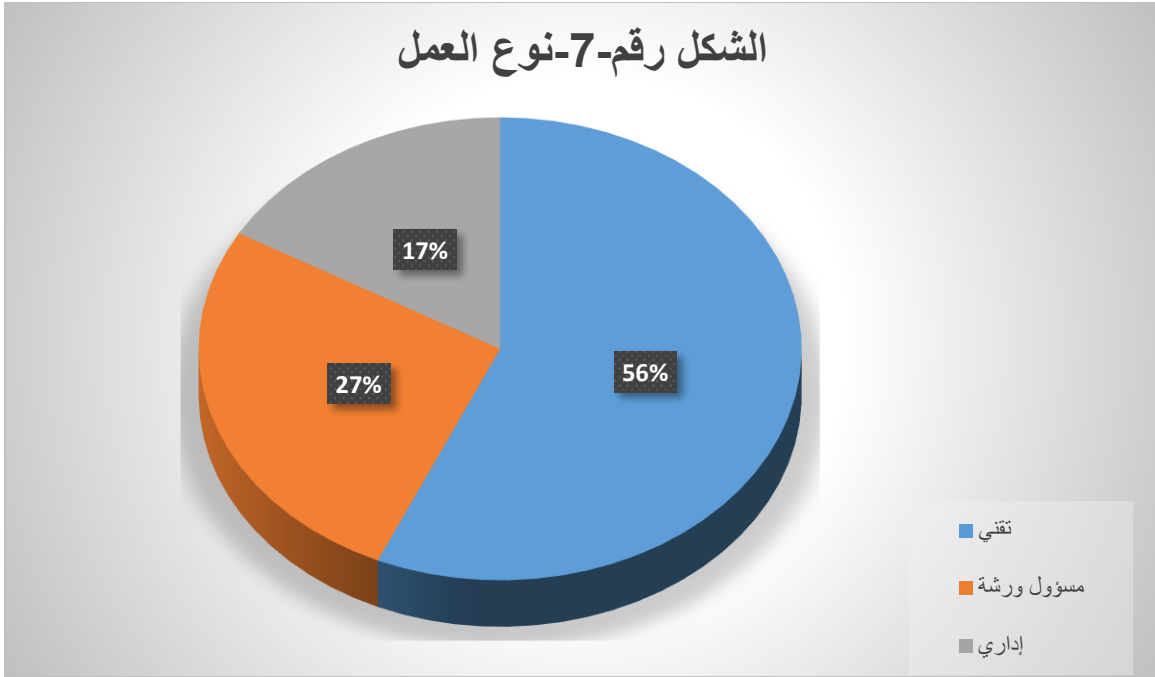
من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS والجدول رقم-13- من خلال الجدول رقم (13) و الشكل رقم (6) نستنتج أن معظم العمال لديهم مستوى أقل من الثانوي بنسبة 93.3%، عكس المستوى الجامعي والذي قدرت نسبتهم بالعينة 6.7%، وهذا يبدو طبيعياً لأن معظم وظائف هذه الشركة لا تحتاج إلى مستوى تعليمي عال ، لكونها ذات طابع روتيني و بسيط أما الوظائف الإدارية و القيادية التي تتطلب مستوى جامعي عددها قليل وهو يعكس احتياج المنظمة

4- نوع العمل:

الجدول رقم-14- يوضح نوع العمل لأفراد العينة

نوع العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
16,7	16,7	16,7	5	إداري	Valid
43,3	26,7	26,7	8	مسؤول ورشة	
100,0	56,7	56,7	17	تقني	
	100,0	100,0	30	Total	

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS



من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS والجدول رقم 14- نلاحظ كما هو مبين في الجدول رقم (14) والشكل (7) أن طبقة التقنيين تأخذ أكبر نسبة ب: 56.7 % ثم تليها

نسبة 26.7 % لطبقة مسؤولي الورشات، ثم تليها بنسبة 16.7 % للإداريين.

نستنتج أن طاقم الأكبر في النسبة هم التقنيون لأنهم يقومون بالعمل في الورشات أما الطاقم الإداري يتسم بالقلّة النسبية، لما يعكس من طبيعة احتياج المؤسسة للأيدي العاملة بالورشات.

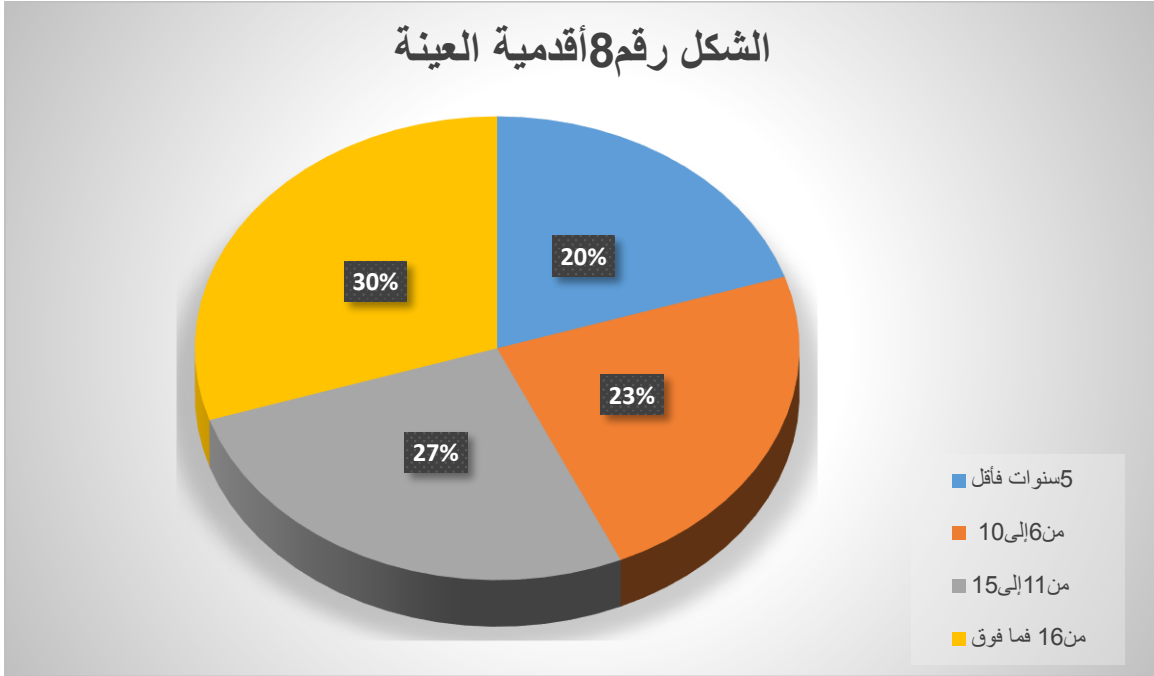
5- الأقدمية بالمؤسسة:

جدول رقم 15- يوضح أقدمية العينة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		Valid
20,0	20,0	20,0	6	5 سنوات فأقل	
43,3	23,3	23,3	7	من 6 إلى 10	
70,0	26,7	26,7	8	من 11 إلى 5	
100,0	30,0	30,0	9	من 16 فما فوق	

	100,0	100,0	30	Total	
--	-------	-------	----	-------	--

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS



من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS والجدول رقم 14-

نستنتج من الجدول رقم 15- والشكل رقم 8- أن أفراد العينة حسب الأقدمية كانت النسبة الأكبر للفئة من 16 سنة فما فوق بنسبة 30%، ثم تليها فئة من 11-15 سنة بنسبة 26.7%، ثم الأدنى منها فئة 6-10 سنوات، وأخيرا النسبة الأقل والتي ترجع إلى فئة 5 سنوات فأقل وقدرت بـ 20%.

نستنتج أن مؤسسة تيسكوبا يحظى أغلبية عماله بالاستقرار الوظيفي بما يساعد المؤسسة بتراكم الخبرات لديها.

المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها

الفرع الأول : نتائج تحليل فقرات الاستبيان

أولاً: نتائج تحليل فقرات المحاور المتعلقة بعوامل إدارة الوقت السائدة في مؤسسة تيسكوبا (المتغير المستقل)

1-1-تنظيم الوقت

يعرض الجدول رقم-16- نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة في مؤسسة تيسكوبا، وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي على الفقرات الخاصة بمدى تنظيم الوقت في المؤسسة محل الدراسة آنفة الذكر

الجدول رقم-16- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمختبر الاحصائي على الفقرات الخاصة بتنظيم الوقت

Statistics				
Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
,34575	2,8667	0	30	أقوم بإنجاز أعمالي في الوقت المحدد
,37905	2,8333	0	30	أحافظ على حضور الاجتماعات والمواعيد في الوقت المحدد
,37905	2,8333	0	30	لا أدع العمل حتى أتم إنجازه.
,34575	2,8667	0	30	أصل إلى العمل في الوقت المحدد، وأنصرف منه عند الانتهاء الرسمي
,34575	2,8667	0	30	تنظيم الوقت

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم-16- مايلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى من الجدول (أقوم بإنجاز أعمالي في الوقت المحدد) 2.8667 وبانحراف معياري بلغ 0.34575 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية من الجدول (أحافظ على حضور الاجتماعات والمواعيد في الوقت المحدد) 2.8333 وبانحراف معياري بلغ 0.37905 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق،

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة من الجدول (لا أدع العمل حتى أتم إنجازه.) 2.8333

وبانحراف معياري بلغ 0.37905 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة من الجدول (أصل إلى العمل في الوقت المحدد، وأنصرف منه عند الانتهاء الرسمي). 2.8333 وبانحراف معياري بلغ 0.34575 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن جميع الفقرات (تنظيم الوقت) من الجدول (16) 2.8667 وبانحراف معياري بلغ 0.34575 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة. يتبين لنا مما سبق أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا وعاليا لتنظيم الوقت داخل المؤسسة، وهذا مايسناه داخل المؤسسة وخاصة وقت الدخول والخروج.

2-1- وضع الأولويات:

الجدول رقم-17- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمختبر الاحصائي على الفقرات الخاصة بتحديد الأولويات

Statistics				
Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
,30513	2,9000	0	30	أرى أن نظام الوقت في المؤسسة يؤدي للأداء الجيد للمهام.
,68145	2,5333	0	30	لا أحاول القيام بأعمال متعددة في وقت واحد
,52083	2,7333	0	30	لا أؤجل عمل اليوم إلى الغد
,48423	2,8000	0	30	أستطيع التمييز بين الأعمال المهمة والأعمال الملحة (الأهم)
,45714	2,7417	0	30	تحديد_الأولويات

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى من الجدول (أرى أن نظام الوقت في المؤسسة يؤدي للأداء الجيد للمهام). 2.9 وبانحراف معياري بلغ 0.3513 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية من الجدول (لا أحاول القيام بأعمال متعددة في وقت واحد) 2.5333 وبانحراف معياري بلغ 0.68145 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة من الجدول (لا أؤجل عمل اليوم إلى الغد). 2.7333 وبانحراف معياري بلغ 0.52083 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة من الجدول (أستطيع التمييز بين الأعمال المهمة والأعمال الملحة (الأهم)) 2.8 وبانحراف معياري بلغ 0.48423 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن جميع الفقرات (تحديد الأولويات) من الجدول (17) 2.7417 وبانحراف معياري بلغ 0.45714 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

3-1 استخدام الموارد:

الجدول رقم-18- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمختبر الاحصائي على الفقرات الخاصة استخدام الموارد

Statistics				
Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
,68145	2,4667	0	30	لا توجد أعمال متراكمة في مكان عملي.
,68145	2,4667	0	30	أقوم بتدريب مرؤوسي (العاملين) على التفويض (إعطاء بعض الصلاحيات)
,37905	2,8333	0	30	أتلقي تعليمات واضحة لإنجاز العمل.
,55144	2,5889	0	30	استخدام الموارد

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى من الجدول (لا توجد أعمال متراكمة في مكان عملي) 2.4667 وبانحراف معياري بلغ 0.68145 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية من الجدول (أقوم بتدريب مرؤوسي (العاملين) على التفويض (إعطاء بعض الصلاحيات)) 2.4667 وبانحراف معياري بلغ 0.68145 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة من الجدول (أتلقي تعليمات واضحة لإنجاز العمل) 2.8333 وبانحراف معياري بلغ 0.37905 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة من الجدول (أتلقي تعليمات واضحة لإنجاز العمل) 2.4333 وبانحراف معياري بلغ 0.67891 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.
-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن جميع الفقرات (الرقابة) من الجدول (18) 2.5889 وبانحراف معياري بلغ 0.55144 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.
1- 4الرقابة على الوقت والتخطيط له

الجدول رقم-19- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمختبر الاحصائي على الفقرات الخاصة بالرقابة على الوقت والتخطيط له

Statistics				
Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
,76112	2,2000	0	30	هناك أسلوب لحساب الأعمال المنجزة كل يوم
,40684	2,8000	0	30	تعمل الرقابة الفاعلة على الوقت لتصحيح الانحراف وتحسين الأداء
,55709	2,5000	0	30	الرقابة على الوقت

Statistics				
Std. Deviation	Mean	N		
		Missing	Valid	
,37905	2,8333	0	30	يزيد التخطيط اليومي للوقت من تركيز الموظف وبالتالي زيادة إنتاجيته
,67891	2,4333	0	30	أعمل في ظل قائمة يومية للمهام، وأهداف محددة سلفاً.
,49013	2,6333	0	30	تخطيط الوقت

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى من الجدول (هناك أسلوب لحساب الأعمال المنجزة كل يوم) 2.2(وبانحراف معياري بلغ 0.76112 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق إلى حد ما على هذه الفقرة،

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية من الجدول (تعمل الرقابة الفاعلة على الوقت لتصحيح الإنحراف وتحسين الأداء) 2.8 وبانحراف معياري بلغ 0.40684 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة من الجدول (يزيد التخطيط اليومي للوقت من تركيز الموظف وبالتالي زيادة إنتاجيته) 2.4333 وبانحراف معياري بلغ 0.67891 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن جميع الفقرات (الرقابة على الوقت) من الجدول (19) 2.5 وبانحراف معياري بلغ 0.55709 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن جميع الفقرات (التخطيط له) من الجدول (19) 2.6333 وبانحراف معياري بلغ 0.49013 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

ثانيا: نتائج تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة تيسكوبا (المتغير التابع)

الجدول رقم-20- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمختبر الاحصائي على الفقرات الخاصة الأداء الوظيفي

Statistics												
		ألقى الشكر والتناء من مسؤولي المباشر عند إنجاز عملي بسرعة	أبدل مجهودا كبيراً فوق طاقتي عند إنجازي لعملي.	أعمل بجد وإخلاص ولا أشغل بأشياء أخرى أثناء القيام بعملتي	أفكر دائماً في تحسين أدائي وأحرص أن يكون عملي متقناً	أنا على استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى وأكبر	أحاول الصبر والتكيف مع ظروف العمل الصعبة	أنا مستعد لتقديم يد المساعدة لزملائي بالعمل	أحاول تطبيق ما تعلمته من التكرينات المقدمة من طرف المؤسسة	أقيم المسؤول وواضح وعادل ويشمل جميع نواحي العمل	أغلبية العمال بالمؤسسة مختصون ويقومون بعملهم بأحسن وجه	f
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,5667	2,5667	2,8333	2,9333	2,2667	2,7000	2,9000	2,8000	2,5667	2,5000	2,6633
Std. Deviation		,67891	,62606	,37905	,25371	,82768	,59596	,30513	,48423	,67891	,68229	,49999

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

-بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى من الجدول (ألقى الشكر والتناء من مسؤولي المباشر عند إنجاز عملي بسرعة). 2.5667 وبانحراف معياري بلغ 0.67891 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة،

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية من الجدول (أبذل مجهودا كبيرا فوق طاقتي عند إنجازي عملي). 2.5667 وبانحراف معياري بلغ 0.62606 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق،
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة من الجدول (أعمل بجد وإخلاص ولا أنشغل بأشياء أخرى أثناء القيام بعملتي) 2.8333 وبانحراف معياري بلغ 0.8333 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة من الجدول (أفكر دائما في تحسين أدائي وأحرص أن يكون عملي متقنا) 2.9333 وبانحراف معياري بلغ 0.25371 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة،
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة من الجدول (أنا على استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى وأكبر) 2.2667 وبانحراف معياري بلغ 0.82768 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق إلى حد ما على هذه الفقرة،
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة من الجدول (أحاول الصبر والتكيف مع ظروف العمل الصعبة) 2.7 وبانحراف معياري بلغ 0.59596 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق،
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السابعة من الجدول (أنا مستعد لتقديم يد المساعدة لزملائي بالعمل) 2.9 وبانحراف معياري بلغ 0.30513 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق إلى حد ما على هذه الفقرة،
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثامنة من الجدول (حاول تطبيق ما تعلمته من التكوينات المقدمة من طرف المؤسسة) 2.8 وبانحراف معياري بلغ 0.48423 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة،
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة التاسعة من الجدول (تقييم المسؤول واضح وعادل ويشمل جميع نواحي العمل). 2.5667 وبانحراف معياري بلغ 0.67891 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة،
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة العاشرة من الجدول (أغلبية العمال بالمؤسسة مخلصون ويقومون بعملهم بأحسن وجه) 2.5 وبانحراف معياري بلغ 0.682209 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن جميع الفقرات (الأداء الوظيفي) من الجدول (20) 2.6633 وبانحراف معياري بلغ 0.49999 وهذا مايدل أن إجابة العينة أجابت بدرجة موافق على هذه الفقرة.

الفرع الثاني : إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة قمنا بتجزئة الفرضيات الى جزئية واختبارها، باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية حيث سنحاول إبراز دور إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا من وجهة نظر المستجوبين.

أولا : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

• إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية الصفرية : H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم-21- يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الأداء الوظيفي		البعد
0.967	معامل الارتباط	إدارة الوقت
0.000	مستوى الدلالة sig	
30	عدد الاستجابات (N)	

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تعبر الفرضية الرئيسية الأولى عن وجود علاقة بين ادارة الوقت والأداء الوظيفي ومفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي للعاملين ويوضح الجدول رقم-21- وجود علاقة ارتباط بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.967 وهو ارتباط ايجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين ادارة الوقت و الأداء الوظيفي،

وعليه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين، أي هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية.

ومما سبق نستنتج أن إدارة الوقت له دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية الصفرية : H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضية البديلة : H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم-22- يوضح اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين		المتغير المستقل
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.624	تنظيم الوقت

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تعبر الفرضية الفرعية الأولى عن وجود علاقة بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي ومفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي للعاملين ويوضح الجدول رقم-22- وجود علاقة ارتباط بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.00 وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين تنظيم الوقت كعامل من عوامل إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية.

ومما سبق نستنتج أن تنظيم الوقت له دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية الصفرية : H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضية البديلة : H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم-23- يوضح اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي للعاملين

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين		المتغير المستقل
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.923	وضع الأولويات

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تعبّر الفرضية الفرعية الثانية عن وجود علاقة بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي ومفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي للعاملين ويوضح الجدول رقم-23-وجود علاقة ارتباط بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.00 وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين وضع الأولويات كعامل من عوامل إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية.

● إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي

الفرضية الصفرية : H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضية البديلة : H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم-24- يوضح اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي للعاملين

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين		المتغير المستقل
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.950	استخدام الموارد

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تعبّر الفرضية الفرعية الثالثة عن وجود علاقة بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي ومفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي للعاملين ويوضح الجدول رقم-24-وجود علاقة ارتباط بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.00 وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين استخدام الموارد كعامل من عوامل إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية الصفرية H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين.
 الفرضية البديلة : H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين
 الجدول رقم-25- يوضح اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين		المتغير المستقل
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.882	الرقابة على الوقت

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تعبر الفرضية الفرعية الرابعة عن وجود علاقة بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي ومفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين ويوضح الجدول رقم-25- وجود علاقة ارتباط بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.00 وهو ارتباط ايجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين الرقابة على الوقت كعامل من عوامل إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية الصفرية H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي للعاملين.
 الفرضية البديلة : H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي للعاملين
 الجدول رقم-26- يوضح اختبار الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين		المتغير المستقل
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	

تخطيط الوقت	0.963	0.000
-------------	-------	-------

من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تعتبر الفرضية الفرعية الخامسة عن وجود علاقة بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي ومفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي للعاملين ويوضح الجدول رقم-26 وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.00 وهو ارتباط ايجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين تخطيط الوقت كعامل من عوامل إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم-27 يوضح اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية	معلمت النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة Sig الاحتمالية	التفسير
	\hat{B}_0	0.771	1.745	0.002	معنوية
	\hat{B}_1	1.118	7.828	0.000	معنوية
	معامل R^2 التحديد	0.686			
	اختبار F	61.297			
			النموذج معنوي		

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

ويتضح من الجدول -27- مايلي:

- متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي $B0^{\wedge} = 0.771$ عندما يكون التنظيم يساوي الصفر.
 - تعني أي زيادة في التنظيم بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية $B1^{\wedge} = 1.118$.
 - يوجد تأثير من قبل التنظيم كأحد عوامل ادارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحتمالية 0.00 لاختيار t أقل من 0.05.
 - بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.686$ وتعني هذه النسبة أن التنظيم يساهم في إحداث التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي.
 - بلغت مستوى دلالة اختبار $F(0.000)$. وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي
- وعليه نرفض الفرضية $H0$ ونقبل الفرضية البديلة $H1$ ، وهو مايدل على وجود أثر للتنظيم على تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم-28- يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وضع الأولويات والأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية	معلمت النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة Sig الاحتمالية	التفسير
	$B0^{\wedge}$	0.273	2.345	0.000	معنوية
	$B1^{\wedge}$	1.071	25.545	0.000	معنوية
	معامل R^2 التحديد	0.959			
	اختبار F	653.524			
		0.000	النموذج معنوي		

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

ويتضح من الجدول -28- مايلي:

- متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي $B0^{\wedge} = 0.273$ عندما يكون وضع الأولويات يساوي الصفر.
- تعني أي زيادة في استخدام الموارد بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية $B1^{\wedge} = 1.071$.

- يوجد تأثير من قبل وضع الأولويات كأحد عوامل ادارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحتمالية 0.00 لاختيار t أقل من 0.05.
 - بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.959$ وتعني هذه النسبة أن وضع الأولويات يساهم في إحداث التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي.
 - بلغت مستوى دلالة اختبار $F(0.000)$. وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي
- وعليه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو مايدل على وجود أثر لوضع الأولويات على تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم-29- يوضح اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام الموارد والأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة Sig الاحتمالية	التفسير
	\hat{B}_0	0.418	3.162	0.004	معنوية
	\hat{B}_1	0.867	17.346	0.000	معنوية
	معامل R^2 التحديد	0.915			
	اختبار F	300.888			
			النموذج معنوي		

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

ويتضح من الجدول -29- مايلي:

- متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي $B_0^{\wedge} = 0.418$ عندما يكون استخدام الموارد يساوي الصفر.
- تعني أي زيادة في استخدام الموارد بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية $B_1^{\wedge} = 0.867$.
- يوجد تأثير من قبل استخدام الموارد كأحد عوامل ادارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحتمالية 0.00 لاختيار t أقل من 0.05.

- بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.915$ وتعني هذه النسبة أن استخدام الموارد يساهم في إحداث التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي.
 - بلغت مستوى دلالة اختبار $F(0.000)$. وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي.
- وعليه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود أثر استخدام الموارد على تحسين الأداء الوظيفي.

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد أثر ذو علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين.

الفرضية البديلة : H_1 يوجد أثر ذو علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الجدول رقم-30- يوضح اختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية	معلمت النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة Sig الاحتمالية	التفسير
	\hat{B}_0	0.691	3.339	0.002	معنوية
	\hat{B}_1	0.789	9.754	0.000	معنوية
	معامل R^2 التحديد	0.773			
	اختبار F	95.132			
		0.000			النموذج معنوي

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

ويتضح من الجدول -30- مايلي:

- متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي $B_0^{\wedge} = 0.691$ عندما يكون استخدام الرقابة على الوقت يساوي الصفر.
- تعني أي زيادة في الرقابة على الوقت بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية $B_1^{\wedge} = 0.789$.

- يوجد تأثير من قبل الرقابة على الوقت كأحد عوامل ادارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحتمالية 0.00 لاختيار t أقل من 0.05.
- بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.773$ وتعني هذه النسبة أن الرقابة على الوقت يساهم في إحداث التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي.
- بلغت مستوى دلالة اختبار $F(0.000)$. وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وعليه نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو مايدل على وجود أثر للرقابة على الوقت في تحسين الأداء الوظيفي.

- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي للعاملين
الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي لعاملين.
الفرضية البديلة : H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي للعاملين
الجدول رقم-31- يوضح اختبار الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي للعاملين

الفرضية	معلمت النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة Sig الاحتمالية	التفسير
	\hat{B}_0	0.094	0.625	0.537	معنوية
	\hat{B}_1	0.976	17.321	0.000	معنوية
	معامل R^2 التحديد	0.915			
	اختبار F	300.012			
		0.000	النموذج معنوي		

المصدر من اعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

ويتضح من الجدول -31- مايلي:

- متوسط الأداء الوظيفي كوحدة واحدة هي $B0^{\wedge} = 0.094$ عندما يكون استخدام تخطيط الوقت يساوي الصفر.
 - تعني أي زيادة في تخطيط الوقت بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية $B1^{\wedge} = 0.867$.
 - يوجد تأثير من قبل تخطيط الوقت كأحد عوامل ادارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي، لأن القيمة الإحتمالية 0.00 لاختيار t أقل من 0.05.
 - بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.915$ وتعني هذه النسبة أن تخطيط الوقت يساهم في إحداث التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي.
 - بلغت مستوى دلالة اختبار $F(0.000)$. وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي
- وعليه نرفض الفرضية $H0$ ونقبل الفرضية البديلة $H1$ ، وهو ما يدل على وجود أثر لتخطيط الوقت على تحسين الأداء الوظيفي

الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضيات

أولاً : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال نتائج الارتباط للفرضية الرئيسية الأولى تبين وجود علاقة ارتباط بين عوامل إدارة الوقت وتحسين الاداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.967

❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى

- 1- نصت الفرضية الاولى على توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل تنظيم الوقت وتحسين الاداء الوظيفي
- 2- نصت الفرضية الثانية على توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل وضع الأولويات وتحسين الاداء الوظيفي
- 3- نصت الفرضية الثالثة على توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل استخدام الموارد وتحسين الاداء الوظيفي
- 4- نصت الفرضية الرابعة على توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل الرقابة على الوقت وتحسين الاداء الوظيفي
- 5- نصت الفرضية الخامسة على توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل تخطيط الوقت وتحسين الاداء الوظيفي

ثانيا : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من خلال نتائج الارتباط للفرضية الرئيسية الثانية تبين وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين عوامل إدارة الوقت وتحسين الاداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.967

❖ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية

1- نصت الفرضية الاولى على أنه توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل تنظيم الوقت وتحسين الاداء الوظيفي؛

2- نصت الفرضية الثانية على أنه توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل وضع الأولويات وتحسين الأداء الوظيفي؛

3- نصت الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل استخدام الموارد وتحسين الاداء الوظيفي؛

4- نصت الفرضية الرابعة على أنه توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل الرقابة على الوقت وتحسين الاداء الوظيفي؛

5- نصت الفرضية الخامسة على أنه توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل تخطيط الوقت وتحسين الاداء الوظيفي.

الخاتمة:

وبعد الإنتهاء لايسعنا إلا أن نقول أن إدارة الوقت عمليا في الواقع المعاش أمر ربما صعب تحقيقه على البعض، لكن بعد المداومة عليه يصبح جزءا من حياته وممارساته، إذ بعد القيام بالعمليات اليومية، المخططة سلفا والمنظمة يجد الإنسان نفسه مرتاحا من الضغوط السابقة والتي يجد أنه سابقا يعمل عدة أشياء، لكن لا يصل إلى النتائج الحسنة والمرجوة منه، لأنه لا يطبق الأولويات في شؤونه، وأيضا لا يسيطر على مضيعات الوقت.

والاستخدام الفعال للوقت له نتيجتان رئيسيتان تتمثلان في إنجاز المزيد من الأعمال، وكذا شعوره بالرضى عن التقدم الذي يحرزه مما يكسبه ثقة في نفسه ويؤدي به إلى مزيد من الأداء ويخلق بذلك بالتبع نوعا من التنافس بين العاملين بنفس المجال، ولا يتسنى ذلك إلا بوجود عوامل كثيرة منها علاقات العمل والخوافز المعنوية والمادية، والمستفيد الأخير هي المؤسسة، ونعرف في الإقتصاد أن أي دولة لها سوق للتبادلات و المعاملات وهي المؤسسات الاقتصادية والعاملين بها، فإن نشط قطاعها وتطور أدى بها للرقى إلى مصاف الدول المتقدمة.

ومن خلال دراستنا النظرية والميدانية توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات كانت كالآتي:

-وجود تقبل للعاملين وحبهم لتنظيم وقتهم، و مايدل على ذلك تحسن معدل التأخرات والغيابات في المؤسسة بعد إدخال المؤسسة لتقنية "البوانتاز" وهي الدخول للمؤسسة بتمرير الأصبغ في الآلة، وهي تحسب آليا (الملحق 2-3) وخاصة إن كان هناك تحفيز للعاملين شهريا أو حسب إمكان المؤسسة؛

-تدريب المرؤوسين على التفويض من خلال محاولة إتقانهم لغير أعمالهم، فمن جهة هو تغيير للروتين، ومن جهة أخرى إن غاب زميله بالعمل حل مكانه، ولم يتوقف العمل وهو مايدخل تحسين في إدارة الوقت.

أما عن أهم مأوصت به الدراسة فكان كالآتي :

-تشجيع العاملين من خلال الخوافز التي تزيد من اهتمامهم بإدارة الوقت، أو التي تعود بالنفع عليهم فتخلق روح المنافسة بينهم في إنجاز المعاملات، ومن الأمثلة على ذلك: اتباع مفهوم موظف الشهر، فيتم من خلال هذا الأسلوب تمييز أقل العاملين أخطاء أو أسرعهم إنجازا للإشادة بأهمية الموضوع؛

التشجيع المعنوي و المادي للعمال المنضبطين و تحفيزهم ليقتدي بهم زملائهم الأقل أداءً ؛

- زيادة التكوينات المقدمة للعمال و تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى و لو كانت أجنبية وهذا كله يؤدي إلى

زيادة أداء العاملين وتحفيزهم و تشجيعهم أكثر فأكثر؛

.القيام بتنظيم رحلات للعمال و المسؤولين لزيادة درجة الترابط و الثقة المتبادلة و تغيير جو العمل الروتيني .

المراجع

-القرآن الكريم، والسنة المطهرة

- الشافعي محمد ، إدارة الوقت ، مركز محروسة للبحوث والتدريب و النشر ، القاهرة، طبعة1، 2002 .

- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، القاهرة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 م.

-عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 م.

-راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية-الإسكندرية، طبعة1 ، 2003 م.

-محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية مصر، طبعة1، 2003 م

- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،

2005م.

-فاروق عبدو فليه ، محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن ، ط 1 ، 2005 م.

- قاسم نايف علوان، إدارة الوقت مفاهيم- عمليات- تطبيقات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

الأردن،2009م.

- ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة

الأولى،2008م.

-فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي الآليات السلوكيات التقنيات،الدار الجامعية،مصر، طبعة1

2008،

- إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، دار إبداع للإعلام والنشر، طبعة1 ، مصر، 2009م

-سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2011م.

- مجدي إبراهيم محمد، أسس إدارة الوقت وموارده، دار الناشر مكتبة الوفاء القانونية،الإسكندرية-مصر، الطبعة

الأولى2014م.

ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت، المجلد 14.

2- الرسائل الجامعية :

- عبير فوزي الخطيب، ادارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الخلوية بالأردن، أطروحة مقدمة لاستكمال رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009م.

- ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، أطروحة مقدمة لاستكمال مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، قسم إدارة الأعمال، يناير 2010م.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

- Michael Leboeaf , "Managing Time Means Managing Your Self", Horizons, Vol (23) , No (1) , February, 1980 . Business

- إليك ماكنزى، "الإدارة الذاتية: المفتاح لإدارة وقتك" ، تحرير: ديل تيمب، ترجمة: وليدهوانه، الرياض معهد الإدارة العامة، 1991.

- كيت كينان، فن تنظيم وبرمجة الوقت، ترجمة مركز التعريب والبرمجة نعمت سليمان، الدار العربية للعلوم، بيروت، الطبعة الأولى، 1995م

- جيف ديفيدسون، نظم وقتك في 60 ثانية، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، الرياض، 2009م.

رابعا: مواقع الأنترنت :

-معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي، مفهوم الوقت، 2017-2-21م، <http://www.almaany.com>.

- الأساليب العلمية الحديثة في استغلال الوقت، بتاريخ 2017-2-30م، <https://faculty.psau.edu.sa/.../Doc-8-doc-420cd0f0b63733bb95cdebf2027965eb-origi>

الملاحق

الفهرس

الصفحة	الموضوع
73	الإهداء
VIII	شكر وعرفان
VI	الملخص
أ-د	المقدمة
	الفصل الأول: إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي
	المبحث الأول: الوقت وإدارته
2	تمهيد
	المطلب الأول: ماهية الوقت
3	الفرع الأول: مفهوم الوقت
4	الفرع الثاني: أهمية وخصائص الوقت
6	الفرع الثالث: مضيعات ومعوقات الوقت وحلولها
	المطلب الثاني: إدارة الوقت وأساليبه
9	الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت
9	الفرع الثاني: خطوات ومبادئ في إدارة الوقت
13	الفرع الثالث: الأساليب العلمية الحديثة في استغلال الوقت
	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
18	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
19	الفرع الثاني: أهداف التقييم الوظيفي
20	الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
	المطلب الثاني: مشكلات التقييم وأساليب معالجتها
24	الفرع الأول: مشكلات تقييم الاداء الوظيفي وأسباب فشلها
25	الفرع الثاني: أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء
26	الفرع الثالث: العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي

28	الفرع الرابع: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت والتعقيب عليها، وأوجه الاختلاف بينها والدراسة الحالية.
34	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: أثر إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة تيسكوبا
36	تمهيد
	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وعينة الدراسة
37	الفرع الأول : تعريف مؤسسة تيسكوبا
38	الفرع الثاني : الإنتاج والتجهيزات وتطورات الشركة
40	الفرع الثالث: المنافسون والزبائن
	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
40	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
41	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
41	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
	المبحث الثاني : أداة الدراسة وإجراءاتها واختبار الفرضيات وتفسيرها
	المطلب الأول:أداة الدراسة ونتائج الاستبيان
42	الفرع الأول : أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
42	الفرع الثاني : صدق أداة الدراسة وثباتها
49	الفرع الثالث : نتائج تحليل فقرات الاستبيان
	المطلب الثاني:نتائج الفرضيات واختبارها
55	الفرع الأول: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
64	الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضيات
67	الخاتمة
68	قائمة المراجع
71	الملاحق
77	الفهرس