

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDER-Biskra

Faculté des Sciences Économiques,

Commerciales et des Sciences De gestion

Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة  
" دراسة حالة بمدينة الضرائب لولاية بسكرة "

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص تسيير واقتصاد مؤسسات

الأستاذ المشرف:

- طيبة طاهري.

إعداد الطالب (ة):

- بوخنيصة حورية

- بودراس إيمان

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	- عمري ريمة	- أستاذة محاضرة أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	- طيبة طاهري	- أستاذة محاضرة أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	- ساعد ابتسام	- أستاذة محاضرة أ	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDER-Biskra

Faculté des Sciences Économiques,

Commerciales et des Sciences De gestion

Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة  
" دراسة حالة بمدينة الضرائب لولاية بسكرة "

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص تسيير واقتصاد مؤسسات

الأستاذ المشرف:

- طيبة طاهري.

إعداد الطالب (ة):

- بوخنيصة حورية

- بودراس إيمان

## لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	- عمري ريمة	- أستاذة محاضرة أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	- طيبة طاهري	- أستاذة محاضرة أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	- ساعد ابتسام	- أستاذة محاضرة أ	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

تقديرًا للجهود المبذولة والمساهمات القيمة، نود أن نعبر عن خالص شكرنا وتقديرنا لكل من له بصمة في إعداد هذا العمل المتواضع. شاكرين الله قبل كل شيء على توفيقه وهدايته في مسيرتنا العلمية.

ثم الوالدين الكريمين على دعمهم المتواصل وتضحياتهم من أجل تعليمنا.

و لأستاذتنا الفاضلة نقدم خالص شكرنا وتقديرنا لمجهوداتها المبذولة في تعليمنا وتوجيهنا، فقد كان لمعرفتها وخبرتها الأثر الكبير في توسيع مداركنا وتحسين مهارتنا. دون نسيان الأساتذة الكرام على مدى المشوار الدراسي كاملاً.

و إلى الزملاء الأعزاء على دعمهم وتشجيعهم وتعاونهم الدائم.

شكراً لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذه المذكرة.

وأخيراً نهدي هذا العمل إلى كل من سعى وراء العلم والمعرفة.



إلى من أضاءوا دروب المعرفة وفتحوا لنا أبواب العلم،

نهدي ثمرة جهدنا وتعب سنين إلى الوالدين العزيزين، الأساتذة المشرفين، وإلى الأصدقاء

المساندين، لما قدموه من تشجيع وتحفيز وصبر وتفهم.

نشكر الجميع ونهدي هذا العمل تقديرا وامتنانا وعرفانا بالجميل المقدم لنا. متمنين أن يكون

هذا الجهد إضافة قيمة إلى المعرفة العلمية في مجال تخصصنا.

مع أطيب تمنياتنا بالتوفيق والنجاح.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية إدارة الوقت وأثرها بمديرية الضرائب لولاية بسكرة، وذلك من خلال اختبار تبني أثر أبعادها الأربع (تخطيط الوقت- تنظيم الوقت- توجيه الوقت ورقابة الوقت) على أداء الموظفين في مديرية الضرائب لولاية بسكرة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع 70 استبيان ، استرجع منها 63 ورفض 11 منها وما تم دراسته هو 52 استبياناً، وبعد التحليل من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى أن تأثير الأبعاد المدروسة على الأداء الوظيفي ظهر بشكل بين مرتفع و متوسط في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي - تقييم الأداء- إدارة الوقت - تخطيط الوقت - تنظيم الوقت.

## Study summary:

The aim of this study is the process of time management and its impact on Biskra state tax directorate, through testing the impact of this four dimensions on the performance of employees in the institution under study. The questionnaire was relied upon to collect primary data, where 70 tables were distributed, of which 63 were recovered and 11 discarded. Of them, what was studied was 52 questionnaires, and after analysis through the statistical program SPSS, the study concluded that the effect of studied dimensions on job performance appeared in a way between high and moderate in the qarai district of Biskra province.

**Keywords:** situational performance - Performance evaluation - time management - time planning - time organization .

# فہرس

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
11	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
12	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
12	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

15	المطلب الرابع: مداخل وخطوات تحسين الأداء الوظيفي
18	المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت
18	المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت
19	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الوقت وأهميتها
22	المطلب الثالث: أسباب ضياع الوقت
25	المطلب الرابع: كيفية إدارة الوقت
29	المبحث الثالث: علاقة إدارة الوقت بالأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: علاقة تخطيط وتنظيم الوقت بالأداء الوظيفي
30	المطلب الثاني: علاقة توجيه ورقابة الوقت بالأداء الوظيفي
32	المطلب الثالث: علاقة إدارة الوقت بأبعاد الأداء الوظيفي
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية بسكرة
37	المطلب الأول: : تعريف مديرية الضرائب لولاية بسكرة
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية بسكرة
43	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

43	المطلب الأول: منهج الدراسة
44	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
45	المطلب الثالث: ثبات وصدق الدراسة
47	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها
51	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
51	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
60	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
67	خلاصة الفصل
68	خاتمة
71	قائمة المراجع
75	الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	درجات مقياس ليكرت	01
46	معاملات ثبات مقياس الدراسة	02
47	نتائج تحليل الثبات	03
48	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	04
48	توزيع أفراد العينة وفقا للسن	05
49	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	06
50	توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة	07
50	توزيع أفراد العينة وفق المهام الوظيفية	08
52	تحليل نتائج عبارات بعد تخطيط الوقت	09
54	تحليل نتائج عبارات بعد تنظيم الوقت	10
55	تحليل نتائج عبارات بعد توجيه الوقت	11
57	تحليل نتائج عبارات بعد رقابة الوقت	12
59	تحليل نتائج عبارات محور الأداء الوظيفي	13
61	معاملتي الإلتواء والتفطح لأبعاد متغيري الدراسة	14

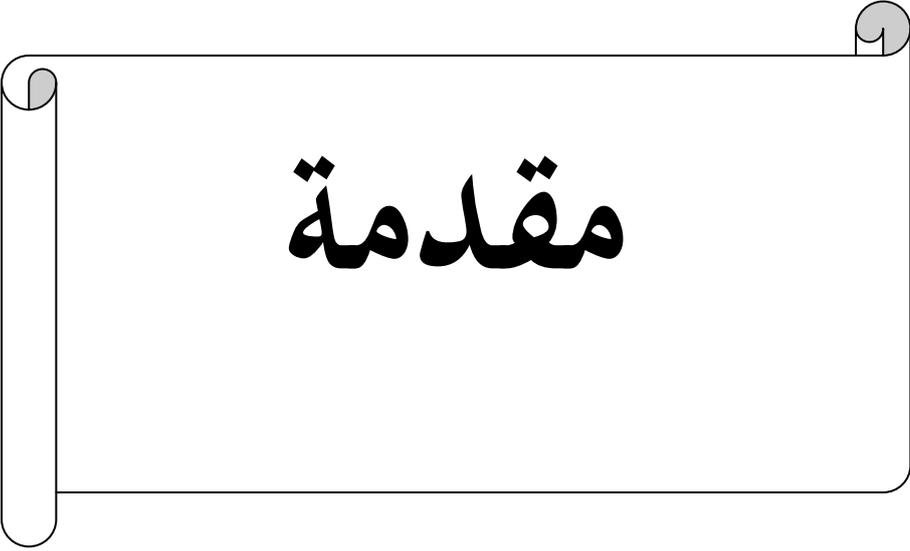
62	مجالات قيمة معامل الارتباط	15
62	معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الوقت والأداء الوظيفي	16
64	ملخص مخرجات تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة	17

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	أهمية الوقت	01
26	أهداف تخطيط الوقت	02
42	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية بسكرة	03

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج
02	استبانة المبحث



# مقدمة

## مقدمة:

إن أداء الموظف وتكوين قيم الشخص اتجاه الزمن هي عملية معقدة بعض الشيء ومن أكثر الخصائص تأثراً بالظروف المحيطة. وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة. ثم إن علاقة الزمن بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة مثل التوتر والشدة والقلق والضيق وغيرها من الأعراض التي أصبحت من سمات العصر. فمن المعلوم أنه إذا تمت إدارة الوقت بشكل جيد من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء، فإن ذلك ينعكس بشكل مباشر على أداء الموظفين، والذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.

وقد أشار بعض الباحثين في هذا الموضوع إلى أن أهمية دراسة إدارة الوقت تنبع من منطلق كيفية استغلاله بفعالية ومحاولة التقليل من الوقت الضائع دون أي فائدة أو إنتاج، بالإضافة إلى رفع مستوى إنتاجية الموظف خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل، ذلك لأن سلوكيات إدارة الوقت ترتبط بالنجاح الوظيفي مما يعكس قدرة الفرد على تحقيق النتائج المرجوة والمرتبطة بالعمل.

## أ- الإشكالية:

استناداً لما ذكر يمكن إظهار إشكالية الدراسة بصورة أكثر وضوح من خلال السؤال الرئيسي التالي:

**\* هل لإدارة الوقت تأثير على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة؟**

والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- هل يؤثر تخطيط الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة؟.
- 2- هل يؤثر تنظيم الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة؟.
- 3- هل يؤثر توجيه الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة؟.
- 4- هل تؤثر رقابة الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة؟.

## ب- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من عدة اعتبارات أهمها:

- 1- يندرج البحث في إطار السعي إلى تطوير أساليب وطرق الإدارة والتسيير في المنظمة الاقتصادية.
- 2- نقص الاهتمام بمورد الوقت في المنظمة الاقتصادية للدول السائرة في طريق النمو، وأمام تحديات العولمة لا بد من إعطائه أكبر قدر من الأهمية.
- 3- قلة البحوث التي تناولت موضوع إدارة الوقت بالرغم من أنه حديث الساعة.
- 4- محاولة جادة لإبراز الجوانب المهمة في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية.
- 5- يدخل في إطار البحث عن العوامل المساعدة على تحسين مستوى الأداء في المنظمة.
- 6- محاولة تحسيس المسؤولين في المنظمة بأهمية الوقت وأثره على كفاءة أداء العاملين مع ضرورة الاهتمام به والحفاظ عليه والاستفادة منه.
- 7- إدارة الوقت أصبحت تعتبر إحدى الركائز الأساسية في إدارة المنظمات الرائدة.

## ج- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم إدارة الوقت وخصائصها.
- معرفة أهمية تقييم الأداء.
- التعرف على مدى تأثير إدارة الوقت على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير المنظمة من اجل تدعيم المركز التنافسي.
- إسقاط البحث النظري على ارض الواقع.

- ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات.

## د- فرضيات الدراسة:

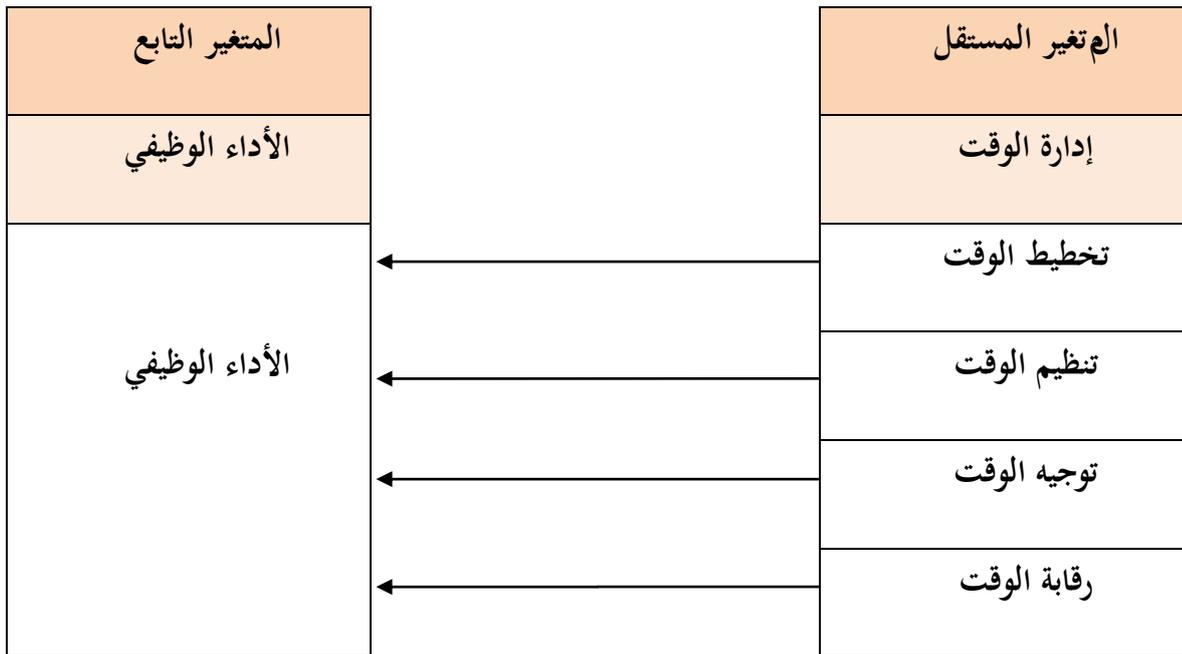
لغرض بلوغ البحث غايته وأهدافه يتطلب منا صياغة الفرضيات الآتية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح ومنه نطرح الفرضية الرئيسية التالية : "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي عند مستوى 0.05". ثم الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك أثر لتخطيط الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05.
- هناك أثر لتنظيم الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05.
- هناك أثر لتوجيه الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05.
- هناك أثر لرقابة الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05.

## د- نموذج الدراسة:

في ضوء ما تم عرضه في مشكلة البحث وأهدافه تم بناء مخطط توليفي كصورة مجسدة للفكرة المبحوثة، إذ تم بناؤه ليقدم تفسيراً لأبعاده ويسمح بتحقيق أهدافها ويوضح حركة العلاقات بين المتغيرات.

- المتغير المستقل: يتمثل في إدارة الوقت التي تندرج تحته عناصر وهي: تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت ورقابة الوقت.
- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.



## هـ - حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تقع الدراسة على مؤسسة وطنية بحيث يمكن تعميم الدراسة على المنظمات الاقتصادية الجزائرية وكذا المنظمات الاقتصادية للدول السائرة في طريق النمو.
- **الحدود الزمنية:** السنة الجامعية 2023/2024.
- **الحدود البشرية:** عينة من الموظفين في المؤسسة سيتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

## و/ الدراسات السابقة:

1- دراسة "بن يمينة محمد" و "بور زكريا" ؛ مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية 2019، بعنوان "دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة الخزينة العمومية عين الدفلى".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وتحديد الأثر المتبادل بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي والكشف عن تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في الخزينة العمومية لولاية عين

الدفلى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المستعمل في الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبيان، و تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (spss,excel) ، حيث تكون مجتمع الدراسة من 102 عامل وحدد حجم العينة بـ 60 عامل، تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة وتم استرجاع 54 إستمارة فقط، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن: إدارة الوقت سائدة بدرجة ضعيفة في المؤسسة محل الدراسة، والأداء الوظيفي سائد بدرجة ضعيفة في المؤسسة، كما أثبتت أن هناك تأثير لإدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ضمن الخزينة العمومية، وأثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول إدارة الوقت تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي).

2- دراسة "عبير فوزي الخطيب" ؛ ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن 2009، تحت عنوان "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن". حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية لإدارة الوقت، ومحاولة بيان أثر إدارة الوقت على أداء العاملين ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تتبع واستقصاء مادة البحث وتحليلها واستخلاص النتائج عبر استعراض الدراسات السابقة والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة ، ومن خلال استخدام برنامج (spss) لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، و قد تكون مجتمع الدراسة من أربع شركات اتصالات خلوية عاملة في السوق الأردنية حيث بلغ مجموع العاملين فيها 1400 موظف تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت 10% من أفراد المجتمع تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين وأن تخصيص زمن محدد لعامل تخطيط الوقت من أهم عوامل حسن إدارة الوقت، وأن وضع علامات أو مواعيد إنتهاء للمهام في جدول الأعمال يساهم في تنظيم الوقت بشكل أفضل ، وأن تقليل الأعمال الورقية يساهم في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل ، وتوصلت إلى أن الرقابة الفاعلة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين، وأن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

3- دراسة "ديانا محمود يوسف الحسينات" ؛ دراسة ميدانية على بلدية اربد الكبرى، المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية ديسمبر 2023، العدد 30، بعنوان "أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين في البلديات"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت بأبعاده (تخطيط الوقت،

تنظيم الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت) على أداء الموظفين بأبعاده (بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والحوافز) في البلديات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت الدراسة مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل الاستبانة والتوصل إلى النتائج والتوصيات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في بلدية اربد الكبرى ومناطقها والبالغ عددهم 3500 مفردة، في حين كانت عينة الدراسة 250 مفردة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لإدارة الوقت أثر على أداء الموظفين في البلديات ويعتبر أثرا دالا إحصائيا مما يثبت القدرة والدور الايجابي للعوامل المؤثرة والعلاقة الايجابية بين المتغيرين، وبذلك كلما تم التغيير على أبعاد إدارة الوقت سينعكس بالإيجاب على أداء الموظفين في البلديات.

4- دراسة "نهي محمد ميلاد العمامي"؛ ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة بنغازي ليبيا 2016، بعنوان "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الوقت لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي والتعرف عما إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى للمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي تعزى لنوع المنظمة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاستعانة ببرنامج (spss)، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين إدارة الوقت وأبعاد الأداء الوظيفي للمديرين قيد الدراسة، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة الواقعة في مدينة بنغازي وبلغ عددهم 255 مديرا، وتم أخذ عينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ عددها 145 مديرا وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع 139 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي لديهم مستوى مرتفع في إدارة الوقت كما جاء مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا، وإلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية للمتوسطات متغيري الدراسة (إدارة الوقت، الأداء الوظيفي) تعزى لتغير نوع المنظمة.

ي/ التعريفات الإجرائية:

إن تحديد المفاهيم التي تبنى عليها هذه الدراسة من أهم الخطوات التي ينبغي أن يخطوها الباحث، فهي تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث الوصول إليه، ومن أهم المفاهيم الواجب إدراكها والتي بنيت عليها هذه الدراسة هي:

- **الأداء الوظيفي:** هو الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته. أي هو مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة وباختصار هو السلوك الذي تقيم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.
- **تقييم الأداء:** يعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين عادة من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل السمات المحددة مسبقا مثل مجموعة المهارات والمعرفة حول الدور والمعرفة الفنية والموقف والالتزام بالمواعيد وما إلى ذلك.
- **إدارة الوقت:** هي تسيير الوقت والتحكم فيه لإنجاز الأعمال بشكل فعال، وضمان تكلفة أقل ووسائل أفضل في سبيل تحقيق الأهداف المسطر لها.
- **تخطيط الوقت:** عملية معقدة تتطلب مهارة تحديد أبرز المهام والأولويات في الأنشطة المطلوب إنجازها، واستثمار الوقت لتحقيق الهدف من حيث التكلفة والوقت.
- **تنظيم الوقت:** هو عملية الهدف منها التنظيم كما يجب للوقت، وتقسيمه جيدا على الوظائف والمهام التي يجب القيام بها. أي يقوم على تحديد أجزاء من الوقت يتم صرفها لتنفيذ كل عمل أو إجراء.

## الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

لقى موضوع الأداء الوظيفي أهمية كبيرة لدى الباحثين المهتمين بالمجال الإداري نظرا لأن الأداء يعتبر من أهم المؤشرات الدالة على نجاح أو فشل المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي من بين أهم المواضيع المتداولة في جانب التسيير و الموارد البشرية ، و لهذا سنحاول إعطاء بعض التعاريف للأداء الوظيفي مع ذكر عناصره .

### الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

#### أولا: التعريف اللغوي

الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (performer) والذي يعني تأدية عمل (to perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية. (المحاسنة، إبراهيم محمد، 2013، صفحة 104)

#### ثانيا: التعريف الإصطلاحي

هناك العديد من التعاريف لمفهوم الأداء نتيجة لاختلاف الآراء ووجهات النظر، نذكر منها:

- التعريف الأول: أشار كيراكيم (kherakhem) إلى أن الأداء يدل على " تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة. (المحاسنة، إبراهيم محمد، 2013، صفحة 104)
- التعريف الثاني: تحقيق بعض الظروف أو الشروط التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك فرد معين أو مجموعة أفراد (زناد درويش، سعد مصطفى، احمد مصطفى، 2018، صفحة 69)
- التعريف الثالث: الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرف الأفراد، وهو ما يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومدبرين ومهندسين. (زيتوني محمد أمين، بن روسي قتيبة، 2018، صفحة 42)
- التعريف الرابع: وعرف الغامدي الأداء بأنه: "القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة". (الشيبي، محمد بن عبد الله، 2020، صفحة 51)

ولذلك نستنتج من التعريفات الواردة سابقا أن الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الفرد العامل نتيجة تحويل مدخلات التنظيم إلى منتجات بمواصفات محددة وهو ما يسمح بالحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في:

- 1/ الموظف: هو من يمتلك المعرفة الفنية والمهارة المهنية واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2/ الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة، و تحوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- 3/ الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة المواد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية. (راجحة السعيد، 2019، صفحة 11)

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك الكثير من العوامل التي تلعب دور التحكم و التأثير في مستوى الأداء الوظيفي، نذكر من بينها:

- 1- غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي ليس لديها خطط واضحة لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج اللازم أداؤها، لن تتوصل إلى قياس ما تحقق من إنتاج أو محاسبة الموظفين على قدرة أداؤهم لعدم وجود معيار واضح مسبقا لذلك، وعندها يتساوى الموظفون أصحاب الأداء الجيد مع الموظفين أصحاب الأداء الضعيف.
- 2- عدم المشاركة في الإدارة: يؤدي عدم مشاركة الموظفين في التخطيط وصنع القرار إلى خلق فجوة بين المسؤولين والمرؤوسين، ما يولد ضعف الإحساس بالمسؤولية والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا الذي بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي.
- 3- اختلاف مستويات الأداء: إن اختلاف مستويات الأداء يؤثر في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي لها دور فعال على المردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العاملين، فعندما يرتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما تظهر هنا أن عوامل التحفيز لا تؤثر لا تؤثر بالعاملين، وعليه فإنه يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين حتى يتم التمييز الفعلي بين مستويات العاملين المختلفة.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم رضا العاملين يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي يتأثر ببعض العوامل الاجتماعية منها المؤهل التعليمي، الجنس، العادات والتقاليد.

5- التسبب الإداري: وهو ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، و التي تؤثر سلبا على أداء باقي العاملين، وقد يتولد التسبب الإداري نتيجة الأسلوب القيادي السائد في المنظمة. (الملكوي، أديب خلف، 2011، صفحة 78)

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية التقييم كأحدى مراحل الرقابة الإدارية على الأداء حتى أنها نالت اهتماما واسعا من طرف الباحثين في المجال الإداري لما لهته العملية من دور في تحديد الفجوة بين الأهداف والنتائج.

#### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر من بين هاته التعاريف:

1- تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء. (رضوان محمود عبد الفتاح، 2012، صفحة 11)

2- عملية تقييم الأداء تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما، وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية. (مرهودة عبد المليك، 2001، صفحة 95)

كما وصف آخرون عملية تقييم الأداء بأنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة. (الجبالي حمزة، 2016، صفحة 8)

من التعاريف السالفة الذكر نستنتج أن تقييم الأداء هو مرحلة من مراحل إدارة الأداء الوظيفي، والتي تقوم على مراقبة تنفيذ الأهداف، ومقارنة الأداء الحقيقي بما هو مخطط له، ومنه تصحيح الانحراف في الأداء.

#### الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

ضمن الاهتمام بعملية تقييم الأداء ظهرت بعض الطرق التي يتم اعتمادها من طرف المديرين لتقييم أداء الموظفين، نعرض من هذه الطرق:

أ/ قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير، ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

ب/ طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، و ذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به من بساطة.

ج/ المقارنة الزوجية (بين موظفين): حيث يتم من خلالها مقارنة موظف من القسم مع باقي الموظفين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم، كما أن هذه الطريقة تعتبر صعبة التطبيق في الأقسام الكبيرة.

د/ طريقة التوزيع الإجباري: أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع الموظفين وفق درجات تحددها المنظمة مسبقا، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين، وتبدأ بعدها نسبة درجات الموظفين فالانخفاض بالنسبة للدرجة الوسيطة.

هـ/ طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ، قيام الرئيس بمراقبة تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة.
- خلال مرحلة التقييم، مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة.

هـ/ قوائم المراجعة (الملاحظة السلوكية): تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، تهتم هذه القوائم بالجانب السلوكي، حيث تحدد الإدارة تأثير كل سلوك أو صفة على أداء الوظيفة والاحتفاظ بهذه المقاييس وتسليم القوائم إلى الرئيس الذي يقوم بتولي مهمة ملئ نسب هذه القوائم، وبعودة هذه القوائم إلى الإدارة تتم عملية المطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي. (البدوي نزار عوني، 2015، صفحة 22)

المطلب الرابع: مداخل وخطوات تحسين الأداء الوظيفي

لتطوير الأداء الوظيفي هناك ثلاث مجالات أو مداخل يمكن من خلالها الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، كما أن عملية التحسين والتطوير تمر بمراحل وخطوات.

الفرع الأول: مداخل تحسين الأداء الوظيفي

هناك ثلاث مداخل رئيسية يمكن اعتماد التغيير فيها لتحسين الأداء الوظيفي تتمثل في:

1/ تحسين الموظف: إن تحسين الموظف من أكثر المداخل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أدائه، ألا وهي:

- أ. التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله ومن ثم تبني موقف إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك موظف يتصف بالكمال مع إدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي الضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.
- ب. العمل على تحقيق التوازن بين ما يرغب الموظف في عمله و بين ما يؤديه بامتياز، إذ أن وجود علاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الموظفين واهتماماتهم والعمل الذي ينجز في المنظمة أو الدائرة.
- ج. الموائمة مع الأهداف الشخصية ؛ حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

2/ تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء إذ تسهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت ذات طابع ممل أو مثبته للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، حيث إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة لاسيما مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء

المهام على الوجه الصحيح، وعلى ذلك يجب أداء الوظيفة في إطار عناصرها الأساس فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان و توفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

3/ تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي ينظم فيها الموظفين ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع أفراد المجتمع المستفيدين من الخدمة. (زناد درويش، سعد مصطفى، احمد مصطفى، 2018، الصفحات 100-101)

#### الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء الوظيفي

تمر عملية تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة بمراحل وخطوات على النحو التالي:

1. مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة تزود الأطراف المشاركة في عملية التحسين بمعلومات نظرية متكاملة عن المدخل وفلسفته وأساليبه بما يمكنهم من استيعابه وفهمه والاقتران بمدى جدوى العملية لتطوير المنظمة ورفع مستوى الأداء فيها.
2. مرحلة الفحص والتنقيب: تتعاون مجموعة العمل من القيادات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة نظم العمل في المنظمة موضوع الدراسة والبحث والتعرف على أهدافها وسياساتها ومجالات النشاط فيها وأساليب العمل المتبعة مع موازنة كافة النواحي الإيجابية والسلبية المؤثرة على مستويات الأداء.
3. مرحلة التطبيق: يتحقق في هذه المرحلة القيام بالآتي:
  - أ. تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة، والأهداف والغايات التي تسعى إليها.
  - ب. تحديد الأهداف قصيرة الأجل المطلوب تحقيقها في فترة محددة في ضوء ما سبق تحديده من أهداف طويلة الأجل.
  - ج. تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المناسبة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة.
  - د. تحديد مستويات الأداء الحالية، وتقدير مستويات الأداء المطلوب بلوغها في ضوء المؤشرات التي سبق تحديدها لإحداث التطوير والتحسين اللازم.

4. مرحلة وضع إستراتيجية تحسين الأداء: يتحقق في هذه المرحلة وضع خطة متكاملة لتحسين الأداء في ضوء ما حدد من أهداف وبمراعاة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل، بما يؤدي إلى القضاء على تأثير القوى المعوقة أو التخفيف من حدتها بقدر الإمكان وإضافة قوى دافعة جديدة.
5. مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج الأداء: يتحقق ذلك من خلال تكوين فرق عمل من الموارد البشرية تنتمي إلى الإدارات المختصة في المنظمة بإتباع أساليب معدة لهذا الغرض تؤهلهم للإمام بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المزمع تطويره، مع تلافي التركيز على جانب دون الآخر، وصولاً إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام وإحداث التطوير اللازم.
6. مرحلة المراجعة والمتابعة: إن عمليات تحسين الأداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة، وأسلوب العمل فيها، وعليه قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في إطار الخطة المحددة ومن مدى تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء، و على أساس تلك المراجعة يعاد النظر في الخطة العامة لتحسين الأداء وتعديلها حسب مقتضيات الواقع الفعلي. (زناد درويش، سعد مصطفى، احمد مصطفى، 2018، الصفحات 102-103)

مما سبق نستخلص أن الأداء الوظيفي ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة. فمن خلال تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري وتقديم الملاحظات الايجابية للموظفين وتوفير فرص التدريب والتطوير لهم يمكن للمنظمات تحسين أداء موظفيها وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

#### المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في مؤسساتهم، فالنجاح والإبداع لا يتحققان إلا إذا تم في حدود الوقت المحدد لتحقيق تلك الأهداف، لذا علينا استغلال هذا الوقت أفضل استغلال لتحسين الأداء والإنتاجية، وهذا لن يكون إلا من خلال معنويات عالية وفي وجود نظام إدارة وقت جيد، والذي يشكل اللبنة الأساسية في دفع العاملين نحو زيادة أدائهم وإخلاصهم واندفاعهم نحو العمل.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت

إن إدارة الوقت من المفاهيم التي يصعب الإجماع على تعريف واحد لها لأنها إدارة مرتبطة بالذات البشرية، أي أنها متعلقة بالمشاعر والعواطف والسلوك وكذلك تتعلق بالجوانب الموضوعية، إضافة إلى الجوانب التقنية. حيث يمكن إدراج التعاريف التالية لإدارة الوقت:

- إدارة الوقت هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والأهداف. والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسيير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء و إن حققت فسيكون ذلك الانحياز ضعيفا وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة. (نخبة من الخبراء المتخصصين، 2014، صفحة 79)

- وعرفها هايل على أنها توجيه القدرات الفردية وإعادة صياغتها لاتخاذ العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها. مما يعني أن الوقت يتحكم في توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقا للزمن المحدد. (عرعر آلاء، 2019)

- إدارة الوقت عبارة عن فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت. وهي استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال. وهي كمية ونوعية في ذات اللحظة، فإذا لم نحسن إدارة الوقت فإننا لن نحسن إدارة شيء آخر. (عجيلات عبد الباقي، 2017، صفحة 66)

- تعرف إدارة الوقت بأنها: محاولة الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع الحفاظ على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل. (المكاوي عاطف عبد الله، 2014، صفحة 118)

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الوقت عملية مستمرة تتعلق بحسن تسيير ما نملكه من وقت وذلك عن طريق التخطيط والتنظيم والرقابة الجيدة للوقت، ومحاولة استثماره بشكل فعال يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة لها من طرف المنظمة بشكل منتظم وبتكاليف وجهد أقل.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الوقت وأهميته

الفرع الأول: مبادئ إدارة الوقت

الإدارة السليمة للوقت تقوم على مجموعة من المبادئ التي تعمل على استغلاله بشكل جيد، حتى يقوم الأشخاص بتنفيذ مهامهم في الوقت المناسب، والوصول إلى أهدافهم بشكل كامل، وتكون هذه الأهداف واضحة ودقيقة، وقد لخص الباحثان (lee and adock) مبادئ إدارة الوقت من خلال مراجعة بعض الأفكار والاقتراحات والتوصيات التي تم جمعها من الكليات الجامعية والمقابلات المتعلقة بمجال إدارة الوقت، وصنفت هذه المبادئ بحيث يمكن تطبيقها حسب الموقف لتعطي في النهاية إدارة جيدة للوقت وقد جاءت هذه المبادئ كما يلي: (طايب نبيل، 2017، الصفحات 45-46)

- مبدأ الترتيب والتنظيم لخطة العمل الشاملة: كأن تكون خطة عمل لمدة شهر أو سنة أو عدة سنوات.
- مبدأ التخطيط اليومي: أن يتم وضع خطة لما يريد المووظ انجازه من مهام في بداية كل يوم عمل أو في نهايته.
- مبدأ تحديد الأهداف: أن يتم تحديد الأهداف، وفصلها إلى أهداف قريبة المدى، وبعيدة المدى مع تحديد الوقت لكل منها.
- مبدأ تحديد الأولويات: بعد أن يتم تحديد قائمة الأهداف، يتم ترتيب الأولويات في شكل جدول، حسب قانون باريتو الذي يقول: "إذا رتبنا الأهداف التي يمكن تحقيقها عمليا حسب أهميتها، وركزنا على تنفيذ (20%) منها ذات الأهمية العالية، فإننا بهذه الحالة نكون قد حققنا (80%) من القيمة، و بالتالي تكون الفاعلية في استخدام الوقت أكثر، في حين (80%) المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة وأهمية أقل وما ينتج عنها من فائدة أو قيمة عند التنفيذ سيكون بنسبة (20%) فقط.
- مبدأ تحريك الأوراق: ويعني أن ينهي الإداري الأوراق والمعاملات بأسرع وقت ممكن، بحيث يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة أو ما أمكن ذلك حتى يتجنب تكديس الأوراق.
- مبدأ المزج بين المهام المتشابهة: في إمكانية وجود مهام متشابهة، يمكن للموظف دمج أكثر من مهمة ليسهل التعامل معها.
- مبدأ المرونة: و يعني أن يكون الجدول مرتبا، وبه فراغات حتى يتجنب الأحداث الطارئة والأزمات.
- مبدأ تفتيت المهام: عندما يواجه المدير مهام صعبة فإن عليه أن يجزئها إلى جزئيات صغيرة حتى يسهل التعامل معها.

- مبدأ التفويض: أي يعطي بعض المهام إلى مرؤوسيه ومساعديه وبذلك يحقق هدفين، أولاً تدريبهم وثانياً يوفر لنفسه وقتاً كافياً لإنجاز المهام الصعبة.
- مبدأ ذروة النشاط: وهو الوقت الذي يكون فيه الإداري في ذروة نشاطه الذهني، فعليه أن يحدد هذا الوقت للمهام الصعبة.
- مبدأ الساعة الهادئة: على الإداري أن يخصص في يوم عمله ساعة هدوء لا يقاطعه فيها أحد حتى يعطي لنفسه ساعة تأمل لعمله ويراجع جدول المهام.
- ومن وجهة نظر أخرى، نذكر: مبدأ تحديد أولوية تنفيذ الأهداف والأنشطة والمهام، ومبدأ عدم التأجيل خاصة للأنشطة والمهام الصعبة وغير السارة، ومبدأ التوعية المنظمة والمستمرة أثناء العمل . ومبدأ تفويض الآخرين بتنفيذ الأعمال، ومبدأ التغيب المقصود لتوفير قسط من الراحة دون أن تؤثر على سير العمل، بالإضافة إلى مبدأ التجميع في تنفيذ المهام وعقد اللقاءات والاجتماعات ومبدأ الإيجاز.
- ويمكن ذكر مبادئ أخرى لإدارة الوقت تتمثل بما يلي:
- مبدأ دقة ووضوح التخطيط: إذ أن الاستغلال الأمثل للوقت يحتاج إلى خطة عمل واضحة ومفصلة، وتحديد الأهداف والمهام التي يجب القيام بها وتنفيذها.
- مبدأ قوائم العمل: الذي يقوم على تحديد الأعمال الواجب تنفيذها يومياً، والالتزام بها في مواعيدها المحددة. -
- مبدأ تحديد الوقت: من خلال معرفة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المهام، والالتزام في بداية ونهاية الفترة الزمنية.

#### الفرع الثاني: أهمية إدارة الوقت

تتمثل إدارة الوقت في الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لنا وتحقيق أفضل الإنجازات التي تقودنا إلى أهدافنا، وذلك باستخدام أساليب ومنهجيات عقلانية تعيننا على التعامل بشكل صحيح مع الوقت، وتحقيق إدارة الوقت المزاي الآتية للأفراد والمنشآت:

- تقليل الضغوط: حيث الاستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل وما ينجم عنها من إجهاد وتوتر على المدى المتوسط والبعي
- إتاحة الفرص للتطوير: ما كانت إدارة الوقت تخفف عن كاهل المدير والعاملين لما تحققه من ترشيد في كيفية

استخدام الوقت، وتحقيق بعض النقائص فيه، فإن هذا الفائض يمكن أن يستثمر في تطوير نظم العمل ونظم المعلومات في المنشأة، وكذلك في تطوير قدرات العمال وتدريبهم.

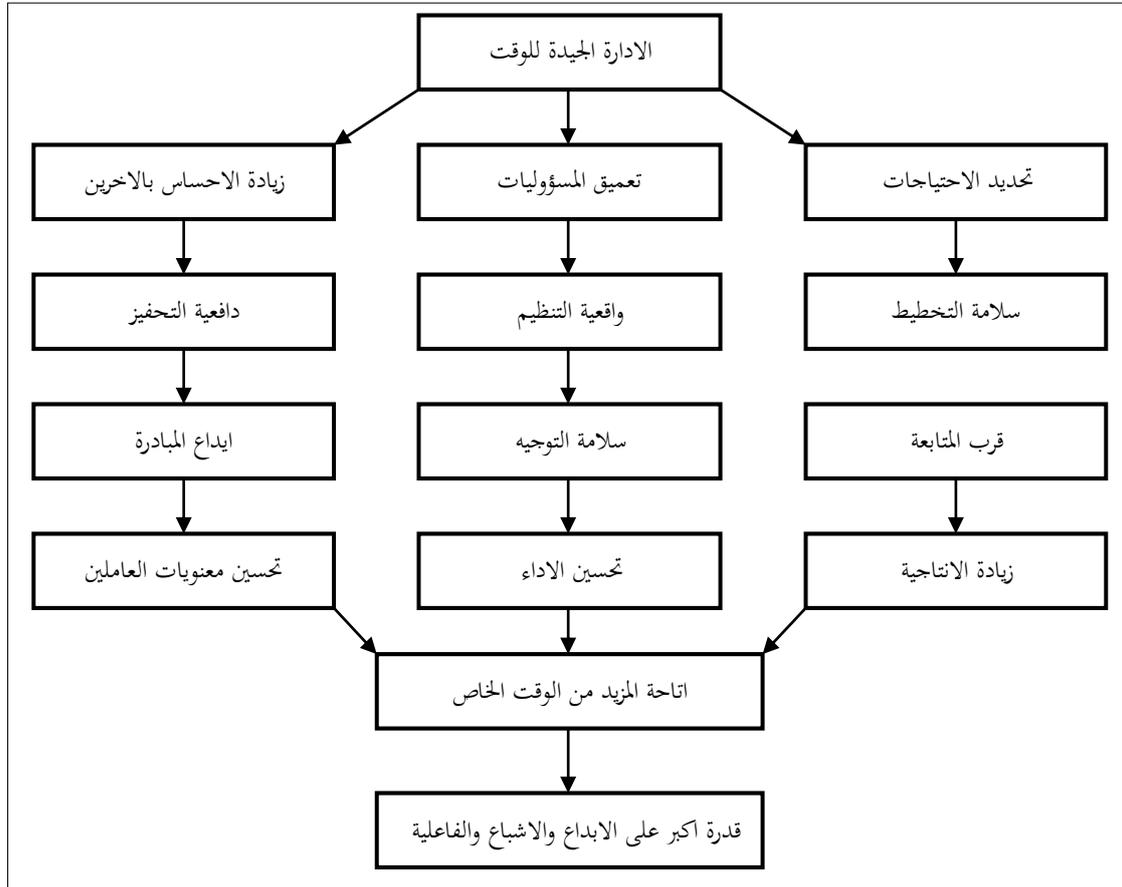
- رفع المعنويات: إن التمكن من تحقيق المهام الملقاة على عاتق الفرد والوصول إلى الأهداف المرسومة، يحقق نوعاً من الراحة والإحساس بلذة الإنجاز ورفع المعنويات للمدراء والعاملين، وكذلك تعزيز الشعور بفخر الانتماء إلى المنشأة.

- رضا الزبون: إن الاستغلال الأمثل للوقت ينعكس إيجاباً على الفرد والمنشأة معاً من خلال تحقيق نتائج سريعة أو تحقيق النتائج بوتيرة عالية، مثل إنجاز معاملات الزبائن وخدمتهم بشكل أسرع وهذا ما يتمناه الزبائن ويحقق الرضا لديهم.

- زيادة الإنتاجية: إن تضافر كافة المزايا أعلاه بشكل إيجابي من شأنه تحقيق زيادة إنتاجية الفرد والمنشأة معاً، أي بمعنى القدرة على تحقيق نتائج أعلى بنفس الوقت المتاح. (باسم الحميري، 2009، صفحة 166)

- إضافة إلى ما سبق ذكره يمكن إيجاز أهمية الإدارة الجيدة للوقت وفق الشكل التالي: (جيهان تركي، مريم سايح،

الشكل رقم 01: أهمية الوقت (صفحة 12، 2021/2020)



المصدر: (جيهان تركي، مريم سايح، 2021/2020، صفحة 12)

### المطلب الثالث: أسباب ضياع الوقت

رغم أن الوقت موزع على الجميع بالتساوي، إلا أن كمية الوقت المتاحة ليست بالأمر المهم بقدر أهمية إدارة الوقت بالشكل الأفضل، فإنه من المحتم أن نحدد الأنشطة التي تعتبر مضيعة للوقت وإيجاد الطريقة الصحيحة التي تمكن من حسن استغلاله وإدارته بالطريقة المثلى للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومن بين الأنشطة التي تعتبر مضيعة للوقت نذكر:

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.
- تضخم عدد العاملين ويرى دركر أن المدير الذي يعطي 10% من وقته في حل مشكلات الموظفين لديه عدد زائد منهم.
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
- عدم كفاية المعلومات وأنشطة الاتصال.
- الزيارات المفاجئة.
- المكالمات الهاتفية وقراءة الجرائد والصحف.
- البدء في تنفيذ المهام قبل التفكير فيها أو التخطيط لها.

ويمكن تصنيف مضيعات الوقت إلى سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية وذلك من خلال الشكل التالي:

#### أولاً: أسباب ضياع الوقت في التخطيط

- عدم وجود أهداف وأولويات.
- تخطيط الإدارة بالأزمات، تغيير الأولويات.
- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد.
- تقديرات غير واقعية للوقت
- انتظار المواعيد.

ثانيا : أسباب ضياع الوقت في التنظيم

- عدم التنظيم الشخصي .
- طاولات المكتب المزدحمة.
- خلط المسؤولية والسلطة.
- ازدواجية الجهد.
- تعدد الرؤساء.
- الأعمال الورقية / الروتين/ القراءة.
- نظام ملفات سيء.
- معدات غير ملائمة / التسهيلات المادية غير ملائمة.

ثالثا: أسباب ضياع الوقت في التوظيف

- موظفين غير مدربين/ غير أكفاء.
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين.
- التغيب/ التأخر/ الاستقالات.
- الموظفين الاتكاليين.

رابعا: أسباب ضياع الوقت في التوجيه

- التفويض غير الفعال/ الاشتراك في تفاصيل روتينية.
- نقص الدافع/ اللامبالاة.
- نقص في التنسيق والعمل.

خامسا: أسباب ضياع الوقت في الاتصالات

- الاجتماعات.
- عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات.
- حمى المذكرات الداخلية.
- عدم الاتصالات أو زيادتها عن حدها.

سادسا: أسباب ضياع الوقت في صنع القرارات

- التأجيل / التردد.
- طلب الحصول على كل المعلومات دفعة واحدة.
- قرارات سريعة.

سابعاً: أسباب ضياع الوقت في الرقابة

- المقاطعات الهاتفية.
- عدم القدرة على قول (لا).
- معلومات غير كاملة/ معلومات متأخرة.
- نقص الانضباط الذاتي.
- ترك المهام دون إنجازها.
- فقدتن المعايير/ الرقابة/ وتقارير المتابعة.
- المؤثرات البصرية الملهية/ الضجيج.
- الرقابة الزائدة. (احمد جميل، د- عبد الكريم، 2016، الصفحات 11-15)

**المطلب الرابع: كيفية إدارة الوقت**

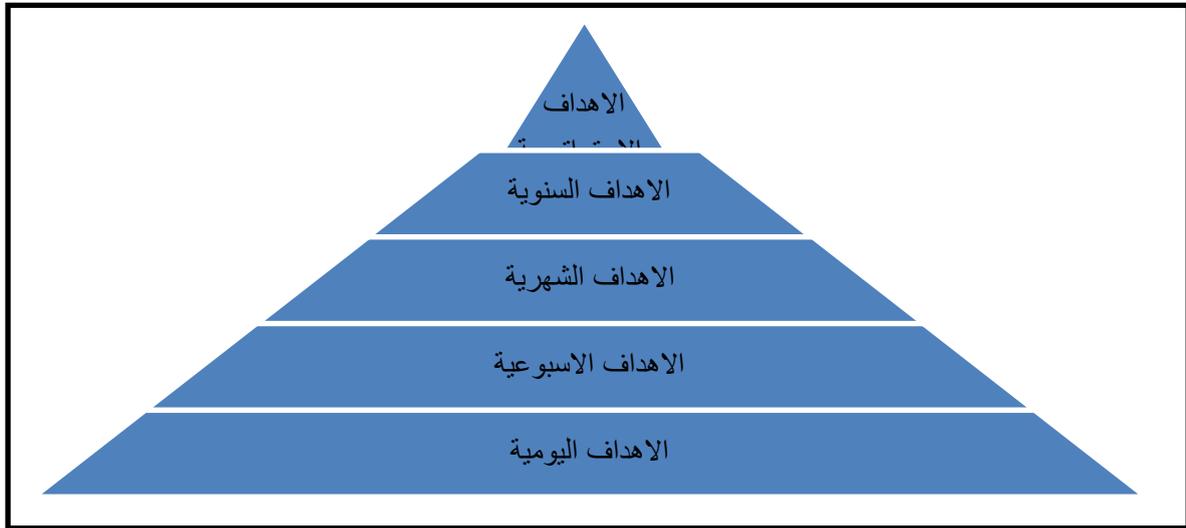
إن إدارة الوقت تعتبر إحدى المرتكزات الأساسية التي يتوقف عليها مصير أي منظمة، خصوصاً وأن الوقت يمثل مورداً غير قابل للتخزين أو التجديد، وأن هدره أو عدم التحكم الجيد في إدارته سيعرضها إلى أخطار جسيمة قد تؤدي إلى زوالها، لذلك فإنه واجب بالقائمين على العملية الإدارية إعطاء جانب مهم لعامل الوقت، والسعي إلى استغلاله بالشكل الذي يعود على المنظمة بالنفع، لاسيما أن هناك عوامل كثيرة من شأنها أن تعيق العملية الإدارية وتتسبب في هدر كبير للوقت، ولتجاوز هذه العراقيل المهذرة للوقت ينبغي اعتماد إستراتيجية عمل الهدف منها ترشيد إدارته. ولذلك نلجأ إلى الوظائف الأربعة للإدارة: (التخطيط/ التنظيم/ التوجيه/ الرقابة):

الفرع الأول: تخطيط الوقت

من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، فالوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ويرتبط بشكل أساسي به إذ يربط التخطيط بين أجزاء العملية الإداري، وكذلك بين العمليات المتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الأزمنة عليها بشكل يتناسب مع المراحل المحددة، على أن يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوي للزمن

الكلبي وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وكذلك يجب إدراك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة سواء أكانت طويلة أم متوسطة أم قصيرة الأجل، ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني، وأن تكون خالية من أي تعارض أو تناقض، ومرنة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة فضلا عن تحديد الأولويات الخاصة بالمنظمة التي تساعدنا بشتى الوسائل المتاحة، وضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرتفعة ورغم أن التخطيط يستغرق وقتا طويلا، فإنه يعوض ذلك الوقت فيما بعد، حيث إنه يشمر نتائجه أفضل ويوفر وقتا في الأداء الحقيقي للأنشطة، ولكي يخطط المدير جيدا ويحدد الأولويات، يجب عليه ابتداءً توضيح الأهداف جيدا وترتيبها حسب أولوياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة، وتتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي، قاعدته الأهداف اليومية، تعلوها الأهداف الأسبوعية، فالأهداف الشهرية والسنوية لنصل إلى الأهداف الإستراتيجية في القمة إذ هي تعد مصدر جميع الأهداف السابقة، كما أن كل مستوى يعد مصدرا للأهداف في المستوى الأدنى منه، وذلك كما هو مبين في الشكل الآتي:

### الشكل رقم 02: أهداف تخطيط الوقت



المصدر: (محمد بن فوزي الغامدي، 2018، صفحة 46)

إن وضع جدول زمني للأهداف يساعد كثيرا في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيق هذه الأهداف خلال الفترة المحددة، ويفترض أن يتم توزيع الأنشطة خلال هذه الفترة المتاحة تبعا لأولويات الأهداف أو جزئياتها، وذلك ليتسنى للإداري العمل على تحقيق الأهداف وفقا لجدول الزمن لذلك يرتبط التخطيط بالوقت

وإدارته ارتباطا وثيقا، فالتخطيط يبدأ بزمن محدد وينتهي بزمن محدد، ويقاس مدى نجاح التخطيط بمدى نجاح الخطة في وقتها، فالتخطيط والخطة والإعداد والعمل بهما يتطلب إدارة للوقت، فهي عملية مرتبطة ومتكاملة تسير معا لإنجاح أيّ تخطيط وفي أي إدارة. (محمد بن فوزي الغامدي، 2018، صفحة 46)

#### الفرع الثاني: تنظيم الوقت

توجد عدة تعريفات لتنظيم الوقت، من بينها أنه يقصد به توزيع ساعات اليوم على المهام المراد إنتاجها يوميا بحيث لا يطغى زمن مهام على زمن مهام أخرى للتمكن من تنفيذ كل ما هو مخطط له . (عبير فوزي الخطيب، 2009، صفحة 6)

ويراعى في تنظيم الوقت أن يكون فيه جزء للراحة والتفكير والترويح عن النفس، فإن النفس تفهم بطول الجهد وليس المهم أن نعمل العمل فقط، بل أن نعمل العمل المناسب في الوقت المناسب وذلك من خلال:

- تقسيم العمل من المهام الكبيرة إلى المهام الأصغر فالأصغر.

- معرفة طرق تنظيم العمل لتحسين أداء الانضباط وتنظيم الوقت.

التعود على عادات عمل سليمة مثل (الحفاظ على تنظيم جيد لمكان العمل ونظافته/ وضع ما نحتاجه فقط على سطح مكان العمل/ إضاءة جيدة في مكان العمل/ التأكد من ترتيب الكتب والأوراق فوق سطح المكتب/ ترتيب الخزانة جيدا/ إعداد الملفات الضرورية إذا زاد عددها/ التخلص من الأشياء التي ليس لها أهمية في العمل...).

- حجز فترات زمنية طويلة غير متقطعة لأداء العمل.

- إكمال العمل الأول قبل البدء في عمل جديد.

- التركيز جيدا في ما بين يدينا، والحرص على إنجازها.

- معرفة الأمور الأكثر استعجالا و التركيز على الأولويات.

- رفض الطلبات التي قد تكون مضيعة للوقت.

- الحرص على أداء العمل بإتقان لتفادي تكراره.

- الواقعية في تحديد الاحتياجات والأهداف وتحديد الأوقات الكافية لكل عمل.

- الأخذ بمبدأ المرونة قدر الإمكان عند تنفيذ جدول تنظيم العمل .

- الأخذ بدافع الجدوية عند تطبيق جدول تنفيذ الوقت وتنظيمه.

وعموما تنظيم الوقت يساعد على التخطيط، ولاستكمال الأعمال يجب ترتيبها حسب الأهمية ووضع جدول زمني خاص بها. (علياء حسين، 2015، صفحة 74)

#### الفرع الثالث: توجيه الوقت

يتعلق توجيه الوقت بإرشاد العاملين وتوصيتهم أثناء قيامهم بتنفيذ العمل المطلوب منهم، وتزويدهم بالتعليمات التي توضح لهم سبل التنفيذ الجيد، وتعد عملية التوجيه الزمن الأول الذي يعلم فيه المدير ومرؤوسيه الوجهة الصحيحة والأهداف المطلوب تحقيقها في المنظمة، وهو ذات الزمن الذي يتعلم فيه الأفراد من مديريهم، ويتطلب من المدير فهم التوقيت الجيد الذي يقوم من خلاله بعملية التوجيه، فيجب معرفة ظروف العمل والعاملين والروح المعنوية لديهم. ويشترط في من يمارس التوجيه أن يكون ناجحا في كسب تعاون جماعته، وقادرا على إقناعهم وعلى التوفيق بين أهداف العاملين والمنظمة، كما يجب أن تكون له القدرة على إقامة جسور مشتركة مع العاملين وعلى التوقيت الجيد لتوجيههم وتحفيزهم على العمل والاتصال المباشر معهم.

من خلال ذلك كله فإن عملية التوجيه والتخطيط متلازمتان إذ يعتمد كلاهما في نجاحه على الآخر، فإذا كانت الخطط الموضوعية والمراحل الزمنية لها دقيقة، صارت العمليات التي بعدها ناجحة، وبالتالي نجاح التوجيه وإلا فالعكس صحيح، وتفشل العمليات اللاحقة، وإذا كان التخطيط صحيح وتوقيت التوجيه غير صحيح ولم ينفذ حسب ما هو محدد له، فشل وفشلت المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة. (حسين حبيو، 2018/2019، صفحة 30)

#### الفرع الرابع: رقابة الوقت

للازم الرقابة عملية التخطيط وتعتمد عليها، إذ لا بد للمراقب أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له القيام بمهامه الرقابية وفقا لما هو مخطط، ومعرفة مدى الخروج عن المعايير لها، ووقت حصول ذلك، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوع حدوثها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وقد تم تنفيذها من خلال التهديد ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف. (محمد بن فوزي الغامدي، 2018، صفحة 53)

ومن خلال ما تم التطرق إليه نخلص إلى أن الوقت جوهرية ثمينة، على الإنسان بصفة عامة والإداري بصفة خاصة أن يحسن استغلالها. وإذا ربطنا الوقت بالإدارة فإنه حتما سيخضع إلى وظائف الإدارة المتفق عليها وهي

(التخطيط - التنظيم - التوجيه والرقابة) وبالتالي فإن تخطيط الوقت وتنظيمه وحسن توجيهه والرقابة عليه من أكثر الوظائف أهمية لاستغلال الوقت بطريقة جيدة تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف المرجوة.

### المبحث الثالث: علاقة إدارة الوقت بالأداء الوظيفي

إن التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال اليوم، واشتداد حدة المنافسة حملت معها العديد من الفرص والتهديدات تدعم أو تهدد موقع المؤسسة التنافسي والوقت من أبرز هذه المتغيرات وقد أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار العامل وفعاليتها في المنظمة، ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيد استخدامه هو السبيل تقدم أي منظمة وأي مجتمع.

### المطلب الأول: علاقة تخطيط وتنظيم الوقت بالأداء الوظيفي

تعد إدارة الوقت مهارة أساسية للنجاح في أي مجال بما في ذلك المهام اليومية. فعندما يتمكن الفرد من إدارة وقته بشكل فعال، سيتمكن من إنجاز المزيد من المهام بكفاءة أكبر، وتحقيق الأهداف المهنية وتعزيز الشعور بالإنجاز والرضى عن العمل.

### الفرع الأول: علاقة تخطيط الوقت بالأداء الوظيفي

إن تخطيط الوقت له أثر إيجابي حتما على الأداء الوظيفي وذلك من حيث:

- تحديد الأولويات: يساعد تخطيط الوقت في تحديد المهام الأكثر أهمية وتركيز الجهد عليها مما يؤدي إلى إنجازها بكفاءة عالية.
- استخدام جدول زمني: يساعد الجدول الزمني على تحديد وقت محدد لكل مهمة، مما يقلل من التسويف ويعزز التركيز.
- تجنب المشتتات: إذ يحدد الموظف مصادر التشتت لديه مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وتقليلها قدر الإمكان.
- تحسين الإنتاجية: من خلال تخصيص وقت محدد لكل مهمة، يمكن للموظفين تجنب التشتت والتركيز على إنجاز المهام في الوقت المحدد.

- تقليل التوتر: الشعور بالسيطرة على الوقت يقلل من التوتر والقلق، مما يسمح للموظفين بالعمل بشكل أكثر راحة وإبداعاً.

- تحقيق الأهداف: يساعد تخطيط الوقت على تحديد الأهداف ووضع خطة لتحقيقه، مما يزيد من فرص النجاح.

#### الفرع الثاني: علاقة تنظيم الوقت بالأداء الوظيفي

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي، وذلك من خلال مساعدته على تنظيم وترتيب المهام وتقليل التشتت والتركيز مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية. ووضع خطط زمنية محددة لانجاز المهام مما يقلل من احتمالية التسويف وتأجيل الأعمال. كما أنه يساعد على الشعور بمزيد من التحكم في العمل، مما يقلل من الضغط والتوتر، كما أنه يتيح المزيد من الوقت للتفكير الإبداعي وحل المشكلات.

- لا شك في أن الموظفين واعون لأهمية التخطيط لوقتهم، ولديهم القدرة على تنظيمه بشكل جيد فهي الطريقة الوحيدة لتحسين أداء الفرد وتحقيق المزيد من النجاح في حياته المهنية. (بوراي زينب، أحمد جميل، 2021، صفحة 158)

#### المطلب الثاني: علاقة توجيه ورقابة الوقت بالأداء الوظيفي

لا شك في أن إدارة الوقت لها علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي فهي تؤثر إيجاباً إذا كان الموظف يتمتع بمهارات إدارة الوقت ويحسن تطبيقها، والعكس صحيح.

#### الفرع الأول: علاقة توجيه الوقت بالأداء الوظيفي

يعد توجيه الوقت من أهم مهارات إدارة الوقت فهو يركز على استثمار الوقت بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة. ويمارس توجيه الوقت من خلال تحديد المهام ذات الأولوية، وتركيز الجهود عليها، وتجنب الملهييات، وإدارة الوقت بفعالية. وهو يؤثر على أداء العاملين من خلال:

- زيادة الإنتاجية: فمن خلال التركيز على المهام الأكثر أهمية، وانجازها بكفاءة وفعالية تزيد الإنتاجية وتحقق الأهداف في وقت أقل.

- تحسين جودة العمل: من خلال تخصيص الوقت الكافي لكل مهمة يتاح للعاملين انجازها بدقة وعناية أكبر مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل.

- تقليل التوتر: من خلال تقليل الشعور بالضغط والتوتر تتاح لهم عملية التركيز وراحة نفسية أفضل.
- تحسين الرضى الوظيفي: من خلال الشعور بالإنجاز وتحقيق الأهداف يشعر العاملون بالرضى عن عملهم.
- لذلك فإن توجيه الوقت يعد مهارة أساسية لجميع العاملين، بغض النظر عن مجال عملهم أو منصبهم. ويعد استثمارا هاما في النجاح لأنه يساعد العاملين على تحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم وزيادة رضاهم عن عملهم.

#### الفرع الثاني: علاقة رقابة الوقت بالأداء الوظيفي

تعد رقابة الوقت من بين أحد أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين، فهي تلعب دورا محوريا في تعزيز الإنتاجية والكفاءة وتساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال:

#### 1/ تحسين التركيز وإنجاز المهام:

- تحديد الأولويات: تساعد رقابة الوقت على تحديد المهام ذات الأولوية وترتيبها بشكل فعال، مما يتيح التركيز على المهام الأكثر أهمية وإنجازها بكفاءة.
- تقليل التسويف: تساعد رقابة الوقت على الحد من التسويف والمماطلة، وذلك من خلال تحديد أوقات محددة لإنجاز كل مهمة والالتزام بها.
- تقسيم المهام الكبيرة: أن تقسم المهام الكبيرة إلى أصغر وأكثر قابلية للإدارة يسهل عملية إنجازها ويقلل من شعور الرهبة والضغط.

#### 2/ تعزيز الإنتاجية:

- استغلال الوقت بفعالية: تساعد رقابة الوقت على الاستفادة القصوى من الوقت المتاح، وتقليل هدر الوقت في الأنشطة غير المفيدة.
- زيادة التركيز: عندما يكون لديك خطة زمنية محددة تصبح أكثر تركيزا على المهمة التي تقوم بها، مما يساهم في زيادة الانتاجية.
- تقليل الأخطاء: تساعد رقابة الوقت على تقليل الأخطاء الناتجة عن التسرع أو قلة التركيز.

وبهذا نخلص إلى أن توجيه ورقابة الوقت لهما دور في تحقيق مستوى كفاء من الأداء. حيث يتم الكشف عن الأخطاء ومنع حدوثها في الوقت المناسب، وقد يطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وحازمة، تم تنفيذها

من خلال التهديد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، معتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف.  
(النسور مروان، بلجازية عمر بوسالم أبو بكر، 2021، صفحة 425)

### المطلب الثالث: علاقة إدارة الوقت بأبعاد الأداء الوظيفي

إن إدارة الوقت تمثل أحد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي ، ول ذلك يمكن التوصل للعلاقة بين إدارة الوقت و أبعاد الأداء الوظيفي كالتالي

#### الفرع الأول: إدارة الوقت وكفاءة الأداء

إن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء و بتحسين الإنتاجية فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام ونوضح ذلك فيما يلي:

- الوقت وعاء للأداء وهو أحد معايير الأداء كما ذكر سابقا فأي خلل في إدارة الوقت فإن هذا ينعكس على

الأداء وكفاءته، فعلى سبيل المثال من مضيعات الوقت في التوجيه عدم استخدام مهارة التفويض للأعمال والسلطات من أعلى إلى أسفل للعاملين داخل المنظمة واستخدام التفويض ينعكس على سرعة الأداء وكفاءته هو تحويل مسؤولية القيام بمهمة معينة من شخص إلى آخر، و يعتبر التفويض من أفضل أدوات إدارة الوقت التي تتوفر للإداري، إنه مهم لجميع المستويات الإدارية في المنظمة فهو يساعد المفوض، ومهم في تطوير مرؤوسيه وهذا بدوره ينعكس على كفاءة المنظمة و فعاليتها

كما أن المزايا المتحققة من إدارة الوقت عديدة كالقدرة على التفويض الفعال مع التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها والانتباه للفرص المتاحة وكذلك أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية.

ومن المهارات أيضا إدارة الوقت المؤثرة على الأداء وكفاءته فإن عدم التسوية سيعجل من الأداء ويقضي على أسباب تأخيره فالتسوية له عواقب سلبية على أداء الفرد و المنظمة. (بور زكريا، بن عينة محمد، 2019، صفحة 19)

#### الفرع الثاني: دور إدارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل

إن الكثير من العاملين يواجهون ضغوطات كثيرة في العمل، وتتمثل معظم هذه الضغوطات في عدم قدرتهم على القيام بتنظيم وقتهم لتنفيذ مهام العمل بكفاءة ومن هنا يأتي دور إدارة الوقت لتحسين أداء العاملين للتخفيف من هذه الضغوطات لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات صعوبة وجود

وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، ويمكن التحكم في ضغوط العمل الناتجة عن الوقت بإتباع طريقتين أساسيتين هما إدارة الوقت بفعالية، التنظيم و التخطيط المسبقين للوقت .

– إدارة الوقت بفعالية: تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح، من خلال إتباع بعض الطرق للوصول إلى الفاعلية في إدارة الوقت كوضع الأهداف، تحديد الأولويات وجدولة الأنشطة.

– التنظيم والتخطيط المسبقين للوقت: تعني عملية تحديد الأهداف ووضع خطط لها والتجهيز لها مسبقا.

#### الفرع الثالث: علاقة إدارة الوقت بمستوى الأداء

إن العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى الأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل، فالوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ لنفس الوقت أو إحداها ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج المسطرة، فإدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بصورة تمكنهم من تحقيق أفضل نتائج في ضوء ندرة الموارد، مما ينعكس إيجابيا في أدائهم ونجاح المنظمة، ولقد أظهرت عدة دراسات أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بأداء العاملين سواء على الصعيد الفردي أو على الصعيد المؤسسي فبالإدارة الفعالة للوقت العامل يتمكن من تحسين مستوى أدائه وقيام بعمله على أكمل وجه، ونجد أن هناك تأثيرا كبيرا لفاعلية إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين. (مريم تركي، جيهان سايج، 2021/2020، صفحة 28)

## خلاصة الفصل:

من خلال ما ذكرنا نرى أن إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب على الموظفين الاهتمام بها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في مختلف المجالات وفي مختلف المؤسسات، كما أثبتت أن هناك علاقة بين إدارة الوقت والأداء، فقد أثبتت الدراسات السابقة أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى أداء مؤسسي جيد، كما أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت. حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن تحسين الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الفعالة والرشيطة للوقت، وعموماً فإن إدارة الوقت لديها أهمية كبيرة في جميع المنظمات، ويمكن أن يكون العامل ناجحاً بشكل كلي إذا اعتمد على فكرة تقدير الوقت أو الاهتمام به، وبعبارة أخرى (الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك) فهو لا ينتظر الضعفاء وعلى الموظف أو العامل أن يكون قويا من أجل التفوق والنجاح.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب  
لولاية بسكرة.

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصول السابقة إلى إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي من جانبها النظري، نأتي إلى تجسيد ما تطرقنا إليه في دراسة حالة تطبيقية على مستوى المديرية الولائية للضرائب ببسكرة، بحيث نتناول في المبحث الأول تقديم مديرية الضرائب لولاية بسكرة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وسنتعرف على المديرية الفرعية التي تتضمنها مديرية الضرائب ببسكرة، في المبحث الثاني سوف نشخص دراسة حالة حول إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي. حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي للربط بين الدراسة النظرية والواقع العلمي في المؤسسة محل الدراسة. ولدراسة هذا الجانب من البحث قمنا بتوزيع استبيان على العاملين في المؤسسة و تم تحليل النتائج عن طريق برنامج (SPSS)، وفي الأخير تم تحليل أهم النتائج واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

المبحث الثاني: دراسة حالة إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: لمحة حول مديرية الضرائب لولاية بسكرة

إن المديرية العامة للضرائب توجد في عشر نواحي تسمى بالمديريات الجهوية وتتمركز في: (الجزائر، شرق الجزائر، غرب الجزائر، وهران، قسنطينة، البليدة، سطيف، عنابة، الشلف، ورقلة، بشار)، كما توجد أربعة وخمسون (54) مديرية ولائية باستثناء الجزائر العاصمة التي توجد بها ستة (6) مديريات ولائية وكذا وهران بها مديرتان وهذا راجع إلى حجم نشاط الولايتين.

## المطلب الأول: تعريف مديرية الضرائب لولاية بسكرة

في سنة 1991 وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي الوزاري رقم 60-91 المتضمن تنظيم الاختصاصات /02/ 1991 المتضمن تنظيم الاختصاصات للمصالح الخارجية للإدارة الجبائية وهذه المديريات الجهوية يضم تحت نطاقها عدة مديريات ولائية، أما المديرية الولائية للضرائب ببسكرة فهي تدخل ضمن المديرية الجهوية بقسنطينة، تتكون مديرية الضرائب لولاية بسكرة من خمسة (5) مديريات فرعية وكل مديرية تضم مكاتب ولكل مكتب مهام يقوم بها.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية بسكرة

يسهر على تسيير المديرية المدير الولائي للضرائب ويعتبر المسؤول الأول على جميع المصالح التابعة لها وذلك لمتابعته للمستخدمين كالترقية والترسيم والتكوين... الخ، ويسهر على توفير كل الوسائل المادية للسير الحسن للمصالح، والفصل في المنازعات الجبائية المعروضة من قبل المكلفين بالضريبة، ومتابعة عمليات تحصيل الضرائب حيث قسمت هذه الأخيرة إلى خمس مديريات فرعية وهي كالتالي:

### أولا: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية

وتتكون من أربعة مكاتب:

#### 1/ مكتب الجداول: بحيث:

- يهتم بتأسيس الضرائب والرسوم عن طريق الجداول وكذا مصادقتها.
- حفظ وترتيب الجداول وتوفير وإعطاء كل العناصر للجماعات المحلية لتحصيل الميزانيات التمهيدية.

- إصدار المستخرجات من الجداول.

2/ مكتب الإحصائيات: من مهامه ما يلي:

- استلام ومركزة حالات الدورية الإحصائية الصادرة عن جميع هيكل الدولة.

- حفظ وترتيب الجداول وتوفير وإعطاء كل العناصر للجماعات المحلية لتحصيل الميزانيات التمهيدية.

3/ مكتب التنظيم والعلاقات العامة : ويكلف ب

- استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات.

- متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازية.

- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.

4/ مكتب التنشيط والمساعدة: ويكلف لاسيما بضمان ما يلي:

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها.

- متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.

### ثالثي: المديرية الفرعية للتحصيل

وتتضمن ثلاثة مكاتب وهي:

1/ مكتب مراقبة التحصيل: ويكلف ب

- دفع نشاطات التحصيل.

- المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات.

- إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

**2/ مكتب متابعة عمليات القيد وأشغال: ويكلف بضمان:**

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل.
- المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة.
- التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.
- ضمان إعداد وتأشير العمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

**3/ مكتب التصفية: ويكلف بضمان:**

- مراقبة التكفل بالجداول العامة وسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.
- استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.
- مركزة حسابات تسيير الخزينة و المستندات الملحقة.

**ثالث المديرية الفرعية للمنازعات**

**1/ مكتب الاحتياجات: ويكلف بـ**

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة.
- استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

**2/ مكتب لجان الطعن: ويكلف بـ**

- دراسة الاحتياجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة.
- تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب إلزامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الاعفائي المختصة.

### 3/ مكتب المنازعات القضائية: ويكلف بـ

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة.
- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة<sup>0</sup>

### 4/ مكتب التبليغ والأمر بالصرف: ويكلف بـ:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.
- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

### رابعا: المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية

#### 1/ مكتب البحث عن المعلومات الجبائية: والذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بـ:

- تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها.
- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الإطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

#### 2/ مكتب البطاقات والمقارنات: ويكلف بـ:

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات المسوكة.
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة.
- مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

#### 3/ مكتب المراجعات الجبائية: الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بـ:

- متابعة تنفيذ برامج المراقبة و المراجعة.
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقب.
- إعداد الوضعية الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.

**4/ مكتب مراقبة التقييمات: الذي يعمل في شكل فرق ويكلف ب:**

- استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية .

**خامسا: المديرية الفرعية للوسائل**

**1/ مكتب المستخدمين والتكوين: ويكلف ب:**

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيح مناصب العمل، التي يشرع فيها الاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

**2/ مكتب عمليات الميزانية: ويكلف ب:**

- القيام في حدود صلاحياته، بتنفيذ عمليات الميزانية.
- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول به.
- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في الحدود.
- اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

**3/ مكتب الوسائل: ويكلف ب:**

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
- تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

**4/ مكتب الإعلام الآلي: ويكلف ب:**

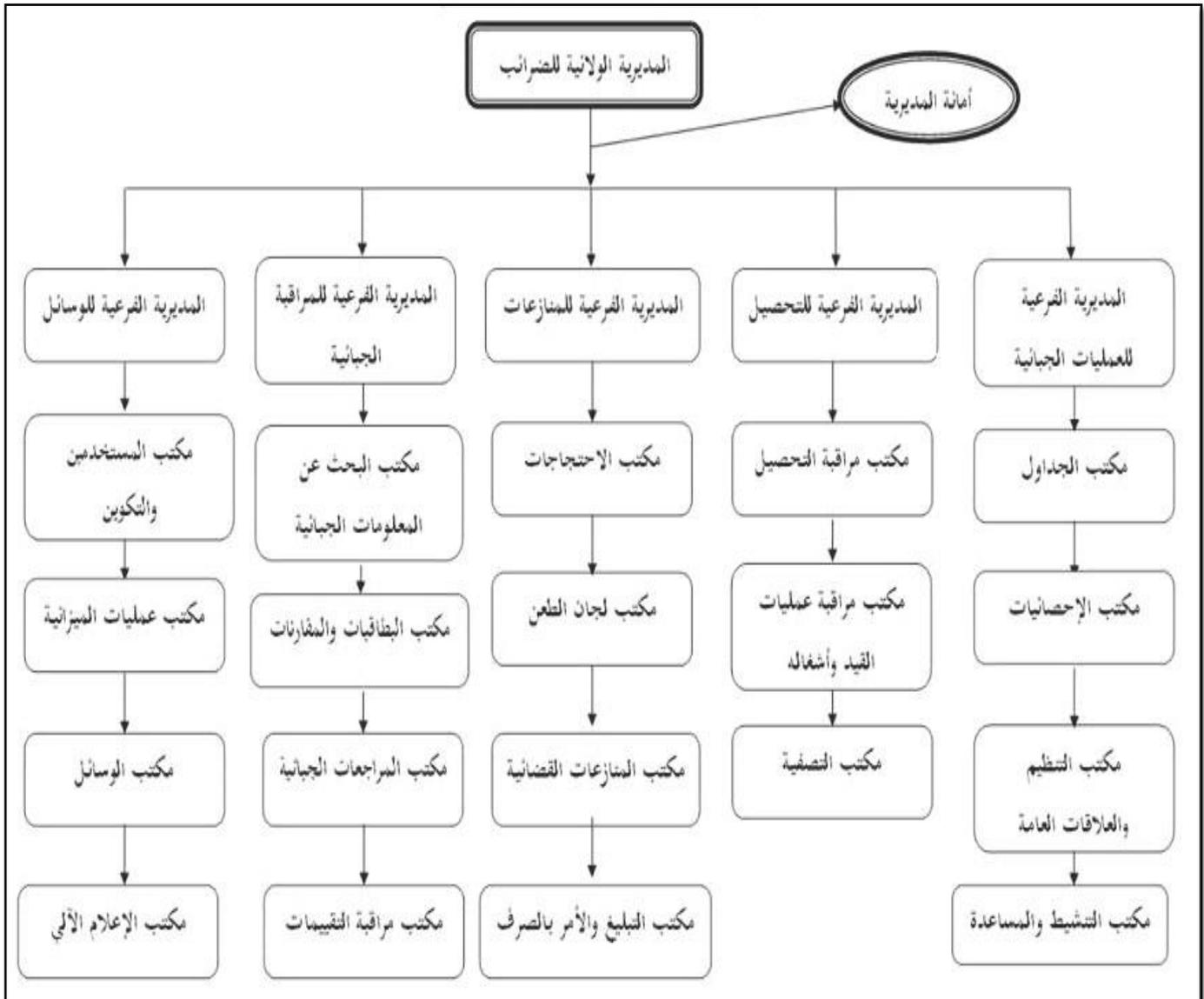
## الفصل الثاني: دراسة حالة لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيد بين المحلي والجهوي.

- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية بسكرة في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية بسكرة



المصدر: أمانة مديرية الضرائب لولاية بسكرة

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة، لتتوصل إلى معرفة مدى تأثير أبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستخدام أداة البحث المناسبة وهي الاستبيان.

### المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير للناتج التي يتم التوصل إليها في أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أبعاد إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

\* **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

\* **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب للأداة التي تم الإستعانة بها في جمع المعلومات لكونها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، و نقوم بتوضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للإستبيان.

### الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

إضافة الى المقابلة والملاحظة، و بناء على طبيعة البيانات المراد جمعه ا وعلى المنهج المتبع في البحث، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لجمع البيانات المطلوبة في هذه الدراسة هي الاستبانة وذلك لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق الأدوات الأخرى مثل المقابلة الشخصية، وعليه فقد قمنا بتصميم استبيان موجه لموظفي مديرية الضرائب لغرض معرفة ودراسة أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين، بحيث يتكون هذا الإستبيان من ثلاثة أجزاء.

**الجزء الأول :** يغطي الجزء الأول الأسئلة الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعاملين بمديرية الضرائب والتي تتمثل في ( النوع، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المهام الوظيفية).

**الجزء الثاني:** يتضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان على 21 عبارة لقياس إدارة الوقت وبها أربعة أبعاد (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت)، وتتوزع هذه العبارات كما يلي:

- تفسر العبارات من 1 إلى 5 بعد تخطيط الوقت.

- تفسر العبارات من 6 إلى 9 بعد تنظيم الوقت.

- تفسر العبارات من 10 إلى 14 بعد توجيه الوقت.

- تفسر العبارات من 15 إلى 21 رقابة الوقت.

**الجزء الثالث:** يعكس محور الأداء الوظيفي، ويظم هذا الجزء 11 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان فقرات الاستبيان وال ذي يتضمن 05 علامات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

الجدول رقم 01: درجات مقياس ليكرت

الإتجاه	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
رقم الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20
التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبين

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحليل البيانات والمعلومات التي تم تجميعها وتبويبها، وبعد استشارة محلل إحصائي ومراجعة مجموعة من الدراسات السابقة، فقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي الذي يختص بتحليل بيانات المجتمع كما استعمل بجدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية بالإضافة إلى بعض مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في الوسط الحسابي المرجح للتعرف على اتجاه المبحوثين نحو موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الانحراف المعياري للتعرف على تشتت إجاباتهم عن ذلك الوسط وكذلك استخدام مقاييس لعينة الواحدة (t)، و معامل الارتباط المتمثل في اختبار بيرسون ومقاييس الاختلاف المتمثل في اختبار t لعينة الواحدة.

### المطلب الثالث: ثبات وصدق الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس).

وكلما ازدادت درجة ثبات واستقرار الأداة كلما ازدادت الثقة فيه، كما أن هناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة الفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة، فقد طبقت معادلة ( ألفا كرونباخ \*) لحساب الثبات كما هو موضح في الجدول (02).

الجدول رقم 02: معاملات ثبات مقاييس الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات
تخطيط الوقت	88 %
تنظيم الوقت	64 %
توجيه الوقت	76 %
رقابة الوقت	88 %
الأداء الوظيفي	85 %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss .

ويوضح الجدول من رقم (03) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبينا:

الجدول رقم (03) : نتائج تحليل الثبات

المتغيرات	معاملات الصدق
تخطيط الوقت	0.93
تنظيم الوقت	0.80
توجيه الوقت	0.87
رقابة الوقت	0.93
الاداء الوظيفي	0.92

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss

اتضح لنا من خلال الجدولين السابقين إرتفاع قيم معاملات الصدق و الثبات في محاور الإستبانة مما يسمح لنا بالإعتماد عليها في إعداد هذه الدراسة .

### المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في المؤسسة من عمال وإطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري والواقع العلمي، حيث قمنا بتوزيع استمارات على عينة عشوائية يبلغ عددها 70، استرجعنا منها 63 استمارة، وبعد المراجعة تم رفض 11 استبيان، وقبول 52 والتي كانت صالحة لعملية التحليل.

#### الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد دعت الحاجة إلى التعرف على بعض خصائص مفردات عينة الدراسة والتي يرى الباحث أنها تخدم أهداف الدراسة، وهي تتمثل في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المهام الوظيفية).

#### أولا: توزيع افراد العينة وفقا للجنس

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة وفقا للجنس

النسبة المئوية %	الجنس
42.3%	ذكر
57.7%	أنثى
100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول نلاحظ بأن أغلب أفراد العينة من فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم 57.7 % ، بينما شكلت فئة الذكور النسبة الأقل بـ 42 % من عينة الدراسة، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الاداري فهي لا تحتاج لجهد عضلي.

ثانيا: توزيع الأفراد وفقا للسن

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة وفقا للسن

النسبة	العدد	السن
26.9%	14	اقل من 30 سنة
44.2%	23	من 30 إلى 40 سنة
28.8%	15	من 40 إلى 50 سنة
0%	0	50 سنة فأكثر
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ ان أكبر نسبة للعمر كانت للفئة التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 44.2 % ، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 28.8 % ، ثم فئة الشباب

## الفصل الثاني: دراسة حالة لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

والذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 26.9 % ، أمة ففة 50 سنة فأكثر فقد كانت بنسبة 0%، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الطاقة الشبابية أكثر من غيرها.

### ثالثا: توزيع افراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

الجدول رقم 06 : توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
25%	13	ثانوي فأقل
7.7%	4	تقني سامي
25%	13	ليسانس
36.5%	19	مهندس أو ماستر
5.8%	3	دراسات عليا
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (06) نرى بأن في توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كانت فيه فئة الدراسات العليا هي الأقل بنسبة 5.8 % ، ثم التقني سامي بنسبة 7.7 % ، أما ففتي الأفراد الأقل من مستوى الثانوي و الحاصلين على الليسانس فقد كانت متساوية بنسبة 25% لكل فئة ، أما الفئة الغالبة فكانت للأفراد المتحصلين على الماستر بنسبة 36.5 %، وهذا ما يفسر سياسة التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة والتي تستقطب حريجي الجامعات قصد زيادة كفاءاتها وتطوير خدماتها.

### رابعا: توزيع الأفراد وفق سنوات الخبرة

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
11.5%	6	اقل من 5 سنوات
17.3%	9	من 5 إلى 10 سنوات
25%	13	من 10 الى اقل من 15 سنة
46%	24	من 15 سنة فأكثر
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) ان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة كانت فيه فئة الأقل من 5 سنوات خبرة هي الأقل بنسبة 11.5 % ، و أما فئة الأفراد أصحاب الخبرة التي تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات فكانت بنسبة 17.3 % ، ثم فئة أصحاب الخبرة ما بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 25 % ، أما الفئة الأكبر فكانت للأفراد الذين لديهم خبرة لأكثر من 15 سنة و ذلك بنسبة 46 %، وهذا قد يكون راجع الى ضرورة توفر الكفاءة المهنية لقبول التوظيف في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

خامسا: توزيع الأفراد وفق المهام الوظيفية

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة وفق المهام الوظيفية

النسبة المئوية	العدد	المهام الوظيفية
34.6%	18	مهام إدارية إشرافية
57.5%	30	مهام إدارية غير إشرافية
7.7%	4	مهام فنية
100%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (08) نرى أن في توزيع أفراد العينة وفق المهام الوظيفية كان للأفراد الذين يقومون بمهام فنية أقل نسبة بقيمة 7.7 % ، و أما فئة الأفراد الذين يقومون بوظائف إدارية إشرافية فكانت بنسبة 34.6 % ، بينما كانت للأفراد الذين يقومون بمهام إدارية غير إشرافية النسبة الأكبر و ذلك بقيمة 57.5 %، وهذا يرجع الى أن المؤسسة ذات طابع إداري خذدماتي.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من استبيان الدراسة، واختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الإستبيان بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، حيث سيتم استخدام كل من قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت (1-5) لإجابات أفراد العينة .

### الفرع الأول: محور إدارة الوقت

سنحاول فيما يلي تحليل نتائج عبارات أبعاد محور إدارة الوقت وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وحسب توجهات آراء العينة، بحيث تضمن هذا المحور أربعة أبعاد ( تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت).

أولاً: بعد تخطيط الوقت تضمن هذا البعد 05 عبارات، و الجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

### الجدول رقم 09: تحليل نتائج عبارات بعد تخطيط الوقت

الفصل الثاني: دراسة حالة لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

العبارة	المقياس	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يتم تهيئة جدول بالأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها	تكرار	1	9	4	34	4	3.60	0.934	موافق
	نسبة	1.9	17.3	7.7	65.4	7.7			
هناك وقت محدد لانجاز المهام والأعمال	تكرار	—	6	4	36	6	3.81	0.793	موافق
	نسبة	—	11.5	7.7	69.2	11.5			
يلاءم الوقت المحدد لإنهاء العمل قدرات العامل	تكرار	—	6	15	29	2	3.52	0.754	موافق
	نسبة	—	11.5	28.8	55.8	3.8			
يتم تحديد الأولويات في المهام الواجب إنهاؤها	تكرار	—	2	1	23	26	4.40	0.721	موافق بشدة
	نسبة	—	3.8	1.9	44.2	50			
يؤثر حسن تحديد المهام و الأولويات و استثمار الوقت في النتائج التي يحققها الموظفين	تكرار	—	2	6	31	13	4.06	0.725	موافق
	نسبة	—	3.8	11.5	59.6	25			
بعد تخطيط الوقت									
موافق	0.436	3.88							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (09) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات بعد تخطيط الوقت، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( 3.88 ) وبانحراف معياري قدره ( 0.436 ) ، وقد اتضح أن أكثر العبارات موافقة هي العبارة الرابعة (يتم تحديد الأولويات في المهام الواجب إنهاؤها) ، بمتوسط حسابي قدره (4.40) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الثالثة (يلائم الوقت المحدد لإنهاء العمل قدرات العامل) بمتوسط حسابي قدره ( 3.52 ).

وبالتالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده تخطيط الوقت كان مرتفعا ، وهو ما يدل على المدى المرتفع في اعتماد مديرية الضرائب لولاية بسكرة على تخطيط الوقت سواء من طرف الإدارة أو الموظفين وذلك من خلال الإعداد المسبق للمهام لأنه يساعد الموظف على تحديد الأولويات وتركيز الجهود مما يؤدي الى تحسين جودة العمل.

ثانيا: بعد تنظيم الوقت تضمن هذا البعد 04 عبارات كما جاء في الجدول الذي يوضح إجابات العينة حول هذا البعد.

الجدول رقم 10 : نتائج تحليل عبارات بعد تنظيم الوقت

العبارة	المقياس	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
دائما التحق بمكان العمل في الوقت المناسب	تكرار	—	3	8	23	18	4.08	0.860	موافق
	نسبة	—	5.8	15.4	44.2	24.6			
تفادي الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة	تكرار	2	4	12	23	11	3.71	1.016	موافق
	نسبة	3.8	7.7	23.1	44.2	21.2			
يتم التفريق بين المهام العاجلة والقابلة للتأجيل	تكرار	—	3	2	28	19	4.21	0.776	موافق
	نسبة	—	5.8	3.8	53.8	36.5			
يؤثر التقسيم الجيد للوقت على المهام التي يجب القيام بها في تحقيق الموظف لمستوى وظيفي جيد	تكرار	—	5	5	28	14	3.98	0.874	موافق
	نسبة	—	9.6	9.6	53.8	26.9			
بعد تنظيم الوقت									
							4.00	0.516	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين إعمتادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (10) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات بعد تنظيم الوقت ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.516) ، وقد اتضح أن أكثر العبارات موافقة هي العبارة الثالثة (يتم التفريق بين المهام العاجلة والقابلة للتأجيل)، بمتوسط حسابي قدره (4.21) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الثالثة (تفادي الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة) بمتوسط حسابي قدره (3.71).

## الفصل الثاني: دراسة حالة لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

وبالتالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده تنظيم الوقت كان مرتفعا، و هو ما يدل على المدى المرتفع في اعتماد مديرية الضرائب لولاية بسكرة على تنظيم الوقت، وذلك من خلال التقسيم الجيد للوقت على المهام والتزام الموظفين بمواعيد العمل فهذا ما يساعد على إنجاز المهام بكفاءة والشعور بالرضى.

ثالثا: بعد توجيه الوقت ضمن هذا البعد 05 عبارات، وكانت إجابات العينة على عبارات هذا البعد كما هي في الجدول الموالي:

الجدول رقم 11: نتائج تحليل عبارات بعد توجيه الوقت

العبارة	المقياس	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
مناخ العمل مناسب لطبيعة ومهام الأعمال الواجب إنجازها	تكرار	3	7	9	22	11	3.60	1.142	موافق
	نسبة	5.8	13.5	17.3	42.3	21.2			
يتم إرشاد العاملين والإشراف عليهم أثناء إنجازهم لوظائفهم	تكرار	—	2	14	25	11	3.87	0.793	موافق
	نسبة	—	3.8	26.9	48.1	21.2			
يتم اللجوء إلى الاتصال الشفهي أو الهاتفي السريع بدلا من الحضوري	تكرار	4	12	6	22	8	3.35	1.219	موافق
	نسبة	7.7	23.1	11.5	42.3	15.4			
نسعى إلى تصحيح الخطأ أو الانحراف آتيا إن وجد	تكرار	—	1	6	31	14	4.12	0.676	موافق
	نسبة	—	1.9	11.5	59.6	26.9			
الاتصال و التعاون و لذا التحفيز تساهم في رفع مستوى أداء العاملين	تكرار	—	—	6	27	19	4.25	0.653	موافق
	نسبة	—	—	11.5	51.9	36.5			
بعد توجيه الوقت							3.83	0.489	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات spss .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (11) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات بعد توجيه الوقت ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.489) ، وقد اتضح أن أكثر العبارات موافقة هي العبارة الخامسة (الاتصال و التعاون و لئذا التحفيز تساهم في رفع مستوى أداء العاملين) ، بمتوسط حسابي قدره (4.25) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الثالثة (يتم اللجوء إلى الاتصال الشفهي أو الهاتفي السريع بدلا من الحضوري) بمتوسط حسابي قدره (3.35) .

وبالتالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده توجيه الوقت كان مرتفعا، وهو ما يدل على المدى المرتفع في اعتماد مديرية الضرائب لولاية بسكرة على توجيه الوقت. وهذا لسهولة الاتصال بين مختلف مستويات الإدارة دون معوقات، وملائمة مناخ العمل للأعمال مما يسهل القيام بها وهذا ما يدل على أهمية الوقت بالنسبة للمؤسسة فهي تعنى بمصالح الأشخاص وخدماتهم.

**رابعا: بعد رقابة الوقت** ضمن هذا البعد 07 عبارات، وكانت إجابات العينة على عبارات هذا البعد كما هي في الجدول الموالي:

الجدول رقم 12: نتائج تحليل عبارات بعد رقابة الوقت

العبارة	المقياس	مؤشر	مؤشر							
يحاسب العامل على الغياب أو التهاون في أداء العمل	تكرار	نسبة	20	20	11	1	—	0.817	4.13	موافق
			38.5	38.5	21.2	1.9	—			
تعتمد المؤسسة على معايير رقابية وتقارير متابعة الوقت المستغرق في أداء العمل	تكرار	نسبة	10	22	16	2	2	0.961	3.69	موافق
			19.2	42.3	30.8	3.8	3.8			
يحاسب المسؤول العمال على الوقت الضائع أثناء العمل	تكرار	نسبة	5	25	16	3	3	0.960	3.50	موافق
			9.6	48.1	30.8	5.8	5.8			
يتم تقييم الوقت المستهلك لانجاز العمل بالوقت المخطط له في البداية	تكرار	نسبة	8	26	14	1	3	0.964	3.67	موافق
			15.4	50	26.9	1.9	5.8			
لا يسمح بالوصول إلى العمل متأخرا	تكرار	نسبة	12	27	13	—	—	0.700	3.98	موافق
			23.1	51.9	25	—	—			
لا يسمح بالانصراف من العمل مبكرا	تكرار	نسبة	17	25	10	—	—	0.715	4.13	موافق
			32.7	48.1	19.2	—	—			
تحديد معيقات العمل و تقييم الجهد المبذول يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.	تكرار	نسبة	9	23	12	6	2	1.034	3.60	موافق
			17.3	44.2	23.1	11.5	3.8			
بعد رقابة الوقت										
موافق	0.480	3.82								

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (12) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات بعد رقابة الوقت ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.480) ، وقد اتضح أن أكثر العبارات موافقة هي العبارة الأولى (يحاسب العامل على الغياب أو التهاون في أداء العمل) ، بمتوسط حسابي قدره (4.13) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة الثالثة (يحاسب المسؤول العمال على الوقت الضائع أثناء العمل) بمتوسط حسابي قدره (3.50)

وبالتالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده رقابة الوقت كان مرتفعا ، و هو ما يدل على المدى المرتفع في اعتماد مديرية الضرائب لولاية بسكرة على رقابة الوقت، وهذا من خلال المتابعة والإشراف على العاملين وإنجازهم لوظائفهم دون تأخير والمحاسبة على الوقت الضائع مع معالجة المعوقات فهي الحل الأمثل لاكتشاف الأخطاء وتفادي ضياع الوقت الذي يؤدي الى خلل في أداء المهام المطلوبة.

#### الفرع الثاني : محور الأداء الوظيفي

سنحلل نتائج عبارات محور الأداء الوظيفي ، حيث تضمن هذا المحور (11) عبارة ، و بعد تفريغ إجابات أفراد العينة ، كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 13: نتائج تحليل عبارات محور الأداء الوظيفي

الفصل الثاني: دراسة حالة لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

العبارة	المقياس	معارض	بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق	بشدة	المتوسط	الأحرف	المعياري	النتيجة
هناك فرص للاتصال المباشر مع المسؤولين و الزملاء.	تكرار	-	-	-	4	39	9	4.10	0.945	موافق	موافق	
	نسبة	-	-	-	7.7	75	17.3					
تساهم المؤسسة في تطوير المهارات الفردية لتحسين الأداء .	تكرار	-	6	8	15.4	42.3	16	3.92	0.967	موافق	موافق	
	نسبة	-	11.5	30.8								
تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.	تكرار	-	10	14	26.9	40.4	7	3.48	0.960	موافق	موافق	
	نسبة	-	19.2	13.5								
تعتمد المؤسسة على برامج و دورات تدريبية و تكوينية لتطوير الأداء	تكرار	-	1	3	5.8	63.5	15	4.19	0.627	موافق	موافق	
	نسبة	-	1.9	28.8								
الحوافز المادية و المعنوية تجعل العاملين يخلون جهدا أكبر.	تكرار	7	1	10	19.2	38.5	14	3.63	1.284	موافق	موافق	
	نسبة	13.5	1.9	26.9								
القدرة على التكيف مع المشاكل اليومية الطارئة في العمل.	تكرار	-	4	13	25	55.8	6	3.71	0.776	موافق	موافق	
	نسبة	-	7.7	11.5								
كفاءات العمال وعددهم متوافقة مع الوقت اللازم لأداء العمل .	تكرار	3	10	16	19.2	30.8	7	3.27	1.105	محايد	محايد	
	نسبة	5.8	19.2	13.5								
تشجع الإدارة موظفيها على العمل الجماعي .	تكرار	2	7	17	32.7	34.6	8	3.44	1.037	موافق	موافق	
	نسبة	3.8	13.5	15.4								
يؤدي الموظفون العمل بدقة متناهية.	تكرار	-	9	15	17.3	44.2	5	3.45	0.895	موافق	موافق	
	نسبة	-	17.3	9.6								
قيمة الموظف في المؤسسة بمدى مساهمته فيها .	تكرار	4	3	13	25	46.2	8	3.56	1.074	موافق	موافق	
	نسبة	7.7	5.8	15.4								
يتأثر أداء الموظف بالتحكم و التسيير الجيد للوقت.	تكرار	2	6	3	5.8	53.8	13	3.85	1.055	موافق	موافق	
	نسبة	3.8	11.5	25								
محور الأداء الوظيفي												
موافق	0.582	3.69										موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

يتضح من الجدول رقم (13) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات محور الأداء الوظيفي ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.582) ، وقد اتضح أن أكثر العبارات موافقة هي العبارة الرابعة (تعتمد المؤسسة على برامج و دورات تدريبية و تكوينية لتطوير الأداء) ، بمتوسط حسابي قدره (4.19) في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة السابعة (كفاءات العمال وعددهم متوافقة مع الوقت اللازم لأداء العمل). بمتوسط حسابي قدره (3.27) .

وبالتالي نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي كان مرتفعا ، و هو ما يدل على المدى المرتفع في إهتمام مديرية الضرائب لولاية بسكرة بالأداء الوظيفي، وذلك من خلال الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتمكين الاتصال وتشجيع العمل الجماعي لاكتساب خبرة وكفاءة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة الفرضيات محل الدراسة وتفسير النتائج المتوصل

إليها.

#### أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

سنحاول التطرق إلى اختبار خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه، ولتحقيق ذلك يتم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة، والتي يجب أن تكون محصورة بين (3،-3) هذا في ما يخص (Skewness)، أما فيما يخص (Kurtosis) فإنه لا بد أن يتراوح ما بين (-7،7) ، مما يشير إلى أن البيانات في هذه الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا بالتالي تحقق شروط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه والقدرة على مواصلة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل الملائمة للاختبارات المعلمية.

#### الجدول رقم 14: معاملي الإلتواء و التفلطح لأبعاد متغيري الدراسة

معاملي التفلطح		معاملي الإلتواء		المتغيرات
Std.Error	Statistic	Std.Error	Statistic	

## الفصل الثاني: دراسة حالة لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

0.650	-0.358	0.330	0.024	المحور الأول: إدارة الوقت
0.650	-0.733	0.330	0.026	البعد الأول: تخطيط الوقت
0.650	0.623	0.330	-0.587	البعد الثاني: تنظيم الوقت
0.650	-0.238	0.330	-0.008	البعد الثالث: توجيه الوقت
0.650	0.092	0.330	-0.221	البعد الرابع: رقابة الوقت
0.650	0.185	0.330	-0.001	المحور الثاني: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال هذا الجدول أوضحت نتائج الإختبار مدى إتباع البيانات لتوزيع طبيعي ، حيث كانت قيمة معامل الإلتواء بالنسبة لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها محصورة بين ( -0.001 ، 0.024 ) أي محصورة ما بين ( -3 ، 3 ) وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وتؤكد من ذلك أيضا من خلال قيمة معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين ( -0.238 ، 0.623 ) أي هذه قيمة محصورة بين ( -7 ، 7 ) ، مما يشير إلى أن البيانات في هذه الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا وبالتالي تحقق شروط إجراء تحليل الإنحدار لضمان الوثوق بنتائجه والقدرة على مواصلة تحليل نموذج الدراسة اعتمادا على الأساليب الإحصائية المعلمية.

### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في "هل لإدارة الوقت تأثير على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة؟"

حيث سنقوم بدراسة العلاقة ما بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهذا من خلال: استخدامنا نموذج الانحدار البسيط للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث سنقوم بالتركيز على معامل الارتباط بيرسون (correlation de peasson)، ويستخدم لقياس اتجه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين (-1،1) وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت القيمة كبيرة كفاية بغض النظر عن الإشارة فان العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فان

## الفصل الثاني: دراسة حالة لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

زيادة قيم احد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية و العكس صحيح ، يمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط :

### الجدول رقم 15: مجالات قيمة معامل الارتباط

ضعيفة	اقل أو يساوي 0.30
متوسطة	من 0.3 إلى 0.7
عالية	اكبر من 0.7

المصدر: من إعداد الطالبين

اختبار F (F-test): من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة SIG المرافقة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة SIG اقل من 0.05 فإذن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

سنحاول دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة وهذا من خلال إعداد مصفوفة توضح ارتباط كل متغير مستقل مع المتغير التابع للدراسة باستخدام معامل الارتباط.

### الجدول رقم 16: معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الوقت و الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي		
0.413	معامل الارتباط	بعد تخطيط الوقت
0.002	مستوى الدلالة	
52	العدد	
0.474	معامل الارتباط	بعد تنظيم الوقت
0.000	مستوى الدلالة	
52	العدد	
0.230	معامل الارتباط	بعد توجيه الوقت

0.001	مستوى الدلالة	
52	العدد	
0.457	معامل الارتباط	بعد رقابة الوقت
0.001	مستوى الدلالة	
52	العدد	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (16) أنه: توجد علاقة طردية موجبة بين تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت، مع الأداء الوظيفي حيث كانت العلاقة الأقوى بين بعد تنظيم الوقت والأداء الوظيفي حيث كانت قيمة العلاقة  $r = 0.474$  وهي علاقة طردية متوسطة عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

#### فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05.
- اختبار فرضيات الدراسة: بالاعتماد على ما ورد في الجدول رقم ( 16 ) نلاحظ وجود ارتباط بين إدارة الوقت و الأداء الوظيفي، حيث نلاحظ وجود ارتباط بين أبعاد إدارة الوقت ومحور الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05،

## الفصل الثاني: دراسة حالة لإدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

و منه نقبل الفرضية الرئيسية التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05، وذلك لأن بيئة العمل سريعة الخطى وبالتالي فإدارة الوقت تعتبر مهارة حاسمة لنجاح أي موظف.

- صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير "إدارة الوقت (المستقل)، والأداء الوظيفي (التابع)" نعتمد على المعادلة التالية:

$$Y=B0+B1(X)+\epsilon i$$

Y: الأداء الوظيفي.

B1: معامل الانحدار الثابت.

B1: معامل الانحدار للمتغير المستقل (إدارة الوقت).

الجدول رقم 17: ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لاختبار ANOVA	
SIG	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup>	R	SIG	F
0.318	1.008	0.804	B0 CONSTANT متغير الثابت	0.451	0.671	0.000	9.648
0.001	3.637	0.740	B1 متغير مستقل				

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال برنامج SPSS

التعليق على الجداول:

يشير من تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

• معامل الارتباط بيرسون (T): يبلغ من قيمة وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابيين أي بزيادة مستويات أداء الوقت يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الوظيفي وهذا منطقي بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

• معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة الاختبار (F-TEST)F حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=9.648) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة (sig=0.000) المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين ومن توجد علاقة دالة إحصائية بينهما وعليه نستنتج قرارا اختبار الفرضية الرئيسية: نقبل الفرضية الصفرية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1).

• تفسير قيمة معامل التحديد  $R^2$  من خلال قيمة معامل التحديد المقدر بـ  $R^2 = 0.451$  أي أن مستويات أداء الوقت بمديرية الضرائب بولاية بسكرة تفسر 45.1% في تغيرات التي تحدث في جودة الأداء الوظيفي مما يدل على وجود قدرة تفسيرية: حيث ووفق معيار كوهن فإن  $R^2 = 0.451$  محصورة ما بين  $0.3 \leq R^2 \leq 0.45$  وبالتالي نسبة تفسير متوسطة بين المتغيرين.

#### • اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

بالاعتماد على ما ورد من معطيات في الجدول رقم (17) نلاحظ وجود ارتباط بين بعد تخطيط الوقت بالأداء الوظيفي عند مستوى دلالة قدره ب 0.05.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تقول "يوجد أثر لتخطيط الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05"، فتخطيط الوقت مهارة أساسية لنجاح الموظف في مديرية الضرائب لولاية بسكرة ولها تأثير كبير على الأداء الوظيفي بشكل عام.

#### • اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

بالاعتماد على ما ورد من معطيات في الجدول رقم (17) نلاحظ وجود ارتباط بين بعد تنظيم الوقت بالأداء الوظيفي عند مستوى دلالة قدره ب 0.05.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تقول: "يوجد أثر لتنظيم الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05"، فتتنظيم الوقت مهارة تساعد على تحسين الاداء الوظيفي من خلال تعزيز مهارات التواصل وتحسين فرص التقدم الوظيفي.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

بالاعتماد على ما ورد من معطيات في الجدول رقم (17) نلاحظ وجود ارتباط بين بعد توجيه الوقت بالأداء الوظيفي عند مستوى دلالة قدره ب0.05.

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تقول: "يوجد أثر لتوجيه الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05"، وذلك لأن توجيه الوقت يسحن من كفاءة سير العمل، وتعزيز رضا الموظفين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

بالاعتماد على ما ورد من معطيات في الجدول رقم (17) نلاحظ وجود ارتباط بين بعد رقابة الوقت بالأداء الوظيفي عند مستوى دلالة قدره ب0.05 .

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تقول: "يوجد أثر لرقابة الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة عند مستوى 0.05". وذلك لأن رقابة الوقت أداة إدارية هامة تلعب دورا محوريا في تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب من خلال تطبيقها بشكل فعال يمكن للمديرية تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقديم خدمات أفضل للمتعاملين.

**خلاصة الفصل:**

قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على مديرية الضرائب لولاية بسكرة لمعرفة أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي فيها. حيث تطرقنا الى ( عينة ومجتمع الدراسة بالإضافة الى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات). ولمعرفة أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها، والنتائج التي خلصنا إليها بعد تطبيق الانحدار

البسيط واختبار t للفروق بين إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة، وبعد اختبار الفرضيات توصلنا الى ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية ومن خلال استخدام الانحدار البسيط أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المتغير التابع الأداء الوظيفي والمتغير المستقل إدارة الوقت.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تخطيط الوقت والأداء الوظيفي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تنظيم الوقت والأداء الوظيفي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين توجيه الوقت والأداء الوظيفي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين رقابة الوقت والأداء الوظيفي.



خاتمة

## خاتمة:

إن العنصر البشري هو أهم العناصر المؤثرة في نجاح المنظمات واستمراريتها، لهذا تولى له أهمية كبيرة للحصول على أحسن أداء له واستغلال وقت على أفضل وجه من خلال الإدارة الفعالة للوقت والقضاء على مضيعاته، كون الوقت يمثل موردا هاما، لذا تناولنا في هذه الدراسة المفاهيم النظرية لإدارة الوقت وأداء العاملين والعلاقة بينهما، مع اختبار لهذه العلاقة من خلال دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

وانطلاقا من كل ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة والنتائج المتحصل عليها، يتبين بشكل لا لبس فيه أن لإدارة الوقت تأثير كبير على الأداء الوظيفي، ومن هذه النتائج نذكر:

### أ/ نتائج الدراسة النظرية

- إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة لها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة خاصين بها، حيث لكل منها دور في الحفاظ على الوقت وتقديم أحسن أداء.
- إتقان مهارات إدارة الوقت واجب على الإنسان بصفة عامة وعلى الموظف بصفة خاصة للتمكن من عدم تضييع الوقت وتقديم أحسن أداء في المؤسسة.
- تؤثر إدارة الوقت بشكل واضح في الأداء الوظيفي في المؤسسة حيث تمكن من تحسين أداء الموظف والوصول الى أحسن النتائج.

### ب/ نتائج الدراسة الميدانية:

- بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس / المستوى التعليمي / الخبرة) على اتجاهات الباحثين نحو أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.
- بينت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

- بينت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

- بينت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

- بينت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

- بينت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على الأداء الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

ج/ اقتراحات: على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي نراها مناسبة:

✚ إعطاء اهتمام خاص لإدارة الوقت فهي عنصر يؤثر بشكل مباشر في أداء الموظف وبالتالي يؤثر على مستوى أداء المؤسسة.

✚ ضرورة مراعاة والعمل على الاستمرار في رفع مستوى الأداء بمديرية الضرائب لولاية بسكرة.

✚ الاهتمام بتخطيط الوقت كعنصر مهم ومؤثر على الادعاء في مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

✚ التركيز على تنظيم وتوجيه الوقت بشكل يساعد على تحسين مستوى أداء مديرية الضرائب لولاية بسكرة.

✚ الاهتمام بالرقابة على الوقت لما له من تأثير على أداء العاملين وذلك من خلال وضع نظام ومعايير للرقابة وتقارير متابعة عن أداء المهام في الوقت المحدد على أفضل وجه و الكشف عن الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب.

✚ تحفيز الموظفين على استغلال الوقت بالطريقة الأنسب وذلك من خلال تقديم مكافآت للعامل المثالي في استخدام في استخدام الوقت بشكل جيد.

✚ إقامة دورات تكوينية للموظفين يتم خلالها تدريبهم عمليا لإدارة وقتهم عبر برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض.

✚ إشراك العاملين في تخطيط وقتهم الزمني. في اتخاذ القرار لكي يشعروا بالمسؤولية اتجاه المحافظة على وقتهم و تحقيق الأهداف التي تم وضعها

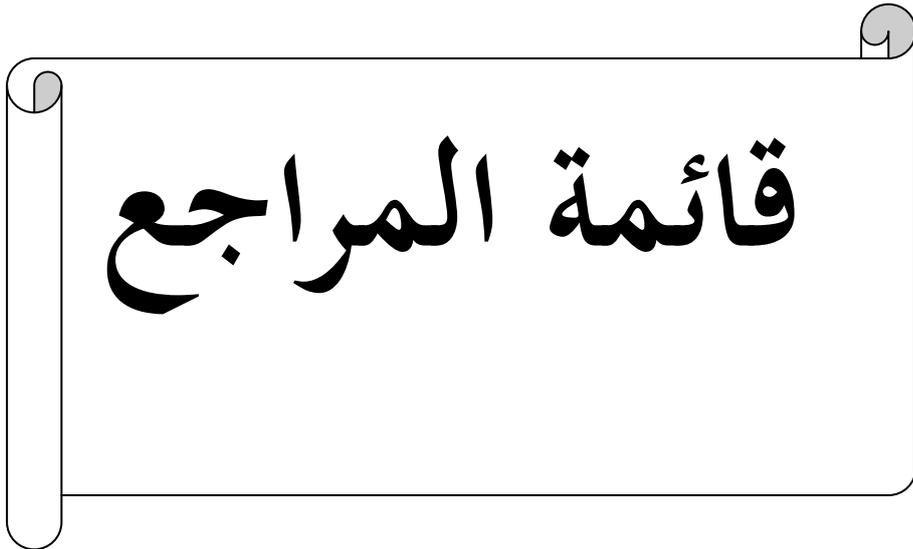
✚ العمل على تعزيز إدارة الوقت واعتبارها النواة الأساسية في سلوك العاملين في الإدارة.

✚ إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الوقت وأهميته وكيفية إدارته والسيطرة عليه، وتسخير أكبر قدر من الموارد (الإمكانات) المادية والبشرية لإنجاح هذه الأبحاث.

#### د/ آفاق الدراسة:

بحكم أن موضوع الدراسة شائك ومتشعب الجوانب، نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعمق أكثر، ولهذا يمكن اقتراح بعض المواضيع التالية:

- ❖ دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين.
- ❖ دور إدارة الوقت في الرفع من كفاءة أداء العاملين.
- ❖ دور كل بعد من أبعاد إدارة الوقت على حدا في تحسين أداء العاملين.
- ❖ ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات العاملين في القطاع العام والخاص.
- ❖ دور إدارة الوقت في تخفيف من ضغوط العمل.
- ❖ دراسة إدارة الوقت من المنظور الإسلامي.
- ❖ دراسة معوقات تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات العامة والخاصة.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- احمد جميل، د- عبد الكريم. (2016). فن إدارة الوقت. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- باسم الحميري. (2009). مهارات إدارية التفاوض. اتخاذ القرارات. إدارة الاجتماعات. تنظيم المؤتمرات. إدارة الأزمات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بور زكريا، بن يمينة محمد. (2019). دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خميس مليانة: جامعة الجليلي بونعامة.
- بوراي زينب، أحمد جميل. (2021/01). إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال.
- الشبتي، محمد بن عبد الله. (2020). إدارة المعرفة إستراتيجية لتطوير الأداء. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الجبالي حمزة. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. الأردن: دار الأسرة.
- جيهان تركي، مريم سايح. (2021/2020). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين- دراسة حالة في شركات الاتصالات برج بوعريريج. برج بوعريريج: جامعة محمد البشير الابراهيمى.
- حسين حبيبو. (2019/2018). إدارة الوقت والأداء. قالمة: جامعة 08 ماي 1945.
- رابحة السعيدى. (2019). العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة: قاصدي مرباح.
- رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زناد درويش، سعد مصطفى، احمد مصطفى. (2018). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- زيتوني محمد أمين، بن روسي قتيبة. (2018). أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال المقاطعة التجارية بالمدينة. المدينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة يحي فارس.

- طايبي نبيل. (2017). إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام حسب رأي الأساتذة بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- عيبر فوزي الخطيب. (2009). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين. الاردن: جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- عجيلات عبد الباقي. (2017/12/02). إدارة الوقت - المعوقات والحلول.
- عرعر آلاء. (2019/02/03). تعريف إدارة الوقت.
- علياء حسين. (2015). القائد الصغير ومهارات تخطيط الوقت وإدارة الذات. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- اللبدي نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. الأردن: دار دجلة.
- المحاسنة، إبراهيم محمد. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع.
- محمد بن فوزي الغامدي. (2018). إدارة الوقت. الدمام: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- مريم تركي، جيهان سايح. (2021/2020). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين دراسة حالة شركات الاتصالات. برج بوعرييج: جامعة محمد البشير الابراهيمي.
- مزهودة عبد المليك. (نوفمبر 2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 85 (01).
- المكراوي عاطف عبد الله. (2014). إدارة الوقت (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع.
- الملكاوي، أديب خلف. (2011). إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين. الأردن: دار الخليج.
- نخبة من الخبراء المتخصصين. (2014). إدارة الوقت. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- النسور مروان، بلحازية عمر بوسالم أبو بكر. (2021/04/29). أثر إدارة الوقت على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الشركة العربية للصناعات الكهربائية.

ASJP Algerian Scientific

.Journal Platform



# قائمة الملاحق



• ملحق رقم (02): استبانة البحث



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية



## إستبانة البحث

السيد الموظف المحترم،

تحية طيبة وبعد .....

نحن بصدد إعداد دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص تسيير واقتصاد مؤسسات، المعنونة بـ"إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة (دراسة حالة بمديرية الضرائب لولاية بسكرة)".

لذلك نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين منكم المساعدة، وذلك بالإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية، لما له من أثر كبير في الحصول على نتائج ايجابية وواضحة، علما أن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع احترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أي معلومات تدل على شخصكم الكريم.

الأستاذة المشرفة:

— طاهري طيبة

من إعداد الطالبات:

— بوخنيصة حورية

— بهدراس إيمان

2024/2023

المحور الأول: بيانات شخصية

- في ما يلي بيانات ديموغرافية، الرجاء الإجابة عليها بوضع العلامة (X):

1- الجنس: ذكر

أنثى

2- السن: اقل من 30 سنة

من 30 الى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل

تقني سامي

ليسانس

مهندس أو ماستر

دراسات عليا

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 الى أقل من 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

5- المهام الوظيفية: مهام إدارية إشرافية (مسؤول)

مهام إدارية غير إشرافية

مهام فنية

## المحور الثاني: إدارة الوقت

- وفي مايلي أسئلة لدراسة واقع إدارة الوقت في المؤسسة ، لذا نرجوا منكم تعبئة هذه الاستبانة مرة واحدة بوضع إشارة صح أمام العبارة المناسبة لك:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	العبارة
<b>إدارة الوقت</b>						
<b>* تخطيط الوقت:</b>						
						1 - يتم تهيئة جدول بالأعمال المطلوبة تنفيذها قبل البدء فيها .
						2 - هناك وقت محدد لإنجاز المهام والأعمال .
						3 - يلاءم الوقت المحدد لإنهاء العمل قدرات العامل .
						4 - يتم تحديد الأولويات في المهام الواجب إنجازها .
						5 - يؤثر حسن تحديد المهام و الأولويات و استثمار الوقت في النتائج التي يحققها الموظفون .
<b>* تنظيم الوقت:</b>						
						6 - دائما التحقق بمكان العمل في الوقت المناسب .
						7 - تفادي الجهود المتكررة والقيام بالعمل أكثر من مرة .
						8 - يتم التفريق بين المهام العاجلة والقابلة للتأجيل .
						9 - يؤثر التقسيم الجيد للوقت على المهام التي يجب القيام بها في تحقيق الموظف لمستوى وظيفي جيد .
<b>* توجيه الوقت:</b>						
						10 - مناخ العمل مناسب لطبيعة ومهام الأعمال الواجب إنجازها .
						11 - يتم إرشاد العاملين والإشراف عليهم أثناء إنجازهم لوظائفهم .
						12 - يتم اللجوء إلى الاتصال الشفهي أو الهاتفي السريع بدلا من الحضوري .
						13 - نسعى إلى تصحيح الخطأ أو الانحراف آنيا إن وجد .
						14 - للاتصال و التعاون و لذا التحفيز تساهم في رفع مستوى أداء العاملين .
<b>* رقابة الوقت:</b>						
						15 - يحاسب العامل على الغياب أو التهاون في أداء العمل
						16 - تعتمد المؤسسة على معايير رقابية وتقارير متابعة الوقت المستغرق في أداء العمل .
						17 - يحاسب المسؤول العمال على الوقت الضائع أثناء العمل .
						18 - يتم تقييم الوقت المستهلك لإنجاز العمل بالوقت المخطط له في البداية
						19 - لا يسمح بالوصول إلى العمل متأخرا .
						20 - لا يسمح بالانصراف من العمل مبكرا .
						21 - تحديد معيقات العمل و تقييم الجهد المبذول يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة .

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي

- وفي مايلي أسئلة لدراسة أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة العبارة
<b>الأداء الوظيفي:</b>					
					1 - هناك فرص للاتصال المباشر مع المسؤولين و الزملاء.
					2 - تساهم المؤسسة في تطوير المهارات الفردية لتحسين الأداء .
					3 - تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.
					4 - تعتمد المؤسسة على برامج و دورات تدريبية و تكوينية لتطوير الأداء.
					5 - الخوافز المادية و المعنوية تجعل العاملين يبذلون جهدا أكبر.
					6 - القدرة على التكيف مع المشاكل اليومية الطارئة في العمل.
					7 - كفاءات العمال و عددهم متوافقة مع الوقت اللازم لأداء العمل .
					8 - تشجع الإدارة موظفيها على العمل الجماعي .
					9 - يؤدي الموظفون العمل بدقة متناهية.
					10 - قيمة الموظف في المؤسسة بمدى مساهمته فيها .
					11 - يتأثر أداء الموظف بالتحكم و التسيير الجيد للوقت.

