جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

(تأثير ادارة الوقت على الاداء الوصفي)

دراسة تحليله في شركة الغزير للمنظفات وهو من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

أعداد الطالب

كرار كاظم حلواص

باشراف

أ.م. سناء جواد كاظم

٢٠١٨ م

الآية القرآنية

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

((يرفع الله الذين أمنوا منكم والذين أتو العلم درجات والله بما تملون خبير))

صدق الله العلي العظيم

سورة الأنعام ، الآية (١٠١)

أ

الاهـــداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك .. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ..

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله ﷻ

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. إلى نبي الرحمة وشافع الأمه ..

محمد صلى الله عليه وآلة وسلم

إلى أئمة الهدى .. واعلام التقى .. والعروة الوثقى ..

الاثني عشر معصوم عليهم السلام

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار ..

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار ..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار ..

أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. ودعوتي في النجاة .. نبع الحنان .. وملكة الجنان ..

إلى من كان دعائها سر نجاحي .. وحنانها بلسم جراحي ..

أمي الحبيبة

إلى سندي في شدتي .. وبهم اقوى على دنيتي ..

اخوتي الاعزاء

الشكر و التقدير

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد و آلة الطيبين الطاهرين ..

وبعد لمن دواعي سروري بعد الانتهاء من انجاز البحث بحول الله وتعالى وقوته ، أن اتقدم بجزيل الشكر و الامتنان الى الاستاذة الفاضلة المشرفة (سناء جواد كاظم) لما قدمتهُ من آراء وافكار قيمة وتوجيهات سديدة وبناءة فضلا عن تواصلها الدائم في اثناء مسيرة الكتابة مما اضفت عليه أسس الرصانة العلمية السليمة متمنياً لها دوام الصحة والعافية والتوفيق

الباحث

المقدمـــة

يختلف مفهوم ادارة الوقت لدى الافراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظيفتهم ، فسلوك الانسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت ، ويعد تكوين قيم الانسان تجاه الوقت عملية معقدة وهي من اكثر الصفات تأثير بالظروف المحيطة ، وتأثير هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة ، تعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أغراض السرعة مثل التوتر والقلق والضيق وغيرها من الأغراض التي اصبحت سمة العصر واذا ما احسنت ادارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الاعمال على حد سواء انعكس ذلك بشكل ذلك المباشر على اداء العاملين الذي بدوره سنعكس على اداء المؤسسة ككل ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح اثر ادارة الوقت على تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

وسيتم خلال هذا الفصل التطرق بالتفصيل لكل من تحسين اداء العاملين وادارة الوقت والدراسات السابقة التي تمت حول الموضوع ، وقد قسم الى مبحثين هما : المبحث الاول سيتم التطرق الى كل من المفاهيم المتعلقة ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين بينهما ، والمبحث الثاني سيتم التعرض لاهم السابقة التي تناولت موضوع ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين ومجال الاستفادة من هذه الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين ومجال الاستفادة من هذه الدراسات .

الفصل الاول

ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين

الادبيات النظرية

تعتبر ادارة الوقت عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الادارية والاعمال والانشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الامكانيات لتلبية احتياجات المجتمع ، وهي من المفاهيم البارزة والحديثة في الادارة وسنتطرق في هذا المبحث الى اظهار اثر ادارة الوقت على تحسين اداء العاملين ، وسيتم استعراض المتغيرات والعلاقة بينهما .

المطلب الاول : إدارة الوقت

اولاً : تعريف ادارة الوقت

سوف نتطرق الى تعريف الادارة والوقت

أ- تعريف الادارة :هي عملية ذهنية و سلوكية تسعى الى استخدام الامثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ اهداف المنظم والعاملين بها بأقل تكلف وأعلى جودة (عباس ،٢٠٠٩ :١٧)

ب- تعريف الوقت : هو منفعة ، حيث يمكن الافراد والمنظمات و المجتمعات على اختلاف انواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب .(العلاق ، ٢٠٠٩ : ١٣)

ويختلف مفهوم ادارة الوقت وفق تعدد وجهات نظر الباحثين ومنها :

تعريف ١ : هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت او هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه ولمتابعة والاتصال (احمد ،٢٠٠ : ٢٥)

تعريف ٢ : انه استخدام الأمثل للوقت والامكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي الى تحقيق اهداف عامة (احمد،٢٠٠٠ : ٢٥)

تعريف ٣: يعني تحديد الوقت وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة فيه في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الاهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والاساليب التي سيتم تنفيذها (علوان ،٢٠٠٩ :٤١)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان ادارة الوقت هي ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع وهو ما يتطلب تخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدراً او ارهاق الاعصاب في محاولة انجاز اكبر قدر من الاعمال في اوقات المحددة وقصيرة .

ثانياً :مبادئ ادارة الوقت

توجد العديد من مبادئ ادارة الوقت التي تم الاشارة اليها في التراث النظري لإدارة الوقت ، تختلف المبادئ من الباحث لآخر نظير الاختلاف في المقاربات العرفية ، وكذا الميادين التي تم تناول هذه المبادئ فيها وسنحاول الامام بأهم هذه المبادئ يأتي (خرموش ، ٢٠١٥ : ٣٠٨) .

١- **المبادئ المتعلقة بالتخطيط :** التخطيط هو الاختيار من بين المبادئ المتاحة وتخطيط استخدام الوقت الفرد يتضمن ان يعرف كيف يستخدم حاليا ثم يقرر كيف يجب استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها ، واهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي (العلاق ،٢٠٠٩ : ٢٣) .

١-١- مبدأ تحليل الوقت : يعد تحليل الوقت من متطلبات ادارة الوقت ، ومن الضروري كأساس الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من ١٥ الى ٣٠ دقيقة ولمدة اسبوعين متتالين ، فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة الشكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع اوقاتها اذا ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي الى فترات كل مدتها ١٥ دقيقة ، مع العلم ان بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير ان وقتا كبيراً قد ضاع منه او لم يحسب حسابه اصلا بسبب التأجيل او المقاطعات او عدم وجود خطة او اي سبب اخر .

١-٢- مبدأ التخطيط اليومي : من الضروري القيام بعد انتهاء عمل اليوم او قبل ابتداء العمل في اليوم التالي ، بحيث يتلاءم مع الاهداف القصيرة الاجل ومع المهمات ، وذلك من اجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي ، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت ، فمعظم الكتاب يتفقون على ان الخطط ينبغي ان تعد يومياً ، وان تتألف من قائمة الاعمال وجدول الزمني لإنجاز ويبدوا ان عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

١-٣- مبدأ تخصيص الوقت حسب الاولوية : يجب تخصيص الوقت في يوم العمل لإنجاز تلك الاعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية حيث تقوم بذلك بعد ان نكتب الاعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية ، وذلك حسب اولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها ويتم تحديد الاولويات بثلاث طرق، الاولى لا يمكن تفويضها وملحة و مهمة ، والثانية تعتمد

طريقته على ظاهرة ان الاشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائمة مهمة ، والطريقة الثالثة تتم بتجديد الاعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يكمن تفويضها .

١-٤- مبدأ المرونة : حيث يجب ان تكون المرونة من الامور الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي ، اي انه يجب الا يتم الافراط او التقليل من الوقت المطلوب ، وعند اعداد الخطة اليومية ينبغي ان يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن ان تجدول فيه المهام فالمدير الذي يخطط للملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد ان عدم المرونة في الجدول لا يمكن ان يجعله قادراً على اتباعه .

٢- **المبادئ المتعلقة بالتنظيم :** تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته ، حتى يصبح اكثر فعالية في استخدام وقته واهم مبادئ التنظيم (الجبوري ، ٢٠٠٦ : ٣١٣)

٢-١- مبدأ التفويض : ان تفويض كل الاعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير امر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الادارية ، وتبدأ عملية تحديد اولويات الاعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن تحديد اي من هذه الاعمال يمكن تفويضها ، كل الاعمال التي يمكن تفويضها ينبغي ان تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله ان يقوم بأعمال اخرى لا يمكن لغيرة القيام بها ، ولكي يتم تحديد الاعمال التي يمكن تفويضها ينبغي على المدير ان يتابع مبادئ التفويض المعروفة الراسخة .

٢-٢- مبدأ تقسيم نشاط العمل : كل الاعمال المتشابهة بطبيعتها ، والتي تتطلب بيئة و موارد مماثلة لإنجازها ينبغي ان تجمع معا في اقسام من خطة العمل اليومية .

٢-٣- مبدأ التحكم في المعوقات : من الضروري جدا لإدارة الوقت ان يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها ، فاذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسين مع مديرهم في وقت معين والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد للاجتماعات في وقت معين ، مما يؤدي الى تحسين فعالية انجاز المهام التي سيؤدي الى توفير الوقت.

٢-٤- مبدأ الاقلال من الاعمال الروتينية : ان الاعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي التقليل منها فتنظيم العمل والعاملين بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي الى استخدام اكثر فعالية للوقت ، والاعمال الروتينية هي اجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة ، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الاعمال الروتينية بين ٣٠ و ٥٠ بالمئة من الوقت المتاح لهم .

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

٣-١- مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة : فتنفيذ الخطة امر ضروري لوظيفة الرقابة ، اذا لا يمكن انجاز هذه الوظيفة الا اذا كان هناك خطة او معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به فمتابعة تعديل الخطة والجدول والاداء بما يتلاءم مع الاهداف والظروف المحيطة في الرقابة بذاتها .

٣-٢- مبدأ اعادة تحليل : حيث ينبغي استخدام الوقت على الاقل مرة كل ستة اشهر ، والعودة للعادات السيئة في ادارة الوقت .

٣-٣- مبدأ تحليل الوقت : حيث يجب اعادة تحليل الوقت مرة كل ستة اشهر على الاقل ، وجد ان صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدراء يعودون لممارساتهم القديمة ، ولتفادي هذا ينبغي تكرارا تحليل استخدام الوقت من الوقت لأخرى .

ثالثاً : أبعاد ادارة الوقت

وتتمثل مهارات ادارة الوت فيما يلي (ابو النصر ، ٢٠١٤ : ٩٢ – ١٠٢)

١- **التخطيط** : يعتبر احد التكتيكات الهامة والرئيسية لإدارة الوقت بشكل رشيد واستخدامه بشكل متوازن بين جميع مراحل التخطيط .

ان احد عوامل نجاح اي خطة هو تحديد الجداول الزمنية والتوقيتات المناسبة لإنجاز الاعمال المطلوبة تحت مظلة الخطة ، ويقال انه كلما زادت فترة التخطيط لإنجاز مهمة معينة كلما قلت فترة التنفيذ مما يؤدي بدروه الى توفير الوقت .

ان التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن احداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي : الموارد والزمن ، عن طريق محاولة الوصول إلى اقصى درجات الهدف بأفضل استخدام للموارد وفي اقصر وقت مستطاع مما يعني ان التخطيط عملية تتضمن توقع الاحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا بدلا من اتباع اسلوب الانتظار ولملاحظة والذي يكون عنصر الزمن في مصلحة المشكلات

٢- **الاتصال :** تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية اساسية للإنسان ، وهي عملية رئيسية لتفاعل الافراد والجماعات والمجتمعات والحضارات مع بعضها البعض .

والاتصال هو عملية ارسال واستقبال للمعلومات والافكار والآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يشير الى تفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة او فكرة او رأي او اتجاه او سلوك او خبرة معينة .

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

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

٣- **الإشراف** : عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف او رئيس العمل لمساعد المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم ، من المشكلات اثناء العمل وعلى اداء وظائفهم على نحو الأفضل .

اي ان الاشراف " علاقة مهنية وظيفية بين مشرف تتوافر له عادة الخبرة والمعرفة والمهارة وبين مشرف علية او مشرف عليهم الى تحمل مسؤوليات وظائفهم بأعلى مستوى كفاءة ممكن وتحقيق النمو امهني لمستمرة لهم .

كذلك يمكن حل معظم المشكلات الكبيرة مع المرؤوسين بالتوجه السليم كما يمكن القضاء على المشكلات الصغيرة قبل ان تستفحل فيمكن اثناء الاشراف علاج مشكلات كالإهمال والتراخي في التنفيذ وكثرة الغياب وغيرها، وذلك بالتوجيه لا بالتأنيب .

وبالتالي يمكن ان نقول ان ممارسة الاشراف الفعال يحقق توفيرا لوقت كل من المشرف و المشرف عليهم واداة مساعدة لتدريب المشرف عليهم على حسن ادارتهم لوقتهم .

٤- **التفويض** : تفويض السلطة من المبادئ الاساسية المعروفة في الادارة الناجحة وهو يعني ببساطة شديدة عن جزء من السلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الاعمال والتفرغ الى الاعمال الادارية الاساسية .

بمعنى ان التفويض هو عملية نقل لبعض المهام من فرد او جماعة معنية الى فرد او جماعة اخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الاهداف المحددة كما انه يعني في نفس الوقت اداء جزء من عمل المدير بواسطة مساعديه .

ويجب الاشارة في هذا السياق الى نقطة هامة الا وهي ان التفويض يكون للسلطة وليس للمسئولية بمعنى ان عملية التفويض لا تؤدي الى الغاء المسؤولية فيظل المدير هو المسؤول النهائي عن اداء مرؤوسيه ونتائج اعمالهم ، كما ان المرؤوسين مسؤولين عن نتائج اعمالهم المكلفين بها امام رئيسهم .

٥- ادارة الاجتماعات : تستهلك الاجتماعات جزءا كبيرا من الوقت المديرين والعاملين في كثير من المنظمات والمدير الناجح يستطيع ان يوفر كثير من الوقت عندما يدير هذه الاجتماعات بالشكل السليم والمهني وعندما يتجنب مضيعات الوقت المرتبط بمراحل ادارة الاجتماعات (قبل الاجتماع ، اثناء الاجتماع ، بعد الاجتماع)

كذلك يمكن للمدير الناجح ان يتجنب حضور الاجتماعات غير الهامة والاجتماعات التمهيدية (التي تهدف الى التشاور وتبادل وجهات النظر وليس لاتخاذ قرارات نهائية) او ينيب عنه موظفاً اخرا.

ويمكن اضافة النقاط التالية يمكن ان توفر كثير من الوقت الذي غالباً ما يهدر اثناء عقد الاجتماعات

- محاولة بدئ الاجتماع في الموعد المحدد .
- تذكير الاعضاء بالوقت المخصص لكل بند من بنود جدول الاعمال .

- محاولة ان ينبه الاعضاء بالالتزام بالأطر الزمنية لموضوع جدول الاعمال ، ويمكن ان ننصح ميقاتي الاجتماع بوضع ساعة يد او ساعة حائط في موقع بارز لتمكينه من مراقبة الوقت باستمرار.
- التأكد على عدم حصول احد الاعضاء او اكثر وقت اكبر من اللازم عند عرض وجهات نظرهم على حساب وقت زملائهم .
- التنبيه بموعد الراحة .
- تجميع اعضاء الاجتماع بعد موعد الراحة .
- التنبيه بقرب موعد انتهاء الاجتماع .

المطلب الثاني : تحسين اداء العاملين

يعتبر الاداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في الاطار المؤسسات فهو يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام

اولاً : مفهوم اداء العاملين ومعاييره وعوامل المؤثرة فيه :

١) تعريف اداء العاملين :

قد الباحثون عدة تعاريف لأداء العاملين اهمها :

تعريف الاداء : المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى يحققه كل فرد سواء من الناحية كمية وجودة العمل المطلوب او الوقت المحدد للقيام به (حسن ، ٢٠٠٨ :٢٠٩)

وايضا : الاداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق اهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة

تعريف اداء العاملين : بانه " العملية الادارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستويات الاداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأداء اقرانهم او بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي ان يتحقق .

وفي ضوء التعاريف السابقة لأداء العاملين نقول انه " يتمثل في الخرجات او النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية مهامه بشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة .

٢) معايير اداء العاملين :

تعتبر أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول الى افضل مستوى للإداء وفي نفس الوقت التعرف على اوجع القصور التي تشوب الاداء وتنحصر اهم معايير اداء لعاملين فبما يلي (خالد ،٢٠١٢ :٢٠١)

أ- الجودة : تمثل جودة الاداء مدى مطابقة اداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى اداء العامل) وتنعكس ايضا على مدى تلبية رغبات العملاء .

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

ج- الوقت : يمثل احد اهم موارد المؤسسة (الموارد المعلومات ، الافراد ، الموارد المالية ، الوقت) وما يميزه انه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله احسن استغلال .

د- الاجراءات : هي خطوات اداء العامل الضرورية للنشاط او المهنة لذلك يجب الانفاق على الطرق والاساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف .

٣) العوامل المؤثرة في اداء العاملين

من اهم العوامل المؤثرة على اداء العاملين كالتالي (السالم ، ٢٠٠٩ : ٥٥)

أ- غياب اهداف المحددة : المنطقة التي لا تمتلك تفصيلية لعملها واهدافها وعدلات الانتاج المطلوب ادائها لا تستطيع قياس ما تحقق من انجاز او محاسبة موظفيها على مستوى ادائها لعدم وجود محدد مسبقا لذلك ، فلا تمتلك المنظمة معايير او المؤشرات للإنتاج والاداء الجيد ، فعندها يتساوى الموظف ذو الاداء الجيد مع الموظف الاداء الضعيف .

ب- عدم المشاركة في الادارة : ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارة المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة وهذا يؤدي الى تدني مستوى الاداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بانهم لم يشاركوا في وضع الاهداف المطلوب وانجاها او في الحلول للمشاكل التي يوجهونها في الاداء .

ج- اختلاف مستويات الاداء : من العوامل المؤثرة على اداء الموظفين عدم نجاح الاساليب الادارية التي تربط بين معدلات الاداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى اداء الموظف بالترقيات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميز لتقييم اداء الموظفين ليتم التميز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الاداء العالي والموظف المجتهد ذو الاداء المتوسط والموظف الكسول غير المنتج .

د- مشكلات الرضا الوظيفي : الرضا الوظيفي من العوامل الاساسية المؤثرة على مستوى الاداء للموظفين فانعدامه او انخفاضه يدي الى ضعف و إنتاجية اقل .

ه- التسبب الاداري: التسبب الاداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في الامور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على اداء الموظفين الاخرين ، كما ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة او الاشراف او الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

ثانيا : خطوات تحسين اداء العاملين

١) **تعريف تحسين اداء العاملين** : تعريف مفهوم تحسين الاداء على انها " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى .

٢) **خطوات تحسين اداء العاملين :** وتتمثل خطوات تحسين اداء العاملين فيما يلي (الامين ، ٢٠١٤ :٧) .

- **الخطوة الاولى وتتمثل في مايلي :**

أ- تحليل الاداء : ويرتبط بعملية تحليل الاداء مفهومين في تحليل بيئة العمل .

ب- الوضع المرغوب : ويصف الامكانيات والقدرات المتاح في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المؤسسة .

ج- الوضع الحالي (الفعلي) : يصنف مستوى اداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا .

- **الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات** : في الفجوة بين الاداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الاداء لان الحلول المقترح تهدف الى معالجة الاغراض الخارجية فقط لا المسببات ، الحقيقة للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي الى نتائج افضل لذلك فان تحليل المسببات رابط مهم بين فجوة في الاداء والاجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الاداء .
- **الخطوة الثالثة : اختبار وسيلة التدخل او المعالجة :** يمكن اختبار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الاداء ويمكن ان تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق اكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الاولوية والاهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة .
- **الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة او طريقة المعالجة :** بعد اختبار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ، نظم نظما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الاعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الامور المباشرة وغيرة المباشرة بالنسبة الى تغير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية .
- **الخطوة الخامسة : مراقبة تقييم الاداء :** يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الاساليب والحلول لها اثر مباشرة في تحسين وتطوير الاداء ، ويجب ان يكون هناك وسائل

تركيز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الاداء ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الداء الفعلي والمرغوب ، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة اخرى .

الفصل الثاني

الجانب العملي

المبحث الاول : الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة

سوف يحاول الباحث التطرق في هذا المبحث الى تحديد المنهج المتبع في الدراسة الميدانية لهذا الموضوع ، وذلك لتسلسل المعلومات من اجل الوصول الى الحقائق ونتائج دقيقة ، وكذا الطريقة والادوات المستعملة في الدراسة .

المطلب الاول : طريقة الدراسة

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

اولا : منهج الدراسة

هناك عدة مناهج مختلفة التي يعتمد عليها الباحث في اعداد البحوث العلمية وذلك قصد الحصول على النتائج والاهداف الموضوعية وكذلك التعرف على الظاهرة المدروسة واسبابها وايجاد حلول لها .

فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة و وصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من الجوانب تدور حول ظاهرة معينة والتعرف على تحقيقها في الواقع وذلك للوصول الى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره .

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة : ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة (شركة الغزير للمنظفات) والبالغ عددهم ٢٢٠ عامل .

ب- عينة الدراسة : قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها ٨١ عامل من اصل ٢٢٠ عامل من عمال المؤسسة محل الدراسة (شركة الغزير للمنظفات) حيث تم توزيع ٨١ استبانة على العاملين شركة الغزير للمنظفات وثم استرجاع ٧٨ استبيان اي ما يعادل نسبة ٩٦.٣٠ % وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع ٣ استبانة اي ما يعادل ٣.٧٠ % اما فيما يخص الاستبانات غير صالحة لتحليل فكانت ٠ استبانة اي ما يعادل ٠ % والجدول ادناه يوضح توزيع عينة الدراسة .

جدول رقم (١) توزيع عينة البحث

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة لتحليل	النهائي
عدد	81	78	3	0	78
النسبة %	% 100	% 96.3	% 3.70	0	% 96.30

المصدر من اعداد الباحث

ثالثاً : خصائص عينة الدراسة :

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

أ: الجنس :

جدول رقم (٢) يوضح توزيع افراد عينة البحث وفقا لمتغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	26	% 33.3
اناث	52	% 66.7
المجموع	78	% 100

المصدر : من اعداد الباحث وفق نتائج الاستبانة

يظهر الجدول اعلاه افراد عينة الدراسة كانوا من الاناث(33.3 %) في حين بلغت نسبة الذكور (66.7 %) من مجموع افراد العينة ويعود ذلك بدرجة كبيرة الى طبيعة قطاع النشاط

ب: العمر

جدول رقم (٣) يوضح توزيع افراد عينة البحث وفقا لمتغير العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة
اقل من ٣٠ سنة	28	% 35.9
٣٠ ـ ٣٩	40	% 51.3
٤٠ ـ ٤٩	8	% 10.3
٥٠ سنة فاكثر	2	% 2.6
المجموع	78	% 100

المصدر : من اعداد الباحث وفق نتائج الاستبانة

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (٣٠ – ٣٩) اعلى نسبة بواقع(51.3 %) يلي ذلك الفئة العمرية (اقل من ٣٠ سنة) بنسبة(35.9 %) ثم تلي الفئتين العمريتين (٤٠ – ٤٩) و (٥٠ سنة فاكثر) من افراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان اكثر من غيرها للبحث عن المعرفة واثبات الكفاءة خلال التج اوب الكبير في الاجابة على عبارات الاستبانة .

ج: المستوى التعليمي :

جدول رقم (٤) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

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

المصدر من اعداد الباحث وفق نتائج الاستبيان .

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة ام مستوى اقل من ثانوي اعلى نسبة حيث بلغت (43.6 %) وتليه المستوى الثانوي بنسبة (30.8 %) ثم تليه الجامعي بنسبة (16.7 %) ثم تليه المستوى المهني بنسبة (09 %) وهي اقل نسبة وهذا يدل على ان الأنشطة الاساسية للمؤسسة لا يحتاج الى مستويات مهنية عالية .

د: سنوات الخبرة في العمل

جدول رقم (٥) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة في العمل بالمؤسسة

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	القرار	النسبة
اقل من ٥ سنوات	37	% 47.4
٥ – ١٠ سنوات	20	% 25.6
اكثر من ١٠ سنوات	21	% 26.9
المجموع	78	% 100

المصدر من اعداد الباحث وفق نتائج الاستبيان .

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية الاعلى ، فئة اقل من ٥ سنوات بنسبة (47.4 %) الفئة اكثر من ١٠ سنوات (26.9 %) ثم تلي فئة من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات بنسبة(25.6 %) بأقل نسبة من افراد عينة الدراسة وهذا يدل ان المؤسسة لديها ولاء لعمالها ،وان العمال يشعرون بالانتماء لها .

هـ : اسم الوظيفة

جدول رقم (٦) يوضح توزيع افراد عينة البحث وفقا لمتغير اسم الوظيفة

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

المصدر : من اعداد الباحث وفق نتائج الاستبانة

وفيما يخص الجدول اسم الوظيفة ان وظيفة اخرى هي اعلى نسبة وتقدر بـ (55.10 %) ثم تليها اطار بنسبة (30.80 %) وهذا يدل على ان المؤسسة من وظائفها الاساسية والمهمة هي وظـــائف اخـــرى (الخياطة ، مصلحة المخبر ، ....)ان وظيفية اطار والتقني هي وظائف ثانوية في المؤسسة .

المطلب الثاني : الادوات المستخدمة في الدراسة

اولاً : ادارة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة في مجال ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين وقد تم اعداد استبانة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (غير موفق ، محايد ، موافق) وقد قسمت استبانة الى ثلاثة اجزاء تتمثل في :

الجزء الاول : ويتضمن المتغير المستقل وهو ادارة الوقت بأبعاده الخمسة (التخطيط ، الاتصال ، الاشراف ، التفويض ، ادارة الاجتماعات) وشملت هذه الابعاد (٢٤) عبارة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي .

جدول رقم (٧) العبارات التي تقيس أبعاد ادارة الوقت

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

المصدر من اعداد الباحث وفق نتائج الاستبيان .

جدول رقم (٨) العبارات التي تقيس أبعاد اداء العاملين

البعد	رقم العبارة
اداء العاملين	(1 – 16)

المصدر من اعداد الباحث وفق نتائج الاستبيان .

اسباب المعالجة الاحصائية :

قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل التحقيق من ثبات او صدق اداء الدراسة والتحليل الاحصائي لبيانات الدراسة وهذه الاساليب هــي :

١) التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص افراد عينة الدراسة .
٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اهمية الدراسة لاستجابات افراع عينة الدراسة اتجاه محاور وابعاد الدراسة .
٣) معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس اثر المتغير المستقل على المتغير التابع .
٤) اختبار T student للفرق بين متوسطين واختبار Anova للفرق بين اكثر من متوسطين .

كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسته :

جدول رقم (٩) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في اي فئة يتم ذلك من خلال ايجاد :

- المدى (RANGE) = اكبر قيمة - اصغر قيمة = ٣-١=٢
- تم قسمت المدى على عدد الفئات 3/2 = 0.66 وبعد ذلك يضاف (0.66) الى الحد الادنى للمقياس فتصبح كتالي :

جدول رقم (١٠) يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى (لمقياس ليكارت الثلاث)

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

المبحث الثاني : عرض والمناقشة النتائج

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

المطلب الاول : عرض نتائج البحث

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

النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى : تدرك شركة الغزير للمنظفات بتقرت اهمية ادارة الوقت :

للتأكد من صحة هذه الفرضية او عدمها قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور ادارة الوقت ، وذلك للابعاد المكونة له هي : التخطيط ، الاتصال ، الاشراف ، التفويض ، ادارة الاجتماعات .

البعد الاول : التخطيط :

جدول رقم (١١) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التخطيط

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

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

البعد الثاني : الاتصال

الجدول رقم (١٢) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاتصال

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

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

البعد الثالث : الاشراف

الجدول رقم (١٣) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاشراف

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

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

البعد الرابع : التفويض

جدول رقم (١٤) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التفويض

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

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

البعد الخامس : ادارة الاجتماعات

جدول رقم (١٥) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد ادارة الاجتماعات

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

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

جدول رقم (١٦) متوسطات ابعاد ادارة الوقت

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

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية : يتوفر لدى شركة الغزير للمنظفات بتفرت درجات متفاوتة في تحسين اداء العاملين .

للتأكد من صحة هذه الفرضية او عدمها قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور اداء العاملين .

جدول (رقم ١٧) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاداء العاملين

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

المصدر : من اعداد الباحث بناءا على نتائج التحليل الاحصائي

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : يوجد تأثير بين ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين في شركة الغزير للمنظفات .

اولاً العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

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

جدول قم (١٨) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع وابعاد المتغير المستقبل

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

المصدر: من المخرجات البرنامج **spss**

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

ثانيا: اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية

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

جدول رقم (١٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل ادارة الوقت والمتغير التابع اداء العاملين

Recapitulatif des modeles

Modele	R	R-deux	R-deuxajuste	Erreur standerd de l'estimation
1	0331[a]	0110	.098	.43108

المصدر : من مخرجات spss دال عند مستوى (0.05)

نلاحظ من الجدول اعلاه ام معامل الارتباط الخطي بين ادارة الوقت واداء العاملين بالنسبة لشرعة الغزير للمنظفات مستويات ايجابية حيث بلغت القيمة الاجمالية للعلاقة الارتباط فما بين المتغربين بـ (33.1 %) وهي قيمة ايجابية وليست سالبة .

ثالثا: اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

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

جدول رقم (٢٠) العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

modele	Coefficents non standardizes		Coefficents standardizes	t	Sig.
	A	Erreur standerd	Beta		
(constant)	1.280	.304		4.211	.000
المتغير المتقبل : ادارة الوقت	.420	.137	.331	3.062	.003

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

هي :y=1.280+0.331x

وعند دراسة قسم Sig نجد ان جميع القيم مقبولة لانها اقل من 0.05 وتحقيق الفرضية البديلة H0 ونستنج ان اهم الاساليب المؤثرة على تطبيق ادارة الوقت هي تحسين اداء العاملين .

جدول رقم (٢١) تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA[b]

Modele	Somme des carres	ddi	Moyenne des carres	D	Sig.
Regression	1.742	1	1.742	9.376	.003[a]
Residu	14.123	76	.186		
Total	15865	77			

ربط النتائج بالفرضيات :

اختبار صحة الفرضية الاولى :

اثبت الدراسة ام ادارة الوقت سائد بدرجة متوسط في الشركة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من ادارة الوقت وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الاجمالي الذي كانت قيمته (٢.١٩) وهو مستوى متوسط .

وهذا يؤكد صحة الفرضية الاولى تنص على " تدرك المؤسسات الصغيرة محل الدراسة (شركة الغزير للمنظفات) اهمية ادارة الوقت .

اختبار الفرضية الثانية :

اثبت الدراسة انه هناك تحسين اداء العاملين في الشركة محل الدراسة (شركة الغزير للمنظفات) من خلال حساب المتوسطات الحسابية لاداء العاملين ، وهذا ما يعززه المتوسط حسابي الاجمالي الذي كانت قيمته (٢.٢٠) وهو مستوى متوسط .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على " يتوفر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (شركة الغزير للمنظفات) درجات متفاوتة في تحسين اداء العاملين .

اختيار صحة الفرضية الثالثة :

اثبت الدراسة انه هناك لا يوجد تأثير بين ادارة الوقت تحسين اداء العاملين في الشركة الغزير للمنظفات من خلال حساب تحليل الانحدار لاختيار العلاقة بين المتغير المستقل ادارة الوقت والمتغير التابع تحسين اداء العالمين ، عند مستوى دلالة اكبر او يساوي 0.05 ويعزز هذا بقيمة ارتباط (R=0.331) والعلاقة هي طردية لان اشارته موجبة اما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=0.110) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني ان ابعاد متغير المستقبل (ادارة الوقت) تفسره ما مقداره (% 11) من المتغير التابع (تحسين اداء العاملين) والباقي لعوامل اخرى .

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

اختبار الفرضية الرابعة :

توصلت الدراسة الى انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور افراد عينة الدراسة حول مستوى تحسين اداء العاملين تعزي الى المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة في العمل ، اسم الوظيفة) وتوصلت الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لتحسين اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوب (0.118) وهو اكبر من (0.05) مستوى دلالة المتعددة ، وانه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لتحسين اداء العاملين في الشركة محل الدراسة تعزي لمتغير العمر حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوبة (0.700) وهو اكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ، وانه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لتحسين اداء العاملين في الشركة محل الدراسة تعزي لمتغير المستوى التعليمي حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوبة (0.009) وهو اقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ، ، وانه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لتحسين اداء العاملين في الشركة محل الدراسة تعزي لمتغير الخبرة حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوبة (0.527) وهو اكبر من

(0.05) مستوى الدلالة المعتمد ، وانه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لتحسين اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير اسم الوظيفة حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهو اقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يدل على عدم صحة الفرضية الرابعة بانه " توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تحسين اداء العاملين تعزي الى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة في العمل ، اسم الوظيفة).

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات :

الفرضية الاولى : اثبت الدراسة ان ادارة الوقت سائد بدرجة متوسط في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من ادارة الوقت ، وهذا يعززه المتوسط حسابي الاجمالي الذي كانت قيمته (2.19) وهو مستوى متوسط .

الفرضية الثانية : اثبت الدراسة انه هناك يتوفر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (شركة الغزير للمنظفات) درجات متفاوتة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل من اداء العاملين ، هذا يعزز المتوسط الحسابي الاجمالي الذي كانت قيمته (2.20) وهو مستوى متوسط .

الفرضية الثالثة : اثبت الدراسة انه لا يوجد تأثير بين ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (شركة الغزير للمنظفات) من خلال تحليل الانحدار لاختيار العلاقة بين المتغير المستقل ادارة الوقت والمتغير التابع تحسين اداء العاملين عند مستوى دلالة اكبر او يساوي 0.05 ويعزز هذا بقيمة ارتباط (R=0.331) والعلاقة هي طردية لان الاشارة موجبة ، اما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=0.110) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يعني ان ابعاد متغير المستقل (ادارة الوقت) تفسيره ما مقداره (11%) من المتغير التابع (تحسين اداء العاملين) والباقي يرجع لعوامل اخرى .

الفرضية الرابعة : هناك لا يوجد فروقات احصائية في وجهات نظر العاملين اتجاه الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزي لمتغير الجنس حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوب (0.118) وهو اكبر من (0.05) مستوى دلالة المتعددة ، وان متغير العمر حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوبة (0.700) وهو اكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ، وكذا متغير المستوى التعليمي حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوبة (0.009) وهو اقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ، ، وايضا متغير الخبرة حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوبة (0.527) وهو اكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد ، وانه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لتحسين اداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزي لمتغير اسم الوظيفة حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهو اقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد .

النتائج

اثبت لدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية في تحسين اداء العاملين تعزي الى بعد ادارة الوقت

التوصيات :

كخلاصة لما جاءت به هذه الدراسة : يقدم الباحث جملة من التوصيات والاقتراحات بهدف المساهمة في تثمين تعزيز ادارة الوقت في الشركة محل الدراسة وكذا تحسين اداء العاملين وتتلخص التوصيات في مايلي :

١) التأكد على ادارة الوقت كوسيلة وليس كهدف حتى لا يكون هناك افراط فيها وينتقل المفهوم الى تخفيض الوقت الى اقصى الحدود .
٢) عقد دورات تدريبية في مجال ادارة الوقت يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على ادارة وقته من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض وتعريفه مدى اهمية التخطيط للعاملين .
٣) تشجيع العاملين على وضع خطة زمنية لتحقيق اهدافهم .
٤) تفويض صلاحيات كافية للعاملين وذلك لكسب ولائهم .
٥) العمل على تبني فلسفة تبادل الخبرات بين عمال المؤسسة .
٦) التأكد على الحوافز المادية لأنه لها دور كبير في التأثير على اداء العامل وكيفية قيامه بالعمل .
٧) اقناع العاملين بأهمية احترام الوقت .
٨) مراجعة العامل لعمله اكثر من مره للتأكد من عدم وجود اخطاء .

افاق المستقبلية للبحث :

- ادارة الوقت واثرها على اداء العاملين بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة .
- اثر ادارة الوقت في زيادة الكفاءة اداء المؤسسة .
- دور ادارة الوقت في رفع انتاجية المؤسسة .
- تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة الوقت .

المصادر

١- العلاق ، بشير ، اساسيات ادارة الوقت ، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن – عمان ، ٢٠٠٩ .

٢- حسن ، رواية محمد ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الاسكندرية ، مصر ،٢٠٠٨ .

٣- عبودي ، زيد منير ، ادارة الوقت في الادارة ، ط١، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمات ، ٢٠٠٤ .

٤- عباس ، علي ، اساسيات علم الادارة ،ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيعو الطباعة ، عمان – اردن ،٢٠٠٤ .

٥- علوان ، قاسم نايف، احميد ، نجوى رمضان ، ادارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات ، ط٢ ، دار الثقافة ، عمان ،٢٠٠٩ .

٦- ابو النصر ، مدحت ، ادارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، ط٢، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ،٢٠١٤ .

٧- فرح ، ياسر احمد فرح ، ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع .ط١ ، عمان-الاردن ، ٢٠٠٠

٨- الامين ، بوشليق ، دور تكوين في تحسن اداء العاملين " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشعال في الاوبار من ٢٠١٠ الى ٢٠١٤، مذكرة الماستر ، علوم الاقتصادية غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ٢٠١٥ .

٩- خالد رحم ،اثر نظام المعلومات الموارد البشرية على اداء العاملين دراسة مؤسسة شيء على بسطيف ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، (غير منشور)جامعة ورقلة ، ٢٠١٢/٢٠١.

١٠- خرموش ، منى ادارة الوقت بين المهارات واهم الاستراتيجيات المتبعة ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي –العدد ١٣ ، ديسمبر ٢٠١٥ .

١١- السالم ، مؤيد سعيد ، سايح ، عادل حروش ، ادارة الموارد البشرية دار للكتاب العالمي ، الاردن ، ٢٠٠٩ .

اولا : ادارة الوقت

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

ثانياً : اداء العاملين

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