

التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - قطب شتمة -

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

مذكرة حول

إدارة الوقت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - ولاية بسكرة -

مذكرة تخرج مكملّة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذة :

-د. سميرة بشقة

إعداد الطالبة :

-خولة بن خراة

رئيسا	أستاذة(ة)	
مشرفا ومناقشا	أستاذة(ة)	بشقة سميرة
مناقشا	أستاذة(ة)	

السنة الجامعية : 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن أهم المواضيع في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وهي تعالج موضوعا حديثا ومحوريا يمس مختلف الأنساق والتنظيمات التي تسعى لتحقيق مكانة أفضل في بيئة عمل تسودها المنافسة والبحث عن التميز والتي هدفت في عمومها الى معرفة الدور الذي تؤديه إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -.

وكان منطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

وللإجابة على التساؤل المطروح وبلاستناد إلى نتائج دراسات سابقة تمّ طرح الفرضيات التالية:

- يسهم تخطيط الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -؟

- يسهم تنظيم الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة محل الدراسة؟

- تؤدي الرقابة على الوقت الى تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة -؟

وتمثلت أهداف الدراسة في مايلي:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة الوقت في الفكر الإداري

- محاولة التعرف على دور تخطيط الوقت في تحسين الأداء الوظيفي لدى الفاعلين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- معرفة دور تنظيم الوقت في تحقيق مستوى عالي من الأداء الوظيفي لدى الفاعلين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- التعرف على مدى مساهمة الرقابة على الوقت في تحسين الأداء الوظيفي لدى الفاعلين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

تم الاستعانة بالمنهج الوصف d الذي حدد مسار هذه الدراسة و خطوات جمع البيانات و تحليلها ميدانيا و محاولة ربطها بالجانب النظري الذي تم جمعه ، باستخدام أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان الذي تكون من اربع محاور تعكس تساؤلات واهداف الدراسة، اذ تم توزيعه على مجتمع البحث و الممثل في جميع الموظفين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية و البالغ عددهم 54 موظفا ، بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل .

كما تم تحليل هذه البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ومن خلال تفسير و تحليل البيانات تم الخروج بمجموعة من النتائج، التي تؤدي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

- لتخطيط الوقت دور في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية.
 - يؤدي تنظيم الوقت دور في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة محل الدراسة.
 - للرقابة على الوقت دور في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية.
- واستنادا الى جملة هذه النتائج خلصنا الى نتيجة عامة مفادها ان لإدارة الوقت دور في تحسين الأداء بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية.

Summary:

This study falls within the most important topics in the discipline of sociology of organization and work. It deals with a modern and pivotal topic that affects various forms and organizations that seek to achieve a better position in a work environment dominated by competition and the search for excellence, which aimed in general to know the role that time management plays in improving job performance in Qadila Mineral Water Establishment – Biskra –.

This study was based on the following main question:

– What is the role of time management in improving the job performance of administrative actors in Qadila Mineral Water Organization?

In order to answer the question, and based on the results of previous studies, the following hypotheses were put forward:

– Time planning contributes to improving the job performance of administrative actors in the Qadila Mineral Water Organization – Biskra – ?

– Time management contributes to improving the job performance of administrative staff in the study organization?

– Time control improves the job performance of the managerial staff at Qadila Mineral Water Organization – Biskra – ?

The objectives of the study were as follows:

– Highlighting the importance of time management in administrative thought

– Trying to identify the role of time planning in improving the job performance of the actors in the Qadila Mineral Water Organization.

– Knowing the role of time management in achieving a high level of job performance among the actors in the Qadila Mineral Water Organization.

– To identify the extent to which time control contributes to improving the job performance of the actors in the Qadila Mineral Water Organization.

The descriptive method was used that determined the course of this study and the steps of data collection and analysis in the field and trying to link it to the theoretical aspect that was collected, using one of the data collection tools, the questionnaire, which consisted of four axes that reflect the questions and objectives of the study, as it was distributed to the research community, represented in all administrative staff at Qadila Mineral Water Corporation, which numbered 54 employees, relying on the comprehensive survey method.

The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and through the interpretation and analysis of the data, a set of results were obtained, which lead to the answer to the main question:

- Time planning has a role in improving the job performance of administrative actors in Qadila Mineral Water Organization.
- Time management plays a role in improving the job performance of the administrative actors in the study organization.
- Time control has a role in improving the job performance of managerial staff at Qadila Mineral Water Organization.

Based on all these results, we conclude that time management has a role in improving the performance of the Qadila Mineral Water Organization.



شكر و عرفان

قبل كل شيء أحمد الله العلي القدير على نعمه التي لا
تعد ولا تحصى وأشكره على أنه وفقني وأمدني بالصبر
والإرادة على إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتورة
الفاضلة سميرة بشقة التي كرمتني بالإشراف على
دراستي والتي رفقتني طيلة هذا البحث والتي أمدتنا
بالمعلومات والنصائح القيمة راجيناً من الله عزوجل أن
يسد خطاها ويحقق مبتغاها.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل
المتواضع من قريب أو بعيد.



خولة بن خراة



فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
/	ملخص الدراسة.
/	شكر وعرفان.
/	فهرس المحتويات.
/	فهرس الجدول.
/	فهرس الأشكال.
/	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة.
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
17	أولاً: إشكالية الدراسة.
21	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.
22	ثالثاً: أهمية الدراسة.
23	رابعاً: أهداف الدراسة.
24	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
31	سادساً: الدراسات السابقة.
42	خلاصة
الفصل الثاني: المعالجة النظرية لإدارة الوقت	
44	تمهيد
45	أولاً: خصائص إدارة الوقت.
46	ثانياً: أهمية إدارة الوقت.
47	ثالثاً: نشأة إدارة الوقت.
50	رابعاً: أهداف إدارة الوقت.
51	خامساً: عمليات إدارة الوقت.
52	سادساً: أساليب إدارة الوقت.

54	سابعا: معوقات إدارة الوقت.
56	ثامنا: نظريات إدارة الوقت.
61	خلاصة
الفصل الثالث: المعالجة النظرية للأداء الوظيفي	
63	تمهيد
64	أولا: خصائص الأداء الوظيفي.
65	ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي.
66	ثالثا: أهداف الأداء الوظيفي.
67	رابعا: معايير الأداء الوظيفي.
69	خامسا: محددات الأداء الوظيفي.
71	سادسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
73	سابعا: مؤشرات تدني الأداء الوظيفي.
76	ثامنا: طرق تحسين الأداء الوظيفي.
77	تاسعا: دور أبعاد إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي.
80	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
82	تمهيد
83	أولا: فرضيات الدراسة.
84	ثانيا: مجالات الدراسة
88	ثالثا: منهج الدراسة
89	رابعا: مجتمع الدراسة
90	خامسا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
92	سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
98	تمهيد
99	أولا: عرض وتحليل البيانات

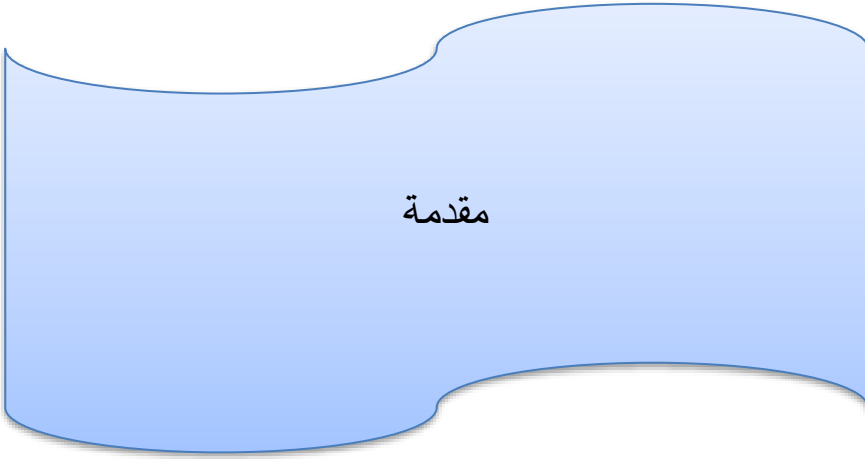
113	ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
119	النتيجة العامة
120	خلاصة
122	خاتمة
124	قائمة المراجع
130	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
58	الجدول يوضح خريطة جانت في إدارة الوقت
89	الجدول يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث على مختلف المصالح والمكاتب.
92	الجدول يوضح حجم مجتمع البحث
93	الجدول يوضح معامل ثبات ألفاكرونباخ
94	الجدول يوضح ثبات كل عبارات الاستمارة
95	الجدول يوضح معاملات ثبات كل محاور الاستمارة
96	الجدول يوضح معامل ألفاكرونباخ بين محاور الاستمارة
96	الجدول يوضح معامل التجزئة النصفية
99	الجدول يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي
100	الجدول يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المستويات الوظيفية
101	الجدول يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية
102	الجدول يوضح دور تخطيط الوقت في تحسين الأداء الوظيفي
106	الجدول يوضح دور تنظيم الوقت في تحسين الأداء الوظيفي
110	الجدول يوضح دور الرقابة على الوقت في تحسين الأداء الوظيفي

فهرس الاشكال :

الصفحة	العنوان
20	شكل يوضح نموذج الدراسة (أبعاد الدراسة)
32	شكل يوضح تسلسل الدراسات السابقة
49	شكل يوضح أهمية إدارة الوقت
69	شكل يوضح معايير الأداء الوظيفي
73	شكل يوضح عوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
75	شكل يوضح مؤشرات تدني مستوى الأداء الوظيفي



تشهد المجتمعات في العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مختلف المجالات خاصة في بيئات العمل التي أصبحت أكثر تعقيدا وتنافسية بفعل التقدم التكنولوجي المتواصل، بالإضافة إلى تأثيرات العولمة التي غيرت قواعد وأساليب التسيير داخل النسق المؤسسي، هذه التحولات فرضت على الفاعلين والمؤسسات تحديات جديدة تتطلب تبني استراتيجيات فعالة وأساليب عمل أكثر تطورا لتحقيق الكفاءة والتميز.

وفي سياق ما تفرضه مختلف متطلبات التحول نحو نظام الإدارة الرقمية والتسيير العولمي على مستوى مختلف الأصعدة والبنى التنظيمية، أصبح لزاما على هذه الأخيرة السعي نحو تطوير قدراتها بهدف مواجهة تلك التحديات وبلوغ أهدافها الاستراتيجية وتحقيق المكانة التي تصبو إليها في بيئة العمل.

ولعل من ضمن أهم العناصر التي باتت تلعب دورا محوريا في إدارة المؤسسات الحديثة وتواكب التطورات الحاصلة، عامل الوقت الذي أصبح ينظر إليه كمورد استراتيجي تتوقف عليه جودة الأداء والتنظيم الداخلي للمؤسسة، حيث اتجهت جل المؤسسات الى إعطاء أهمية لهذا المورد الى جانب المورد البشري الذي يعد العصب والفاعل الأساسي داخل بيئة العمل وضمن عناصر الفعل التنظيمي برمته ، وهذا من خلال اعادة النظر في منظومة هذه الاستراتيجية والأساليب التي تقوم على ادارتها بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة نشاطها ضمن الاطار الزمني المحدد لها وتحسين أدائها بما يحقق لها التوازن بين مواردها وما تسعى الى تحقيقه من أهداف.

فإدارة الوقت تعد احد الأساليب التي تساهم في استغلال الوقت داخل بيئة العمل والتعامل مع الانحرافات التي تؤدي إلى ضياعه ، ذلك أن البنى التنظيمية كإنساق فرعية ضمن النسق الكلي تسعى الى تلبية احتياجاتها الأساسية كباقي البنى المكونة للنسق المجتمعي، والتي يكون الوقت فيها من أهم الفواعل في العملية الإدارية والانتاجية ، كما أن استغلاله من قبل المورد البشري لتنمية قدراته ومهاراته بكفاءة وفق ما يتطلبه عمله وبهدف تحقيق أفضل النتائج في أقل وقت ممكن بما ينعكس على الأداء الوظيفي للفاعلين، فالتطبيق الفعلي لمجمل قواعد وقوانين إدارة الوقت سواء على مستوى التخطيط أو التنظيم أو الرقابة وبمختلف آليات هذه القواعد قد يساعد بشكل مباشر في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية سواء على مستوى أداء الفرد أو المؤسسة في سياق النهج التكاملي.

وانطلاقاً مما تم عرضه سعت هذه الدراسة لتوضيح الدور الجوهرى الذى تؤدیه إدارة الوقت كإستراتيجية إدارية لتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، حيث تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار العام للدراسة" حيث تناولنا في هذا الفصل معالجة مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلات الدراسة، مع ذكر العوامل التي كانت سببا في اختيار، وكذا أهمية وأهداف هذه الدراسة، مع تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة بالاستناد إلى الدراسات السابقة لبناء تصورا منهجي عن الموضوع المدروس.

الفصل الثاني: بعنوان: **المعالجة النظرية لإدارة الوقت** " ومن أهم العناصر التي تم التطرق إليها نذكر نشأة وخصائص إدارة الوقت، وأهميتها وأهدافها إضافة إلى عمليات وأساليب إدارة الوقت وكذا التطرق إلى أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق إدارة الوقت، وصولاً إلى النظريات المفسرة لها.

الفصل الثالث: تحت عنوان " **المعالجة النظرية لأداء الوظيفي** " وتم معالجة العناصر التالية خصائص وأهمية الأداء الوظيفي وأهدافه وكذا التطرق إلى معايير ومحددات الأداء الوظيفي، كما تم ذكر مؤشرات وأهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي، وصولاً إلى أهم الطرق في تحسين الأداء الوظيفي وأخيراً الوقوف على العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: تحت عنوان "الإطار المنهجي للدراسة" تناولنا فيه فرضيات الدراسة والمجالات (مكاني، زمني، بشري)، وأيضاً منهج الدراسة واختيار مجتمع البحث، مع ذكر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وأخيراً الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة

الفصل الخامس: تحت عنوان "عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة"، تم فيه عرض وتحليل البيانات الدراسة الميدانية، وتم التطرق إلى عرض وتحليل فرضيات الدراسة، وصولاً إلى استخلاص النتائج الدراسة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

وَأولاً : إشكالية الدراسة .

ثانياً :أسباب اختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً : تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً :الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسة نسقاً كلياً يضم مجموعة من الأنساق الفرعية التي تتفاعل فيما بينها بشكل متبادل وديناميكي يهدف لتحقيق درجة من التوازن والتكامل داخلها، كما تعد كيانا مفتوحاً على البيئة الخارجية يتفاعل ويتأثر بمختلف العوامل والتغيرات الحاصلة التي قد تطرأ عليه، حيث تشهد معظم المؤسسات كأنساق مكونة للبناء الاجتماعي في العقود الأخيرة جملة من التحديات و التغيرات المتسارعة في شتى المجالات التي اثرت على بنيتها الوظيفية ومكانتها الاجتماعية عموماً وفي بيئة العمل على وجه الخصوص ، مما جعلها أكثر حرصاً للتكيف مع الصعوبات التي تواجهها بهدف ضمان بقاءها وديمومتها . وفي ظل هذا التفاعل المستمر تسعى كل مؤسسة إلى تطوير أساليبها واستراتيجياتها الخاصة بما يتلاءم مع طبيعة بيئتها وأهدافها.

ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال الاستغلال الفعال لمواردها المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية ، دون إغفال عامل الوقت الذي أصبح اليوم من أهم الفواعل في العملية التنظيمية وأبرز موارد النجاح فيها وفي هذا السياق يشير **james m ackay** " في قوله " إذ كنت تشعر بنقص في الوقت في أثناء عملك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم " (حافظ، محمد، 183، 2003)، و هو ما يؤكد على أهمية الوقت بالنسبة للعملية الإدارية، إذ يعد عاملاً استراتيجياً لا تقل أهميته عن باقي العناصر التي يقوم عليها العمل التنظيمي في النسق المؤسسي .

فمفهوم الوقت ارتبط ببدايات الفكر الإداري و تحديداً مع نظرية الإدارة العلمية "لفردريك تايلور " الذي حاول دراسة الحركة و الزمن المستغرق في أداء المهام و محاولة تبسيط حركات الفاعلين إلى حركات بسيطة بحيث تتم المساعدة على زيادة الإنتاجية و الأداء لدى الفاعل داخل المصانع، و بهذا أصبح الوقت من أهم العوامل التي تم التركيز عليها في تلك الحقبة .

والفكر الإداري الحديث في سياقه التطوري أفرز العديد من المفاهيم المعاصرة ولعل من أبرز هذه المفاهيم "إدارة الوقت " التي تقوم على تنظيم الأعمال و المهام بما يحقق إنجازها بكل كفاءة و فعالية داخل بيئة العمل، فهي تعد أحد الأساليب التي تسعى المؤسسات الحديثة من خلالها إلى تعزيز كفاءتها و فعاليتها عن طريق الاستغلال الجيد و الفعال للوقت في بيئة العمل .

لهذا تتجه العديد من المؤسسات اليوم التي تسعى لأن ترقى للوصول لمكانة متميزة في بيئة العمل إلى إعادة النظر في مفهوم إدارة الوقت كنظام يلبي احتياجات النسق من خلال توفير العديد من المتطلبات التي

تساهم في تعزيزه بشكل فعال ، حيث يشكل التخطيط للوقت نقطة البداية في الإدارة الفعالة من خلال العمل على تحديد أهداف و أولويات محددة مسبقا؛ يتم فيها الاعتماد على الخطط الواضحة و التي تساعد الفاعل على رسم الاتجاه الذي يسلكه و الغايات التي يسعى لتحقيقها . إضافة إلى أن هاته الأخيرة تتطلب أن تكون مقترنة بعامل الزمن الذي يحدد تحقيقها سواء أكان ذلك على المستوى القريب أم البعيد. كما أن التنظيم الجيد للوقت قد يعتبر من العوامل الدالة على العمل الإداري الناجح للمؤسسات من خلال تحديد وتبسيط إجراءات العمل للفاعلين، وأن توزيع الوقت بين المهام يساعد في معرفة الوقت المستغرق في تنفيذها إضافة الى ان التنسيق كعملية تتدرج ضمن التنظيم الجيد بين الفاعلين قد يسهم في إنجاز الأعمال وفق الإطار الزمني المحدد لذلك، مما قد يساعد على تحقيق بيئة عمل يسودها التكامل والاستقرار بين مواردها وفاعليها. كما تقوم أيضا إدارة الوقت على العمل الرقابي للوقت الذي يمكن أن يتجسد في سير العمل وإنجاز مختلف الأعمال عبر الإشراف والمتابعة الفعالة في بيئة العمل من خلال تقييم أداء الفاعل ومحاولة تصحيح الأخطاء والانحرافات التي يتم الوقوع فيها والتي تؤدي لضياح الوقت المتاح. وبهذا فان المؤسسات المعاصرة تسعى جاهدة لأن يكون الأداء الوظيفي للفاعلين في الوقت المخصص وعلى الوجه المطلوب.

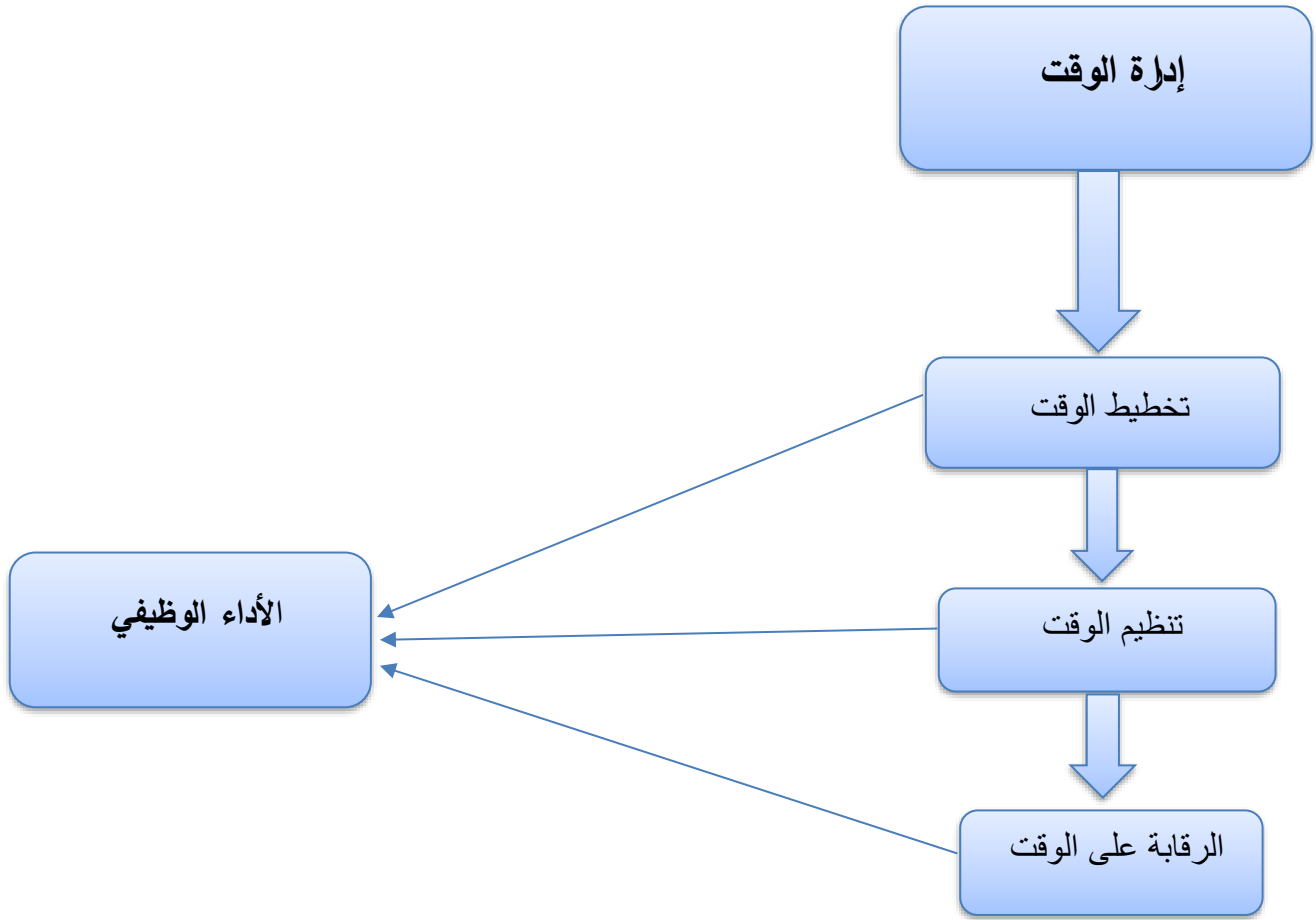
فالأداء الوظيفي يرتبط بالموارد البشري كفاعل محوري ضمن العملية التنظيمية برمتها، الذي أصبح التركيز منصبا عليه في العقود الأخيرة لما يحققه من أهداف تعود بالنفع على النسق المؤسساتي ، كما أن الأداء الوظيفي يقوم على القدرة التي يمتلكها الفاعل على انجاز مهامه و ذلك من خلال تحقيق التوقعات الوظيفية ككمية الإنتاج وجودته، و بهذا المعنى فان المورد البشري كفاعل يمتلك قدرات و مهارات تدفعه إلى الابتكار و الابداع في عمله و سرعة إنجازه للمهام و هذا ما تحاول جل المؤسسات الوصول إلى تحقيقه ، و بالتالي فهو يعتبر المحرك الأساسي لها و لأهدافها التي تعمل جاهدة للوصول إليها بأقل جهد و اقل تكلفة و اقصر وقت ممكن .

ومؤسسة قديلة للمياه المعدنية باعتبارها جزءا من منظومة الأنساق المكونة للبناء الاجتماعي فهي تقوم على مجموعة من الوحدات الفرعية التي تستهدف من خلالها تلبية احتياجاتها كنسق متكامل للوصول إلى تحقيق مكانة متميزة في بيئة عمل تنافسية ، وفي سعيها لتحقيق هذه الغاية تعتمد على آليات تنظيمية تسهل عليها بلوغ الاستقرار والتوازن وكذا التكامل بين فواعل النسق، حيث تتدرج هذه الآليات ضمن عمليات إدارة الوقت من خلال تسخير مختلف الوسائل و الطرق لتحسين أداء موظفيها بما يتناسب مع الوقت المتاح لديها ، كما تسعى للموازنة بين الوقت المتاح وطبيعة نشاطها وكذا عناصر العملية الإدارية والإنتاجية بما يحقق لها التوازن و الاستقرار في مجالات العمل وبالشكل الذي يتناسب مع زيادة مستوى أداء موظفيها و إنتاجيتها.

لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن الدور الجوهري الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي لكونه عنصرا أساسيا في المؤسسات المعاصرة.

و بناءا عليه انطلقنا من تساؤل رئيسي مفاده:

- ما دور إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الاداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
والذي انبثق عنه جملة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:
- كيف تسهم عملية تخطيط الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الاداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟.
- كيف تسهم عملية تنظيم الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الاداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- كيف تؤدي عملية الرقابة على الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الاداريين بمؤسسة قديلة محل الدراسة؟



الشكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة (أبعاد الدراسة)

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر عملية اختيار موضوع الدراسة إحدى الخطوات الأساسية في إعداد البحث العلمي، حيث تشكل الأساس الذي يبنى عليه البحث وتحدد مساره وأهدافه. فلهذا لأي عمل منهجي لابد أن يكون مسبقا بمجموعة من الدوافع والعوامل التي دفعت الباحث لدراسته والاهتمام به، ونجد من بين هذه الأسباب والدوافع ما يلي:

- ارتباط موضوع الدراسة ارتباطا وثيقا بتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
- الرغبة الشخصية في الاطلاع والإلمام الكافي بالموضوع، وإثراء الرصيد المعرفي.
- أن الموضوع من شأنه أن يقدم إضافة للبحث العلمي من خلال تقديم معارف تعزز الحقائق السابقة، مما قد يسهم في توسيع الفهم العلمي و تعميق التحليل الأكاديمي للدراسة .
- إمكانية إخضاع الموضوع للفحص والقياس الميداني.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية أي موضوع بحثي من تحديد القيمة الحقيقية المتوقعة من دراسة مشكلته وصياغتها بشكل منهجي دقيق مع توضيح الأبعاد العلمية والعملية التي يمكن أن تسهم بها، وتظهر أهمية هذه الدراسة من خلال طبيعة الموضوع الذي تتناوله كونه من المواضيع الحيوية لاسيما في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة التي شهدتها مؤسسات المجتمع في الوقت الراهن. كما تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في:

- أن كلا من إدارة الوقت والأداء الوظيفي يعتبران من المفاهيم النظرية الكلاسيكية والتي زاد الاهتمام بها في الفكر الإداري الحديث خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تطوير وتمكين الفاعلين من خلال مواجهة التحديات وتحقيق أكبر قدر من الأداء الفعال الذي بدوره يسهم في تحقيق الأهداف المحددة.
- أن هذه الدراسة تندرج كسابقتها من البحوث ذات الأهمية في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل وضمن الجهود العملية التي تسعى إلى تناول مجموعة من المتغيرات الهامة وهي إدارة الوقت والأداء نظرا لما تحمله هذه المتغيرات من تأثير وانعكاس على واقع المؤسسة.
- تتجلى أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على واقع إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية ومدى إمكانية تبنيها وتفعيلها وفق منظور علمي ممنهج باعتبارها إستراتيجية فعالة ومجدية في بلوغ الأهداف التي تصبو أي مؤسسة للوصول إلى تحقيقها.
- كما تكمن أهمية هذا البحث في اعتبار الوقت أحد ابرز الآليات لإستراتيجية التي يمكن إدارتها بفعالية من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية كالتخطيط و التنظيم و الرقابة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف كل دراسة أو بحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث الوصول إليها، كما يتناول من خلالها أبرز التأثيرات التي تحدثها في الواقع الاجتماعي. وتتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة الوقت في الفكر الإداري.
- محاولة التعرف على دور تخطيط الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة .
- معرفة دور تنظيم الوقت في تحقيق مستوى عالي من الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة.
- التعرف على مدى مساهمة الرقابة على الوقت في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد مفاهيم الدراسة خطوة أساسية في البحث العلمي، حيث يساعد الباحث على تحديد نطاق الدراسة بدقة ووضوح، إذ تسهم في توضيح كل من الإطار المنهجي والنظري للموضوع ويرتبط هذا العنصر بكل ما له علاقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها. وذلك من خلال إزالة اللبس والغموض عن هاته المفاهيم وإضافتها بطابع الوضوح بغرض توظيفها بشكل يعطيها دلالة المعنى المقصود منها.

ولعل من أبرز المفاهيم التي تستوجب إزالة الغموض عنها ما يلي:

1- مفهوم إدارة الوقت:

أ- الإدارة:

عرفت الإدارة بأنها: عملية تنظيم المهام ضمن حدود المحددة الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لإنجاز وذلك لتحقيق الأهداف المحددة.

عرفت أيضا: أنها فن انجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المؤسسة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المؤسسة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة و اتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية. (السالمي ، 2006 ، ص 13) .

كما تعرف " الإدارة " على أنها: عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد و الموارد الأخرى لهذا (حلموس، 2017، 52).

استخلاصا لما سبق يمكن تعريف " الإدارة " أنها عملية منسقة و متكاملة، أو هي علم و فن تهدف إلى تنظيم و تنسيق كافة الجهود والموارد المتاحة داخل المؤسسة ، من خلال مجموعة من العمليات و الوظائف الأساسية كالتخطيط و التنظيم و الرقابة بغية تحقيق الأهداف بكل كفاءة و فعالية .

ب- الوقت:

عرفه " دركر " بأنه: احد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة بوصفه أحد الموارد الهامة و النادرة و الثمينة . (العمامي، 2016، ص 21) .

كما يعرف أيضا: بأنه مفهوم يرتبط بالزمن و الأعمال التي يمكن إنجازها خلاله، و هو يشكل مادة الحياة الأصلية و المتاحة للأفراد جميعهم .(السكاف، الفارس ،2023 ، ص 23).

بينما أبو "شيخه" عرفه: المادة التي صنعت منها الحياة ،و هو مورد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى .(بوسالم، غضبان ، 2017 ، ص 118)

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة إن " الوقت " هو أحد الموارد المهمة والثمينة للفرد الفاعل كما يعد من أبرز المؤشرات الأساسية لقياس الأداء والإنتاجية ويعتبر العامل الزمني الذي تتجز من خلاله الأنشطة والأعمال، فهذا يمثل عنصرا حيويا في المؤسسة وهو من نجاحها أو فشلها.

ج-إدارة الوقت:

يعرف "صلاح عباس" إدارة الوقت بأنها تعني دراسة الحركة والزمن التي تمكن من تحديد الوقت اللازم لأداء الجزئية من العملية الواحدة دون فقد في الزمن، مما يتيح زمنا آخر لإنجاز جزئيات أو عمليات تالية ومكاملة. مما يضمن إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وبفعالية عالية. (بن بختي، 2023، ص15).

يوضح هذا التعريف الطريقة التي يحدد فيها الوقت اللازم لأداء لكل مهمة، والذي بدوره ينظم الوقت ويوزعه عبر مختلف المهام الأخرى بكل فعالية الذي يؤدي إلى انجاز الأعمال في الوقت المناسب. والذي ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويقصد بمصطلح إدارة الوقت في العمل الإداري: تلك العملية المستمرة من التخطيط و التحليل و التقييم لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق كفاءة و فعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولا إلى الأهداف المنشودة .(أبو النصر، 2012 ، ص 62) .

يتضح من خلال التعريف السابق أن " إدارة الوقت " في العمل الإداري تعد عملية من العمليات الإدارية، تقوم على مجموعة من الوظائف و التي من خلالها يتم تنظيم الأعمال و المهام التي سيقوم الفاعل بإنجازها في فترة زمنية معينة بغية تحقيق الأهداف المرجوة .

كما عرفها " العجمي" : بأنها إدارة النشاطات و الأعمال التي تؤدي في الوقت ،و تعني الاستخدام الأفضل للوقت و الإمكانيات المتوفرة و بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة و تتضمن إدارة الوقت في الزمن

الحاضر و تحليلها و التخطيط للاستفادة من الوقت المتاح بشكل فعال في المستقبل. (سامية و آخرون ، 2020، 114)

يركز هذا التعريف على حسن استخدام الوقت المتاح مع استغلال مجمل الإمكانيات بطريقة أكثر فعالية ومنظمة لتحقيق مجمل الأهداف المطلوبة، كما يؤكد على أهمية التخطيط السليم في الاستفادة القصوى من الوقت.

أما زيدان" عرفها: على أنها هي حصر للوقت وتحديد هو تنظيمه و توزيعه توزيعاً مناسباً، و استثماره كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها و الممارسات و الأساليب الأمثل التي سيتم تنفيذها، و الوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر و إخضاع ذلك لعمليات متابعة و تقويم مستمر. (طيب وآخرون ، 2021، ص 79).

كما يعرفها " الكايد " بأنها: إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي يمكنك من أن تكون فعالاً في عملك، وتشمل هذه العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد احتياجاتك ومتطلباتك الوظيفية حسب أهميتها ومطابقتها مع الوقت والمصادر المتاحة أو المحتملة. (شبير ، 2010، ص 19)

من خلال التعريفين يمكن يتضح: أنهم يركزان على الطريقة الفعالة لاستغلال الوقت من خلال مجموعة من عمليات منها التنظيم وتحديد الأوليات، وتوزيع الوقت بما يناسب الأهداف دون هدره.

كما عرفها " الجريسي " أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد. (جواد، 2019، 2018، ص 28).

والمقصود بإدارة الوقت في الدراسة الحالية: جملة الأفعال والأنشطة الإدارية التي تتبناها مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية كبناء ضمن أنساقها ووحداتها الفرعية والقائمة على التخطيط من خلال تحديد الأولويات والأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها، و إعداد جدولة من الأعمال الواجب تنفيذها من قبل الفاعلين، بالإضافة إلى التنظيم الذي يعتمد على استغلال المؤسسة للوقت و توزيعه لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها. وأيضاً الرقابة القائمة على الإشراف الفعال على المهام ومدى التزام الفاعلين بأداء هاته المهام في الوقت المحدد لها والتقييم المستمر لها للكشف عن الانحرافات وتصحيحها داخل نسق البيئة العمل التنظيمية بالشكل الذي يحقق الأهداف والخطط المراد الوصول إليها لتلبية احتياجات النسق الأساسية كتحسين الأداء الوظيفي للفاعلين.

2- المفاهيم المرتبطة بإدارة الوقت: ذ

أ- تخطيط الوقت:

يعرف بأنه: " عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام الوقت في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، قد تكون ليوم أو أسبوع أو شهر. ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري دليلاً أثناء القيام بالعمل. (شباب، 2020، 85)

كما عرفه **Tineplanning** على أنه: تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة، فهو بذلك يمثل العملية الاستشرافية للمستقبل و التنبؤ بما يستوجب علينا القيام به من أنشطة. (بوزكري، 2023، ص 376) و المقصود **بتخطيط الوقت** اذن: هو كل فعل تنظيمي يهدف إلى تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ،و تحديد الأولويات للمهام مع توزيع الوقت على تلك المهام بشكل متوازن . بما يسهم في تحقيق الكفاءة في العمل.

ب-تنظيم الوقت:

يعرف تنظيم الوقت بأنه: مجموعة من الأدوار المترابطة تم تصميمها لتحقيق هدف معين وهو نسق من الأنشطة المتناسقة والهادفة والمستمرة. (الصالح، 1999، ص 375)

كما عرفه " الخضيرى " انه : توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يوميا ، بحيث لا يغطي زمن فعالية على زمن فعالية أخرى للتمكن من تنفيذ ما هو مخطط له (المحرمي و علوي ، 2019 ، ص 49)

وعليه يمكن القول ان " **تنظيم الوقت** " هو استراتيجية فعالة تقوم على توزيع الوقت بين المهام المختلفة، كما يساعد التنسيق الجيد و الفعال للوقت بين الفاعلين في إنجاز المهام بالوقت المحدد لها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

ج- الرقابة على الوقت:

يمكن تعريف " الرقابة على الوقت " أنها: مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له، وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ القرارات الصحيحة. (الخطيب، 2009، ص 7)

كما تعرف بأنها: العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة " (علوان، 2009، ص 80).

وبناء عليه فالمقصود بالرقابة على الوقت في دراستنا: هي عملية إدارية يتم من خلالها قياس مدى التزام الفاعلين بالخطط الزمنية المحددة ومقارنة ذلك بالوقت الفعلي المستغرق في أداء المهام الموكلة إليهم، بهدف تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها إن وجدت لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المحدد.

3. مفهوم الأداء الوظيفي:

أ- الأداء:

يعرف الأداء من الناحية الإدارية: هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاءة المدرب .(بدوي ، 1982، 310)

ويعرف الأداء أيضا: هو الطريقة التي يتم بها العمل أو المهمة مقدرة الشخص العامة التي تؤثر في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة .(مصلح ، 1999، 392) .

من خلال التعريف السابق نلاحظ انه يركز عن الطريقة أو الكيفية التي يتم بها العمل، لكنه لم يبرز لنا ما إذا كانت هذه الطريقة ناجحة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة أملا.

ب- الأداء الوظيفي:

يعرف عبيدات الأداء الوظيفي بأنه: الجهد الذي يبذله الموظفون لإتمام المهام الوظيفة الموكلة إليه، حيث يتسبب هذا السلوك في إحداث التغيير بكفاءة وفعالية يتم من خلال تحقيق أهداف تنظيمية .(محمود ، 2024، 36،)

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن " الأداء الوظيفي " هو السلوك أو الجهد المبذول من طرف الموظف أثناء تنفيذه للمهام، للوصول إلى الأداء المرغوب فيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرف "صقر" الأداء الوظيفي: بأنه قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد و نمط الأداء .(كروش ، 2023، 8)

كما قام Baker James بتعريف الأداء الوظيفي: على انه القدرة الفرد على القيام بتحقيق التوقعات الوظيفية في مجالات عديدة (ككمية الإنتاج، جودة الإنتاج، التخطيط، التعاون، الاعتمادية و الجهد، و العناية في العمل، الابتكار، الابداع).(محمد ، 2015 ، 44)

يركز التعريفين السابقين عن المعايير التي يقاس بها الجهد الذي يبذله الفاعل في عمله، والتي بدورها تحدد نجاحه أو فشله والكمية التي يتم إنجازها.

عرفه "العديلي": بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه في فترة زمنية محددة ،و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر و المستقبل .(فايزة ، 2010 ، ص 43).

يوضح التعريف تركيزه على : البيانات و الحقائق التي لها دور في تقييم أداء الفاعلين ،و تقدير مدى كفاءته و قدرته على تحمل المسؤوليات في العمل .

كما يعرف " الأداء الوظيفي" أيضا بأنه : درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة .(ربيع ، 2017 ، ص 260)

يتضح من خلال التعريف : انه يركز على درجة إتمام الفاعل للمهام التي يؤديها ، لكنه لم يتطرق إلى العوامل التي تؤثر في الأداء و النتائج المحققة للمؤسسة .

و المقصود بالأداء الوظيفي في الدراسة الحالية: هو مجموعة من الجهود التي يبذلها الفاعل بغية القيام بالمهام و الأعمال الموكلة إليه بكل كفاءة و فعالية و قدرته على تنظيم وقته تقادي للوقوع في الأخطاء أو تأخر في إنجاز المهام بهدف سير العمل بالشكل المطلوب و تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى الوصول إليها .

3- مفهوم الدور :

يشكل مفهوم الدور محور الارتكاز في الكثير من تخصصات العلوم الاجتماعية الشيء الذي أدى إلى استخدامه بمعان مختلفة، فهو من المفاهيم السوسيولوجية الهامة والأساسية في تحليل الأداء الوظيفي للنظم الاجتماعية فردية أو جماعية أو تنظيمية، وعلاقتها ببقية الأنساق التي تتفاعل معها في إطار مهامها وتخصصاتها الملزمة، فالدور مصطلح له جذور تاريخية واستخدامات عديدة ومختلفة، ويرجع ظهوره إلى العصور الوسطى.

ويعرف " جوف مان " الدور بأنه : ما يساعد على تحديد معنى الواجبات و الحقوق، فالأدوار تخضع لمجموعة من المعايير المفروضة عليها وهي تحديد واجباتنا على أنها الأفعال التي يمكننا أن نقرر مشروعية أداء الآخرين لها " . (بن عروس، 2021، 556).

وفي هذا السياق لابد من التفرقة بين جملة الأنشطة التي يضطلع بها الدور في الجماعة، وبين من يقوم وراء هذا الدور، فالمهم من وجهة نظر الجماعة أن الدور هو مجموع الخدمات، أما من وجهة نظر الفرد هو الدوافع وكيف أنها تجد ما يرضيه من خلال دوره. (اب اهيم مذكور، 195، 267).

ويعرف الدور أيضا على أنه: "الجانب الذي يؤديه نسق اجتماعي فرعي داخل النسق الاجتماعي الأكبر؛ أو بمعنى أكثر تحديدا الوظيفة أو الإسهام الايجابي للنسق الفرعي في النسق الأكبر". (الجوهري، 2006، 95).

وعليه فالدور من هذا المنظور نعني به: مجموعة الوظائف والمهام التي تمارس داخل مؤسسة قديلة كنسق كلي وعبر وحداته الفرعية من خلال ما يتاح من فرص لترشيد الجهد و الموارد و تقليل ضياع الوقت، ورفع الكفاءة بما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف وتلبية الحاجات.

4- المؤسسة:

عرفها " درحمون هلال " بأنها : تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج، تحويل، نقل و توزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح و المنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة. (درحمون، 2004.2005، ص 17) .

كما عرفت " المؤسسة " أيضا بأنها : كل منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المادية و المالية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني محدد. (سعود، 2019، 2020، ص 6) .

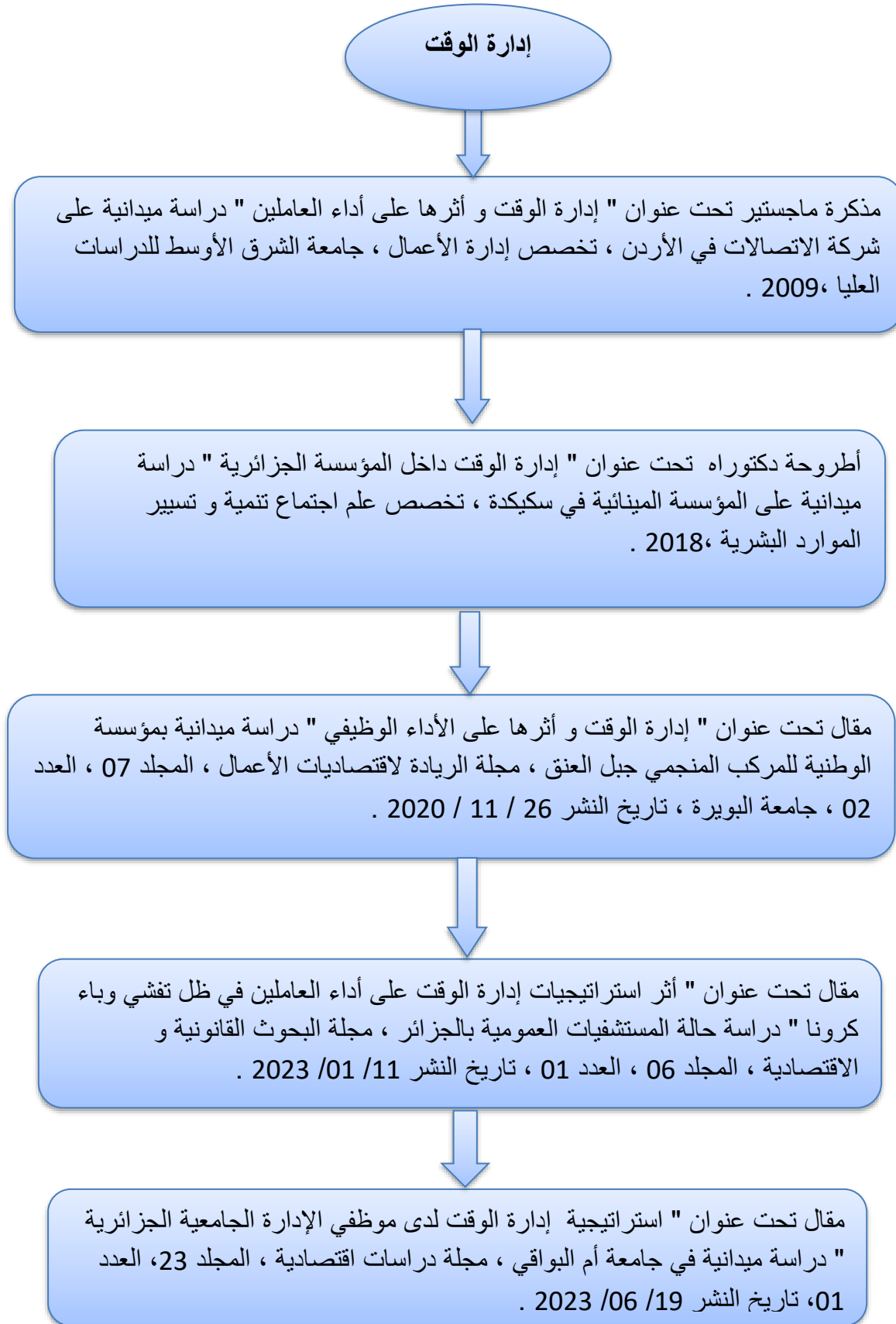
أما " المجموعة الأوروبية " فقد عرفت بأنها : تتمثل المؤسسة من هيئة مكونة من عناصر شخصية مادية و غير مادية ، مرتبطة بموضوع مستقل قانونيا و تتبع بصورة مستمرة هدفا اقتصاديا معينا. (عزوز ، 2021 ، ص 39) .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة: هي كيان تنظيمي يضم مجموعة الأفراد الفاعلين و الوسائل المادية و المالية، يتم إنشاؤها بغية تحقيق غرض معين. وتكون لها مجموعة من اللوائح و القوانين

كما تتمتع المؤسسة بكونها ذات شخصية مستقلة تخول لها لوائحها اتخاذ قرارات و التصرف وفقها ، كما تتنوع هذه المؤسسات حسب أهدافها و أساليبها و أحجامها و قد تكون مؤسسات تعليمية ، تجارية ، تهدف إلى إنتاج أو تقديم خدمات معينة وفقا أهداف محددة و إطار زمني معين .

سادسا : الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة عن مجمل الأبحاث و الدراسات التي تم إنجازها حول موضوع معين سابقا ، حيث تعد ركيزة أساسية في البحث العلمي . إذ تقوم بتأطير الدراسة منهجيا ونظريا، كما تساعد الباحث في التعرف على مختلف الصعوبات التي قد تواجهه في دراسته. إضافة إلى ذلك فهي تسهم في بناء تصور منهجي لدى الباحث حول الموضوع.



الشكل رقم (02) يوضح تسلسل الدراسات السابقة

أولاً: عرض الدراسات السابقة:

عرضنا للدراسات السابقة سيكون مشتملاً على معلومات دقيقة و متكاملة عن كل دراسة، مع محاولة تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها ، من ثم محاولة تقديم مجالات الاستفادة ، وكذا أوجه التشابه و الاختلاف بينها و بين الموضوع محل الدراسة .

و للإشارة أيضاً فإن تصنيف الدراسات السابقة سيتم بناء على معيار المجال المكاني و الدراسات التي تشترك في نفس المجال المكاني سيتم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث ، و هذا ما سيتم توضيحه في الشكل التالي :

1. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة " عبير فوزي الخطيب " تحت عنوان " إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين " دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في الأردن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009 .

حيث هدفت الدراسة إلى:

- تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في السوق الأردني و مدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت.
 - بيان أهمية عناصر الوقت و المتغيرات الأساسية لإدارة الوقت .
- وقد تم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية .
- انبثق عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات تمثلت في :
- ما مستوى أهمية تخطيط الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية .
- ما مستوى أهمية تنظيم الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية .
- ما مستوى أهمية توجيه الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية .
- ما مستوى أهمية الرقابة على الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية .

➤ ما مستوى أهمية الرقابة على الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية .

قد تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية لأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت ف مستوى أداء العاملين (0,05)

الفرضيات الفرعية تمثلت في :

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات

الأردنية الخلوية عند المستوى (0,05)

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات

الأردنية الخلوية عند مستوى الدلالة (0,05)

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات

الأردنية الخلوية عند مستوى الدلالة (0,05)

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة

الاتصالات الخلوية عند مستوى الدلالة (0,05)

وقد تم الاعتماد على :

المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات و أجريت الباحثة الدراسة على العينة

العشوائية المكونة من 140 (الموظفين الإداريين في المستويات العليا و الوسطى و المشرفين .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

➤ هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت ، توجيه الوقت ، الرقابة على

الوقت) على رفع مستوى أداء العاملين .

➤ يعد تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت من أهم عوامل حسن إدارة الوقت.

➤ يساهم وضع علامات أو مواعيد انتهاء المهام في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل.

➤ يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل.

➤ تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى الرقابة على الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء العاملين.

➤ يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

2-الدراسات المحلية

الدراسة الأولى:

دراسة " محمد أمين شهاب " تحت عنوان " إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية " دراسة ميدانية على المؤسسة المينائية في سكيكدة أطروحة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراة في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية 2018.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- تشخيص الواقع الفعلي للإدارة الوقت داخل المؤسسة المعاصرة
- معرفة أهم الاستراتيجيات العلمية التي يتبعها العمال من اجل تخطيط وقت العمل بالمؤسسات المعاصرة.
- الكشف عن كيفية ترتيب وتوزيع الأنشطة ضمن الإطار الزمني للعمل.
- معرفة مختلف مضيعات الوقت التي تواجه العمال بالمؤسسة المعاصرة.
- تحديد أهم الآليات التي يضعها العمال من أجل الحد من مضيعات الوقت.

وقد تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مستوى الاهتمام بإدارة الوقت في المؤسسة المعاصرة؟

انبثق عن التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- هل يوجد اهتمام بتحديد الاستراتيجية العامة لإدارة الوقت في المؤسسة المعاصرة؟
- ما درجة الاعتماد على آليات استغلال وقت العمل بالمؤسسة المعاصرة؟
- ما مستوى إدراك الموارد البشرية بالمؤسسة المعاصرة لعوامل هدر الوقت؟

وقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك مستوى عالي من الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المعاصرة.

وقد تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك مستوى تحكم عالي في أساليب التخطيط للوقت لدى عمال المؤسسة المعاصرة.
- يوجد اعتماد كبير على طرق تنظيم الوقت لدى عمال المؤسسة المعاصرة.
- يوجد إدراك عالي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة المعاصرة على ضرورة تحسين مضيعات الوقت.

وقد تم الاعتماد على:

المنهج الوصفي واستخدام أدوات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات) واجري الباحث الدراسة على العينة العشوائية الطبقية المكونة من 244 من (إطارات وأعوان التحكم وأعوان).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك مستوى عالي في تخطيط الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة ، وهو ما بين فعلا اهتمام عمال المؤسسة بالتخطيط كحظوة أساسية و ضرورية قبل البدء في العمل . من اجل استغلاله جيد فترات العمل وخطواته وتوزيع الوقت بطريقة عقلانية دقيقة ومضبوظة.
- يوجد اعتماد كبير على آليات تنظيم الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية سكيكدة . بحيث اظهر اهتمام عمال المؤسسة بتنظيم أوقات عملهم، وترتيب المهام والأنشطة وخلق تدرج مناسب لإنجاز مختلف المهام وعدم تضيق الوقت.

الدراسة الثانية:

دراسة " بوازي زينب وجميل أحمد " مقال تحت عنوان " إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بمؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 07، العدد 02، جامعة البويرة، 26 / 11 / 2020.

حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق ببنر العاتر.
- معرفة مدى قدرة الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على إدارة وقتهم ومدى تحكمهم بالوقت.
- التعرف على وجهة نظرا الموظفين في المؤسسة حول كيفية إدارة وقتهم من حيث (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

وقدتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق.

تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

وقد تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط للوقت على أداء الوظيفي بالمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تنظيم الوقت على أداء الوظيفي بالمؤسسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير توجيه الوقت على أداء لوظيفي بالمؤسسة. المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وأجرى الباحثان الدراسة على العينة المكونة من 51 إداريا. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتبين بشكل كبير لا لبس فيه أن لإدارة الوقت تأثير كبير على الأداء الوظيفي وهذا ما أظهرته النتائج المتحصل عليها.
- إن الموظفين واعون لأهمية التخطيط لوقتهم ولديهم القدرة على تنظيم وقتهم بشكل جيد وهذا ما هو ظاهر من خلال الوسط الحسابي الكلي من حيث درجة الاستجابة العالية، على الرغم من بعض النقص من ناحية إتمام بعض المهام الكثيرة في ساعات العمل.
- لدى الموظفون قدرة عالية بتوجيهه بالشكل السليم حيث احتل المرتبة الأولى في عناصر إدارة الوقت حسب درجة الاستجابة، ما يظهر أن هناك تعاون بين المسؤولين والموظفين وبين الموظفين أنفسهم وأن الرجل المناسب في المكان المناسب.
- لدى الموظفين القدرة على الرقابة على وقتهم بشكل جيد، وهذا ما هو واضح من خلال الدرجة العالية من الاستجابة حسب الوسط الحسابي الخاص بالرقابة على الوقت ن ما بين ان الموظفين واعون ومدركون لأهمية الرقابة على الوقت.
- يدرك الموظفون الدور والمهام المنوطة والمسؤولية التي على عاتقهم وها ما هو واضح من خلال الوسط الحسابي الكلي لمتغير الأداء الوظيفي.
- تم الاستنتاج من خلال الفرضيات الدراسة بوجود أثر إيجابي وقوي للإدارة الوقت على الأداء الوظيفي، فكلما أدار الموظف وقته بشكل جيد أدى هذا إلى تحسين أدائه في العمل من خلال (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة،) على الوقت، هذا ما يعزز ويثبت فرضية الدراسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة " بوزري جمال " مقال تحت عنوان " أثر استراتيجيات إدارة الوقت على أداء العاملين في ظل تفشي وباء كورونا " دراسة حالة المستشفيات العمومية بالجزائر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06،

العدد 01، 11 / 01 / 2023

حيث هدفت الدراسة إلى:

- تحديد مقاييس إدارة الوقت لدى منتسبي قطاع الصحة في الجزائر خلال الأشهر الأولى من تفشي وباء كورونا وكذا طبيعة العلاقة بين العوامل وعامل الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- وقد طرح التساؤلات الفرعية التالية:

➤ ما هي العوامل التي تتكون منها مقاييس إدارة الوقت عند منتسبي قطاع الصحة في الجزائر في ظل تفشي وباء كورونا .

➤ هل توجد علاقة بين أبعاد إدارة الوقت و أداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية بالجزائر في ظل الأزمة الصحية

وقد تمثلت فرضيات الدراسة في :

- هناك تأثير كبير لترتيب الأولويات على مستوى أداء العاملين .
- يؤثر تنظيم الوقت بشكل كبير على أداء العاملين .
- يؤثر تخطيط الوقت بشكل كبير على أداء العاملين .
- تساهم مراقبة الوقت من طرف العامل نفسه على تحسين أداء الفاعلين
- تساهم مراقبة الوقت من طرف المسؤول على تحسين الأداء الوظيفي

وقد تم الاعتماد على :

المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات و اجري الباحث الدراسة على العينة مكونة من 84

مفردة من أطباء و ممرضين .

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى :

- وجود علاقة طردية قوية بين محور استراتيجية تنظيم الوقت و أداء العاملين و في ذلك دلالة على إتباع استراتيجيات تنظيم الوقت من طرق مستخدمي الصحة العمومية يساهم في تحسين أداء العاملين .
- وجود علاقة طردية متوسطة بين محوري تخطيط الوقت و مراقبة الوقت من طرف العامل و محور أداء العاملين و هو ما يعني أن إتباع استراتيجيات تخطيط الوقت و اعتماد أسلوب الرقابة على الوقت من طرف العامل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي .

ث .الدراسة الرابعة

دراسة " نور الدين عزوز " مقال تحت عنوان " استراتيجية إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة الجامعية الجزائرية

و أثرها على أدائهم الوظيفي " دراسة ميدانية في جامعة أم البواقي ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 23 ، العدد

01 ، 19 / 06 / 2023 .

حيث هدفت الدراسة إلى :

- تحديد الأثر بين متغيري إدارة الوقت و الأداء الوظيفي.
- التعرف على المستوى الفعلي للأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي.
- تحديد اثر استراتيجية إدارة الوقت على الأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي .

وقد تم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

➤ ما تأثير استراتيجية الإدارة الذاتية للوقت لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي على أدائهم الوظيفي ؟

وقد قدم التساؤلات الفرعية التالية :

➤ ما هو مستوى استراتيجية إدارة الوقت لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي ؟

➤ ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي ؟

➤ ما هو تأثير استراتيجية إدارة الوقت بأبعادها المتمثلة في (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت،

الرقابة على الوقت) على الأداء الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الانضباط الوظيفي، التعاون الوظيفي،

الابداع الوظيفي) لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي .

وقد تم صياغة الفرضية الرئيسية :

➤ يوجد تأثير لاستراتيجية إدارة الوقت لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي على أدائهم الوظيفي .

وقد تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

➤ مستوى استراتيجية إدارة الوقت لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي مرتفع .

➤ مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي مرتفع.

➤ يوجد اثر لاستراتيجية إدارة الوقت لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي على أدائهم الوظيفي .

وقد تم الاعتماد على :

المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات و اجري الباحث الدراسة العينة العشوائية الطبقية المكونة من

239 موظف و موظفة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

➤ أن أكثر ما يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي هما تخطيط الوقت و

تنظيم الوقت، فالبعد الأول تخطيط الوقت له التأثير القوي على الأداء الوظيفي و هو جزء من

المنظومة المتكاملة لإدارة الوقت و يتجلى في مظاهر عديدة لها انعكاساتها القوية على أداء الموظفين

الإداريين. و من بين هذه المظاهر :

➤ نذكر التخطيط للأعمال المزمع القيام بها بناء على جدول زمني محدد بدقة وعناية بالغتين، و ممارسة

الأنشطة الوظيفية وفقا لأولويات معدة مسبقا من جهة. و كذلك محاولة الموازنة قدر الإمكان بين

الأهداف المخططة و الوقت اللازم لتحقيقها و إنجازه ، حتى لا تأخذ المهام الهامشية وقتا طويلا

على حساب المهام المستعجلة و الضرورية .علاوة على ضرورة الالتزام الصارم بالمواعيد النهائي

المبرمج في الجدولة الزمنية التي وضعت سابقا.

➤ أما البعد الثاني لتنظيم الوقت الذي يعد أيضا جزءا من منظومة إدارة الوقت ككل، و تتمظهر تجلياته وتأثيراته القوية على أداء الموظفين الإداريين في تقسيم المهام الوظيفية الواجب إنجازها في الوقت المحدد لذلك و حسب درجة الأهمية ، مع الحرص الالتزام بمواعيد الانتهاء من المهام .و ترتيب مكان العمل و تنظيمه و محاولة المواءمة بين متطلبات التحكم في الوقت و استغلاله بأقصى فعالية و كفاءة ممكنتين .

من خلال النتائج تؤكد على ضرورة أن يعمل الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي على الاهتمام بوجه اخص بتخطيط أوقاتهم الشخصية في العمل و تنظيمها ، نظرا لتأثيرها القوي على أدائهم الوظيفي .و أن تعزز الإدارات العليا بالجامعة هذين المتغيرين في السلوكيات اليومية للإداريين .

2- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في نواحي عديدة و مختلفة يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- تم الإلمام ببعض المراجع التي ساهمت في بناء الإطار النظري خاصة من حيث الاطلاع على الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة و أخذ فكرة عن الموضوع .
- مثلت إطارا مرجعيا لبناء تساؤلات الدراسة خاصة فيما يتعلق بمؤشرات كل من التخطيط الوقت و تنظيم الوقت .
- من خلالها تم اختيار المنهج المناسب للدراسة و كذلك الأدوات المناسبة لجميع البيانات .
- تم توظيفها في بناء أداة جمع البيانات " الاستمارة " و صياغة فقراتها .

-علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

- من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، سنحاول إبراز مختلف جوانب " الاتفاق " و " الاختلاف " بين هذه الدراسات و مقارنتها مع الدراسة الحالية
- أ. أوجه الاتفاق :

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة (الاستبيان) .
- اتفقت الدراسات الحالية مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المتبع (الوصفي) .
- اتفقت الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة وهي (إدارة الوقت و الأداء الوظيفي)

ب. أوجه الاختلاف :

لقد اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في العديد من الجوانب ، يمكن توضيحها كما يلي :

✓ من حيث الهدف :

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي على عكس الدراسات السابقة التي كان لكل منها هدف معين .

✓ من حيث المجال المكاني و الزماني:

تم إجراء الدراسة الحالية في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، ولاية بسكرة (2024 / 2025) بينما الدراسات السابقة تم إجراؤها في:

- دراسة " عبير فوزي الخطيب " بشركة الاتصالات الأردن، 2009 .
- دراسة " محمد أمين شهاب " بمؤسسة المينائية سكيكدة ، 2018 .
- دراسة " بوارى زينب و جميل احمد " بمؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق ، 26 / 11 / 2020 .
- دراسة " بوزكري جمال " دراسة حالة المستشفيات العمومية ، الجزائر 11 / 01 / 2023 .
- دراسة " نور الدين عزوز " دراسة بجامعة ، أم البواقي 19 / 06 / 2023 .

✓ من حيث اختيار مجتمع البحث :

كما اختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسة في انها تم الاعتماد فيها على أسلوب "المسح الشامل" ، بينما الدراسات السابقة اعتمدت اغلبها على العينة العشوائية التطبيقية .

خلاصة :

و في خلاصة الفصل الذي يعتبر الإطار العام للدراسة تم فيه التطرق إلى معالجة مشكلة الموضوع وعرض مجمل العناصر الخاصة بالموضوع من أهمية و أهداف و أسباب والاستعانة ببعض الدراسات السابقة التي كان لها عائد كبير في الدراسة الحالية ، الذي مكنا من الاطلاع أكثر و التعمق في التراث النظري الخاص بمتغيرات الدراسة .

الفصل الثاني: مدخل نظري لإدارة الوقت

تمهيد

أولا : خصائص إدارة الوقت

ثانيا : أهمية إدارة الوقت

ثالثا: نشأة إدارة الوقت

رابعا: اهداف إدارة الوقت

خامسا: عمليات إدارة الوقت

سادسا: أساليب إدارة الوقت

سابعا: معوقات إدارة الوقت

ثامنا: نظريات إدارة الوقت

خلاصة

تمهيد

في ظل التطورات المتسارعة التي عرفتھا بيئة العمل أصبح الوقت من أهم الآليات المهمة، و يعد استغلاله مكسبا حقيقيا في وقت المنافسة التي تعرفھا جل المؤسسات. و من خلال ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف العناصر المتعلقة بالموضوع كالخصائص و الأهمية و الأهداف التي تتعلق بإدارة الوقت و كذلك التطرق إلى أهم المعوقات التي تقف عائقا في تحقيق هذه الاستراتيجية. إضافة إلى عرض مختلف النظريات التي أشارت إليه بدقة و بناء على كل هذا سيتم مناقشة كل عنصرا من هاته العناصر بالتفصيل.

أولاً: خصائص إدارة الوقت

تتسم إدارة الوقت بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- 1- **إدارة الوقت خاصية يمكن لأي شخص القيام بها:** وهذا يعني أن إدارة الوقت مهارة من المهارات التي يمكن لأي فاعل اكتسابها، إذ يعد مورد متاحاً لجميع الفاعلين بالتساوي ويمكن النجاح في استثماره بشكل فعال وفقاً لمتطلبات العمل. يعتمد ذلك على التخطيط الجيد وتحديد الأولويات، تنظيم المهام بطريقة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة دون إهدار الوقت.
- 2- **الوقت قابل للاستثمار والاستغلال بدون قيود أو حدود:** وهذا يعني أن الوقت يمكن استغلاله واستثماره دون قيود مطلقة، إذ يعتمد ذلك على وعي الفاعل بحدود عمله ومتطلباته. فليس الوقت هو الذي يفرض القيود بل طبيعة العمل والالتزامات الوظيفية، لذا فإن النجاح في إدارة الوقت يتطلب فهم في أولويات العمل وتخصيص الأوقات المناسبة لكل مهمة بما يحقق التوازن بين الإنتاجية والاستفادة القصوى من الوقت المتاح.
- 3- **الوقت لا يمكن توقيفه ولا تردده بل هو دائم قابل للتقسيم والتجزئة إلى ما نهاية:** يعتبر الوقت مورد مستمر لا يتوقف لكنه قابل للتقسيم وفقاً لما ينظمه الفاعل لخطته لإنجاز الأعمال، فإن فعالية إدارة الوقت تعتمد على تحديد المهام بدقة وتوزيعها بكفاءة واستغلال كل الفترات المتاحة بكل كفاءة لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- 4- **الوقت لا يمكن تضيقه أو إنتاجه أو إتاحتها لشخص أكثر من شخص آخر كما لا يمكن بيعه أو شراؤه:** إن الوقت مورد يحتاج للإدارة ويظل ذلك مسؤولية فردية، فيجب على فاعل استغلال الوقت المتاح له بكل فعالية وكفاءة بما يتناسب مع مسؤولياته وموقعه، فيعتمد ذلك على التخطيط والتنظيم الجيد والقيام بالمهام بطريقة منظمة لتحقيق أقصى استفادة من الوقت لتحقيق مجموعة الخطط والأهداف المرسومة.
- 5- **الوقت يحتاج إلى فهم وإدراك شمولي عميق وواسع:** و يعني هذا أن الوقت يعتبر عملية ديناميكية متعددة الأبعاد، يتأثر بالتفاعل الذاتي والسلوكيات الفردية للفاعلين، مما يعد عنصراً حيوياً في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف. فإن قيمته تساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز أداء الفاعلين. (زكية، 2020، 2021، ص 95)
- 6- **الوقت يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية:** يعتبر الوقت عنصر أساسياً بحيث يتخلل كل جوانب العملية الإدارية ويؤثر في كل مرحلة من مراحلها إذ لا يمكن ممارسة أي وظيفة إدارية دون أن يكون للوقت دور فيها لأن العملية الإدارية تتكون من مراحل مترابطة تشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) وكل وحدة من هذه الوظائف تعتمد بشكل مباشر على الوقت وتقييم وفقاً لكفاءتها الزمنية.
- 7- **الوقت رأس مال حقيقي للفاعل والمؤسسة:** على خلاف الموارد الأخرى يعد الوقت أحد أهم الآليات والعناصر الأساسية، بالنسبة للفاعل فإن حسن استثماره للوقت يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتطوير المهارات وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. أما بالنسبة للمؤسسة فالوقت يعد من الموارد الحيوية التي لها تأثير على القدرة التشغيلية

و التنافسية و كذلك يمكن الإدارة من تحسين جودة الأداء و تسريع اتخاذ قرارات تنفيذية . فلهذا يعد الوقت خسارة وفشل لبعض المؤسسات التي لا تحسن استغلاله و استثماره . (حاجي ، 2020 ، ص 658)

ثانيا: نشأة إدارة الوقت:

على الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة ، إلا أن جذوره ترجع بشكل عام إلى جهود و أعمال "فريدريك تايلور" من خلال تركيزه على دراسة الحركة و الزمن و ذلك بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة . بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى و الزمن الذي يستغرقه ذلك ، بهدف ربط الأجزاء مع بعضها البعض بأسرع و أفضل طريقة و بأقل وقت ممكن .

إلا أن التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل بدأ في أواخر الخمسينيات و أوائل الستينيات من القرن العشرين و قد كانت أول محاولة في هذا المجال هي للكاتب **James Mackay** في عام 1958 وضع كتاب إدارة الوقت (حافظ، محمد، 2003، ص 183).

وقد زاد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل كبير ، إذ ظهرت العديد من الدراسات و المقالات و الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الوقت . من الكتب المشهورة في هذا المجال كتاب " المدير الفعال " للكاتب و الباحث (بيتر دركر) و أيضا كتاب " المديرون و نشاطاتهم عام 1964 للباحثة (روزماري ستوارت) وأجريت الدراسة على 49 مديرا من المستويات الإدارية المختلفة و توصلت إلى بعض النتائج المهمة ، و جاءت بعد ذلك العديد من المؤلفين ليقوموا بالعديد من الدراسات و الأبحاث في مجال إدارة الوقت منهم (جوزيف كوبر ، روس ويبر ، بن محمد هندي) حول تطور إدارة الوقت سنة 2010 ، إذ كان الشغل الشاغل لكثير من المفكرين و الفلاسفة عبر التاريخ الإنساني و منهم "أرسطو" الذي وصفه بأن تعداد الحركة ، و في القرون الوسطى عرفها " نيوتن " بأنه الوقت شيء مطلق يتدفق بالتتابع و الاتساق و بصرف النظر عن المؤشرات الخارجية و رأى " كانت " في العصور الحديثة أن الزمن ليس الشيء الموضوعي القائم بذاته ، و الزمن في الأساس يعود لأداء العقل و جاء بعدها "اينشتاين" الذي قدما مفهوما للوقت إذ قال (لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به)ومن دون معرفة النظام المرجعي للجسم و التحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن ، يكون من غير المنطقي ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه . وهنا جاء الارتباط بين الإنسان و الآلة و الزمن ، لذا حظيت فكرة إدارة الوقت بالاهتمام خلال الأربعينيات من القرن العشرين لدى اغلب الباحثين و المفكرين و الاختصاصيين في مجالات العلوم و المعرفة الإنسانية لما يتسم به إدارة الوقت من خصوصية و أهمية أساسية في توجيه الفرد و المؤسسة بغية تحقيق الأهداف المنشودة .

ولقد ظهر الاهتمام بإدارة الوقت في النظريات الإدارية بشكل كبير في أوائل القرن العشرين ، وذلك بتأطير جميع الحركات ضمن وقت محدد و ما من عمل يمكن إنجازه إلا كان الوقت بجانبه . لذا فإن قضية و التطوير في المقام الأول ما هي إلا قضية وقت و قضية إنتاج . (أمير ، 2024 ، 9)

ثالثاً: أهمية إدارة الوقت:

تتجلى أهمية إدارة الوقت في مايلي :

- **تحديد جيد و فعال وواضح و سليم الاختصاصات:** وذلك من خلال الاعتماد على التحديد الدقيق للمهام لان ذلك يضمن عدم تداخل في المسؤوليات ومنع التضارب و المعارضة لذوي الاختصاص ، لذا فإن التحديد السليم يراعي القوانين و اللوائح و يعتمد على التخصص و التدرج الوظيفي مما يساعد على تحسين الإنتاجية و تقليل الصراع داخل بيئة العمل .
- **استخدام التنسيق المسبق و المبكر و أساليب المشاركة و التفاعل و التفعيل البشرية و زيادة الإحساس بالآخرين(الفاعلين) في المؤسسة:** يعتبر التنسيق عنصراً فعالاً لأنه يضمن ترتيب و تنظيم العمل بكل كفاءة و يجنب الأعمال العشوائية مما يؤدي إلى تكامل الجهود داخل المؤسسة ، و إن استخدام أساليب المشاركة و التفاعل يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية يسودها التعاون بين الفاعلين إضافة إلى زيادة إحساس بالآخرين من خلال التواصل الناجح الذي ينعكس إيجاباً على أداء الفاعل و الإنتاجية .
- **سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة و ثروة الوقت :** يعد التخطيط عملية إدارية يبرز من خلالها أهمية الوقت كثروة حقيقية ، لما له من دور في الأعمال داخل بيئة العمل لأنه يساعد على ، تحديد الأهداف ، إعداد جدول زمني لكل المهام الذي بدوره يؤدي إلى بلوغ كل الخطط المرسومة و المخطط لها من قبل في الوقت المحدد لها مما يعزز جودة العمل .
- **سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات و المستجدات و الطموحات للفاعلين:** يعد التنظيم المرن عنصراً فعالاً لأنه يسمح بالتكيف مع التحديات و العوائق مما يعزز روح الابتكار و التطوير في محيط العمل . كما أنه يراعي تطلعات الفاعلين و يساهم في تحفيزهم الذي يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة مما يحقق الاستقرار و التطوير المستمر .
- **دافعية التحفيز و مدى وفرة الدوافع الذاتية أو الخارجية و مدى قدرتها على تحريك و إقناع وحث القوى العاملة في العمل على تقديم أفضل ما لديها:** إن دافعية التحفيز تلعب دوراً رئيسياً في أداء القوى العاملة داخل أي عمل لأنها تعتمد على مدى توافر الحوافز سواء كانت فردية أو الخارجية التي تعمل بدورها على

تشجيع الفاعلين على تقديم أفضل ما لديهم الذي يسهم في رفع الإنتاجية و التطوير في بيئة العمل .
(بوراي ،جميل ، 2021 ، ص 147)

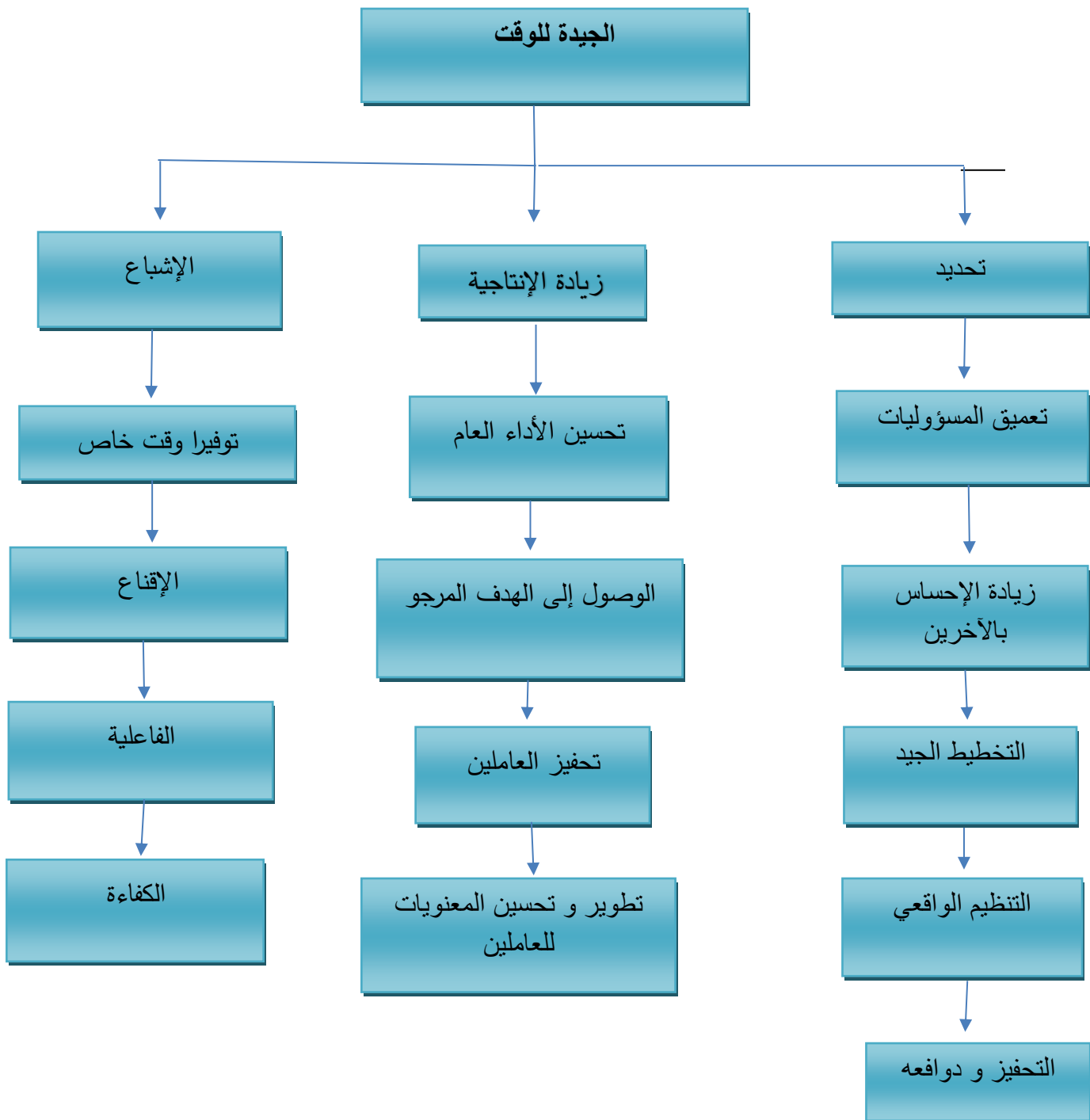
• تعميق وعي و مدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه العمل و إدراك بالضرورة النجاح الخاص للفاعلين باعتبارهم ركيزة أساسية للتقدم و الأداء الفعال للتنمية: إن الشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه العمل يرتبط بمدى إدراك الفاعلين لأهمية نجاحهم الفردي كجزء من النجاح العام لان الأداء الناجح و السليم يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المشتركة مما يؤدي إلى نوع من البروز للفاعلين بأهمية النجاح الشخصي الذي يتعدى إلى نجاح المؤسسة الأم فيزداد الدافع لديهم نحو القيام بالعمل على أكفى وجه وفي الأوقات المحددة له

• قرب المتابعة أي تقوم المتابعة عن قرب وبشكل سليم زمنيا أو مكانيا أو نشاطيا: وهذا يعني أن قرب المتابعة تشمل مراقبة سير العمل لضمان تحقيق الأهداف، و التقييم عبر المتابعة المكانية من خلال التواجد المباشر في مكان العمل أو المتابعة الزمانية التي تكون عبر التقييم المستمر ، بالإضافة إلى متابعة جميع الأنشطة المختلفة و تنفيذ كل المهام الذي يعزز من الأداء ويحقق التطوير للمؤسسة .

• سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل و أقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة حيث يصبح الوعي بالآخرين و ما لديهم هو أساس التوجه و ليس السلطة: إن التوجه السليم يركز على توجيه الفاعلين نحو أفضل الطرق لتحقيق الأهداف بأقل جهدا الذي يعزز كفاءة الإنتاج ، إضافة إلى الوعي بمتطلبات ، (الفاعلين) و تحفيزهم بدلا استخدام السلطة . لان إدراك الفواعل بالتقدير و التحفيز يدفعهم لتقديم الأفضل دائما الذي يعود على عامة المؤسسة بالنجاح و التقدم بكفاءة و استدامة .

• إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية و للإبداعات الشخصية، و التعبير الفضل عن المواهب و المهارات و تشجيع الابتكارات و الاختراعات سواء في مجال تنمية المورد البشرية أو الإنتاج :يعبر المجال الواسع للمبادرة الفردية على وجود التميز في المؤسسة ، حيث يمنح للفاعلين فرصة أبرز قدراتهم و مهاراتهم و أن توفير بيئة داعمة للابتكار يسهم في تشجيع الاختراعات و تحسين العمليات مما يحقق أداء مرتفع و إيجاد حلول تدفع عجلة النشاط و التطور . (جلد ، 2007 ، ص 12.13)

و المخطط التالي يبرز أهمية الإدارة الجيدة للوقت :



الشكل رقم (03) يوضح أهمية إدارة الوقت

المصدر: (جلدة، هشام، 2017، ص 15).

رابعاً: أهداف إدارة الوقت:

تعد إدارة الوقت من المهارات الأساسية في بيئة العمل الحديثة، إذ باتت عنصراً محورياً في تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية فالوقت يعد من الآليات الهامة فاستغلاله بالشكل الأمثل يسهم في إنجاز المهام و تقليلاً لضغوط إلى جانب تعزيز الإنتاجية الفردية أو الجماعية . تتجلى أهداف إدارة الوقت في مايلي :

حدد " أليك ماكنيزي " أهداف إدارة الوقت في مايلي :

- **الإجهاد:** حيث تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد وذلك من خلال ترتيب المهام ، تنظيم الأعمال مما يؤدي إلى منع التراكم الذي يسبب ضغوطات في مجال العمل و تجنب الإرهاق، فلذلك تصبح إدارة الوقت وسيلة فعالة للحفاظ على التوازن، كما نجد أن تنظيم الوقت بشكل فعال يساهم في ترتيب المهام حسب الأولوية و توزيعها على فترات زمنية مناسبة مما يمنع التزاحم غير الضروري في جول العمل . فلهذا تعد إدارة الوقت وسيلة استراتيجية فعالة للحفاظ على الصحة النفسية و المهنية للعاملين .
- **التوازن:** حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت إلى الوصول لحياة أكثر توازناً و توفير الوقت المناسب للعمل . فإدارة الوقت تعد عملية تساعد على اكتساب مجموعة من العادات الجيدة في تنظيم الوقت يساعد الفاعل على توزيع طاقته ووقته بين العمل و الحياة الشخصية بشكل أكثر كفاءة .
- **الإنتاجية:** حيث أن الوقت في دنيا الأعمال لإنتاجية ،و إذا كنت أكثر فعالية مع أوقاتك فإنه تستطيع زيادة الإنتاجية و بمعنى أن هذه الأخيرة ترتبط بمهارات إدارة الوقت لما لها انعكاس مباشر على مجمل المخططات المؤسسة و أهدافها . مما يؤدي إلى القيمة المضافة للعمل ورفع مستوى الإنجاز و تحقيق أهداف العمل بشكل أكثر سلاسة و كفاءة .
- **الأهداف :** لكي تحرز المؤسسة تقدماً في تحقيق أهدافها لابد لها أن تحتاج إدارة الوقت إلى الوقت المتاح لها بشكل علمي. بمعنى أن التقدم نحو الأهداف يتطلب استثماراً فعالاً للموارد و على رأسها الوقت فالمؤسسة التي تعمل على إدارة وقتها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات منها (تحديد أولويات العمل، استغلال الموارد المتوفرة بشكل مناسب، إعداد قائمة من الأعمال) تكون أكثر قدرة على تحقيق خططها و في الوقت المحدد (الصفار ، 2018 ، ص 373) .
- **التحكم بالحدث:** ذلك لان التحكم يكون خلال الوقت ،و هنا يكون الفرق في الإنتاج البشري بين فاعل و آخر ناتجاً مدى تحكمها بالحدث في إدارة أوقاتها أي أن التحكم بالحدث يعد من العناصر الجوهرية لأنه يشير إلى قدرة الفاعل أو المؤسسة ككل على الاستجابة الفعالة للمهام و الظروف التي قد تطرأ على العمل .و نجد كذلك أن الفرق في الإنتاجية بين الفاعلين لا يعود غالباً إلى كمية العمل بقدر ما يتعلق بالتحكم ، بمعنى إلى

أي مدى تستطيع التعامل مع العوائق و المشاكل في توجيه الجهود في الوقت المناسب نحو ما يحقق أكبر قدر من الإنتاج وتحقيق الأهداف .

- **التحكم بمسيرة الحياة:** و هو نتيجة التحكم الذي يتم خلال الوقت وهذا غاية إدارة الوقت ، لأن الوقت هو مادة الحياة . بمعنى أن التحكم بمسيرة الحياة لا يعد أداة تنظيمية فقط بل يتجاوز ذلك فمثلا عندما يمتلك الفاعل القدرة على إدارة وقته بوعي و فعالية فإن ذلك يساهم بشكل كبير في أن ينعكس سواء على حياته الشخصية أو العملية لذلك تعد إدارة الوقت من العمليات التي تهدف لتكون وسيلة فعالة لبناء حياة متوازنة ذات اتجاه واضح و محدد . (بوالليف ، 2023/2024 ، ص 48)

خامسا: عمليات إدارة الوقت:

تعد إدارة الوقت من المهارات الجوهرية التي تساعد الفاعلين على تنظيم الوقت و إدارته للقيام بالمهام و الأعمال ،و مع تزايد المسؤوليات و الأعباء أصبح من الضروري إتباع استراتيجيات للقيام بكل تلك المهام بشكل يساعد على إنجازها في وقتها . ولعل من أبرز هذه الاستراتيجيات تتجدد :

• التخطيط للوقت:

إذ أن من أساسيات تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال هو القيام بوضع خطة متكاملة و متناسقة لها أهداف واضحة و محددة بشكل مرن ، مما يؤدي لرسم المسار للفاعل بحيث يدرك الاتجاه الذي يسلكه و الأهداف التي يسعى لتحقيقها سواء كان ذلك على المدى القريب أو البعيد. (سلطان ، 2024 ،)

بالإضافة إلى أن التخطيط نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت إذ يربط بين أجزاء العملية الإدارية العمليات المتعاقبة للنشاط الإداري. فإعداد خطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل في مراحلها و أن يوزع الأزمنة عليها بشكل يتناسب مع المراحل المحددة ، على أن تكون في مجموعها مساوية للزمن الكلي و أن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة .

• تنظيم الوقت:

إن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ن كما ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم من خلال تحديد و تبسيط إجراءات العمل المتبعة و استبعاد غير ضروري . إذ يؤدي طول الإجراءات و تعقيدها إلى طول الوقت المستغرق فيها . لذلك و من أجل إدارة الوقت بشكل فعال ، فإنه يفضل تحديد و تبسيط إجراءات العمل و الاستعانة بالأجهزة و المعدات الحديثة لإنجاز العمل بصورة سريعة . (الشبتي ، 2014. 2015 ، ص 53).

• الرقابة على الوقت :

و تتضح هذه العملية من خلال متابعة مسار العملية الإدارية للوقت و كل ما من شأنه أن يؤثر عليها وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب و يطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة و صارمة و من ثم تنفيذها من خلال التهديد و الوعيد و يقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات و معتمدة على الثقة و الحرص على تحقيق الأهداف . (عجيلات ، 2017 ، ص 71)

و ما يمكن استخلاصه من هاته " العمليات الإدارية " أنها تعد مجموعة من الأساليب أو الخطوات التي يتم الاستفادة منها في تنظيم و استغلال الوقت بكل الطرق ليقوم بتحقيق الأهداف التي و جدت لأجلها المؤسسة، فهذه العمليات تساعد على تحقيق التوازن و التناسق بين مختلف الأنشطة مما يبرز وجود مؤسسات ناجحة تؤدي إلى استغلال تلك العمليات بشكل يجعلها أكثر تقدما و حرصا على تحقيق الربح و المنافسة و التقدم .

سادسا: أساليب إدارة الوقت:

أصبحت إدارة الوقت في مؤسسات اليوم التي تبحث عن أكثر الأرباح بأقل وقت أكثر الضروريات التي لا غنى عنها لتحقيق الأهداف ، و تعد الأساليب المعتمدة من طرف إدارة الوقت هيا في تنظيمها و ترتيبها لمهامها حسب الوقت المتاح لهذا فانتهاج مجموعة الأساليب يؤدي إلى تحقيق اكبر من الإنتاج و أكثر فعالية في العمل، و تتجلى ابرز هذه الأساليب في :

- **الإدارة بالأهداف:** ترمي الإدارة بالأهداف إلى المزيد من العمل المثمر مع الفاعلين و ذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء في التنظيم ، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز و تكون مبنية على أساس قابل لتحقيق في المستقبل المنظور . كما يجب أن تغطي موضوعا واحد فقط و أن تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسؤولية الفاعل المناط به تحقيق الأهداف التفصيلية . (محمد ، 2024 ، ص 956) .

يتضح من خلال ما سبق أن الإدارة بالأهداف تركز في خططها على تحديد أهداف واضحة لكل جزء من أجزاء المؤسسة ، بحيث يكون لكل فاعل مسؤوليات محددة يسعى لتحقيقها ضمن جدول زمني محدد . على أن تكون هذه الأهداف قابلة لتحقيق خلال فترة زمنية معينة و يكون التركيز على موضوع واحد لضمان الوضوح و الدقة لأن هدفها هو زيادة الإنتاجية من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الخطط المرسومة و زيادة الكفاءة العمل داخل المؤسسة .

- **الإدارة بالتفويض :** يقصد بالتفويض بشكل عام " تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز و تطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه النتائج التي تعبر عن المسؤوليات و المهام التي يقوم بها الإداري " في حين يساعد التفويض الجيد على إنجاز الأعمال أكثر و بجهد أقل و التفويض ما هو إلا نقل جزء من سلطة الإداري إلى مرؤوسيه ومن هنا نستنتج أهمية التفويض مثلاً بالنسبة لعمال البلدية و خصوصاً عمال الحالة المدنية لما تحمله المهام الموكلة إليهم من أهمية ، حيث تستلزم التوقيع و المصادقة على وثيقة يتم استخراجها من قبل رئيس المصلحة . فتفويض هذه السلطة لبعض الفاعلين يساعد على تخفيف العبء الزائد لدى المدير و كذلك التسريع في إنجاز المهام لطالبي الخدمة مما يساعد على ربح الوقت لكلا الطرفين . (بومنقار ، بوعكاز ، 2019 ، ص 183 . 182)

يمكن القول أن التفويض يعتبر من أساليب الإدارة الحديثة التي لها دور في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة ، حيث تقوم على منح المسؤوليات و المدير جزءاً من صلاحيته إلى مرؤوسيه للقيام بمهام معينة . وذلك بهدف تخفيف بعض الأعباء على المدير أو تطوير مهارات الفاعلين أو محاولة تسريع تنفيذ القرارات . كل هذا مرتبط بأن تكون عملية التفويض واضحة المهام مع اختيار الفاعلين المناسبين و تحديد مدة و حدود الصلاحيات لكي تتم العملية بطريقة ناجحة و فعالة ويتم إنجاز كل المهام في الأوقات المحددة لها .

- **الإدارة الذاتية:** يتمثل هذا النوع من الإدارة بوجود فلسفة متطورة و منهج متقدم لدى المدير يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات و القدرات و المهارات الذاتية للفاعل في سبيل تحقيق اكبر الإنجازات و أفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المؤسسة بشكل عام و هذا يعتمد على مستوى واقعية الفاعلين و انطباعاتهم و قناعاتهم الذاتية مع توفير البيئة المناسبة لذلك. (التميمي و اخرون ، 2016 ، ص 446)

يتضح من خلال هذا نوع من الأساليب أن الإدارة الذاتية هدفها هو تنمية القدرات و المهارات الخاصة بفاعليها الذي دفعها للاعتماد على نهج إداري مطور يعتمد على تشجيع الفاعلين على تحمل المسؤولية و تحسين أدائهم بشكل مستمر ، إضافة إلى مراعاة جانب الواقعية و القناعة الذاتية للفاعل . كما يتطلب توفير بيئة مناسبة داعمة للإبداع و التحفيز الذي ينعكس على الإنتاجية و إنجاز المهام بكل كفاءة و فعالية من قبل الفواعل .

- **الإدارة بالثقة:** و يقوم هذا الأسلوب في الإدارة مبدأ بقاء الإدارة و الفاعلين العاملين المؤسسة ، من خلال إبرام عقد غير مكتوب بين الطرفين و يعتمد نجاح هذا الأسلوب على مدى تحقيق مجموعة التوقعات الإيجابية بين الطرفين منها توقعات سلوكية و توقعات خاصة بالفواعل و توقعات إصدار الأحكام .

نستنتج أن الإدارة بالثقة تركز في عملها على بناء علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة و الفاعلين بالمؤسسة، و ذلك من خلال الاعتماد على عقد غير رسمي الذي يحدد التزامات كل طرف و نجاح هذا الأسلوب يقوم على توقعات إيجابية متعلقة بالسلوكيات المهنية بين الطرفين. و كذلك توقعات متعلقة بإصدار الأحكام و اتخاذ قرارات يكون على أساس العدالة التنظيمية الذي بدوره يسهم في الولاء من قبل الفاعلين و كذلك تحفيزهم على العمل.

• **الإدارة بالتخويف:** و يقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ إشاعة الخوف بين الفاعلين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل و ضبط سلوك الفواعل و أدائهم في العمل داخل المؤسسة و يتولد عن هذه الفلسفة إحساس بالثقة بين العاملين الراحة النفسية في التعامل مع الآخرين أو الإحساس بالخوف و عدم الرضا و تدنى مستوى الإدارة و سوء العلاقات أفقياً و رأسياً في المؤسسة. (عداربة، 2006 ، ص 27) .

استخلاصاً لما سبق يمكن القول أن أسلوب هذه الإدارة تعمل على بث الخوف الفاعلين ليكون هناك انضباط داخل بيئة العمل ليكون هناك تحكم في سلوكياتهم و تحديد مهامهم داخل المؤسسة ، مما قد يحقق هذا النوع من الإدارات نتائج سلبية تنعكس على نشاط الفاعلين التي بدورها تقلل من الإنتاج و بالتالي تؤدي إلى تدنى الأداء .

سابعا: معوقات إدارة الوقت

رغم إن إدارة الوقت في تحقيق العمل بكل كفاءة و سلاسة و تساهم بتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها المؤسسة، لكن توجد بعض الصعوبات التي تواجه تطبيقها بشكل فعال و تصبح معوقات التي تعرقل سير العمل وتؤدي إلى هدر الوقت و المهام تؤجل لا تؤدي في وقتها و نجد من بين هذه المعوقات :

أ. المعوقات الشخصية:

هي مجموعة من العوامل الذاتية المرتبطة بالفاعل نفسه و التي لها تأثير على قدرته في استغلاله لوقته بشكل أكثر دقة و فعالية. و تتمثل في:

- سوء تنظيم الفاعل للأعمال فيشعر الفاعل عندئذ بالضغط نتيجة كثرة الأعمال .
- عدم وضوح الأهداف المحددة للوظيفة وغيابها يشعر الفاعل بعد أهمية نشاطه وعدم احترام أوقات العمل، وهذا يعني انه عندما يكون هناك غموض في الأهداف يفقد العمل مساره مما يجعل المهام غير محددة و غير منظمة بالإضافة لاعتبارها الوجهة التي يجب إتباعها و تمكن الفاعلين من معرفة ما هو مطلوب منهم. كما أن توفير معايير واضحة لقياس مدى أهمية كل نشاط مما يساعد في ترتيب الأولويات و إدارة الوقت بكل كفاءة و فعالية.

- الشكوى و الاستماع لها فالبعض يجد متعة حقيقية عندما يشاركه الزملاء و الأصدقاء في الاستماع إلى شكواهم بهدف التعاطف أو الإعجاب أو المساندة، و يضيعون بذلك أوقاتهم و أوقات غيرهم .
- ب. المعوقات التنظيمية :

هي مجموعة من العوامل المرتبة ببيئة العمل داخل المؤسسة و التي تؤدي إلى توقف العمل أو عرقلة مما يؤدي إلى تأجيلها و حتى توقفه ، مما يتطلب تداعلا إداريا لتحقيق بيئة تساعد على إدارة الوقت بكل كفاءة و من بين هذه المعوقات التنظيمية نجد :

- سوء الإدارة و عدم كفاية التنظيم ، فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع الوقت للعديد من الفاعلين وهذا يعني أن سوء الإدارة يؤثر سلبا على سير العمل فعندما تكون الإدارة ليست ذات كفاءة قد يحدث تداعلا في المهام و غياب التوجيه قد يؤدي إلى ضياع جهود الفاعلين دون تحقيق نتائج بالإضافة إلى غياب التخطيط قد يدفع لتأخر في انجاز المهام مما ينعكس على الإنتاجية و بروز الضغوط المهنية لدى الفواعل .
- عدم كفاية المعلومات و أنظمة الاتصالات المتطورة مما يؤثر سلبا على العمل و الأداء داخل بيئة العمل ، فعندما تكون المعلومات غير دقيقة و غير متوفرة يؤدي لتأخير القيام بالأعمال من قبل الفاعلين و أن ضعف أنظمة الاتصال يشكل صعوبة في تبادل المعلومات بين الأقسام الملحقه مما يؤدي لتعطل في المهام .
- البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيا و التخطيط لها و الانتقال إلى مهمة جديدة قبل انجاز السابقة و الاهتمام بالمسائل الروتينية تؤدي إلى ضياع الوقت .
- الزيارات المفاجئة و التردد في اتخاذ القرارات و الخوف من ارتكاب الأخطاء .
- سوء ترتيب الأولويات و المقاطعات أثناء العمل و المجاملات و التفاعل يؤدي إلى ضياع الوقت داخل المؤسسة . (مهدي ، 2017 ص 55)
- التفويض غير الفعال باعتباره وسيلة مهمة ذات فائدة عظيمة و لا يمكن أن تسير المؤسسة بسهولة بدون استخدام مبدأ التفويض كفلسفة إدارية يعتمد عليها في انجاز الأعمال و التفريغ للتخطيط و الابداع في بيئة العمل و ترك الأعمال الروتينية للموظفين ،فالتفويض المدير جزء من صلاحيته للفاعلين معه يحافظ على الوقت المتاح لهم . لذا يعتبر التفويض الملائم و الصحيح أكثر الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين و توفير أداء الفاعل و توفير وقت الضروري للمدير .
- الاجتماعات الغير الفعالة نجد أن الكثير ممن يحضرون الاجتماعات بكثرة لكن بعض الفاعلين يحضرون الاجتماعات بدون داع ، كما أن كثيرا من الاجتماعات تدار بطريقة سيئة و أن معظمها يطول وقته مما يؤدي إلى الشعور بالملل . (خرموش ، 2016 . 2017 ص 112)

كما يمكن تصنيف معوقات إدارة الوقت حسب " الخضيرى " بأنها متعددة تمثلت في :

- المعوقات الهاتفية وهي أهم مصادر هدر الوقت و ضياعه
 - اتساع و امتداد وقت الاجتماعات الدورية أو غير الدورية
 - الأزمات و الكوارث و المواقف الحرجة الضاغطة و المشكلات الطارئة
 - عدم و جود أهداف محددة و أولويات مرتبة من جانب المدير
 - تعارض السلطة مع المسؤولية و عدم تكافئها معها
 - تعارض و تداخل الأوامر التي تعطى للفاعل
 - عدم واقعية تقدير الوقت الذي تحتاج إليه كل مهمة (ببالة ، 2008 ، ص 55).
- و من خلال ماسبق يمكن القول أن معوقات إدارة الوقت متعددة حسب تصنيفها لتشتمل ما يخص الفاعل و ما له علاقة ببيئة العمل و كل هذا ينعكس على أهداف المؤسسة و مخططاته أو كذلك يصبح هناك تأخر في أداء المهام في وقتها ،و بالتالي حدوث عرقلة في سير العمل و كل هذا يعود بأضرار وخيمة على المؤسسة و فاعليها مما قد يؤدي إلى تراجع نشاطها أو فشلها في الوصول إلى ركب المنافسة و بلوغ الأهداف المحددة .

ثامنا: نظريات إدارة الوقت :

النظريات الكلاسيكية :

أ- نظرية الإدارة العلمية :

تعتبر المدرسة الكلاسيكية من أقدم المدارس الفكرية التي تناولت موضوع إدارة الوقت لذا فلقد ركزت هذه النظرية على دراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل الطرق والأساليب التي تؤدي بها الأعمال للوصول إلى تحقيق إنجازات كبيرة بأقل التكاليف بما فيها من جهد ووقت .(فتيحة ، 2017. 2018 ، ص 50) .

وترجع جذور هذا الموضوع إلى أعمال وجهود فردريك تايلور أبو الإدارة العلمية لمحاولته تحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال الاهتمام بتقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، نظرا لأنه " ما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد ،وما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت " .

وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، إذ يتم تحديد حركتها الأساسية من مكان لآخر والزمن الذي يستغرقه ذلك بهدف ربط الأجزاء ببعضها البعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن.

وقد ساهم تايلور مساهمة كبيرة في زيادة فعالية انجاز النشاطات الإنتاجية بطريقة مثلى، من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وإزالتها و تقليل الوقت الضائع أو إعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن انسيابه بشكل سهل دون أي عوائق. (الرشيد، 2003، ص 11).

وتضمن دراسة عنده جزأين للعمل هما (عمل تحليلي وعمل إنشائي)

أ. يتمثل العمل التحليلي في الخطوات التالية :

- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرق إلى خطوات بسيطة .
- التخلص من الحركات غير الضرورية .
- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية (معيارية) ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد.
- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات ، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها .
- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث و الأعطال المفاجئة للآلات وغيرها وإضافتها إلى الوقت الفعلي .
- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي .

ب. العمل الإنشائي تضمن مايلي :

- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها . في حياة العمل ، ثم توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة.
- يمكن من خلالها هذا التوصيف اختيار مجموعة من الحركات التي يمكن للفرد أن يستخدمها لأداء أي عملية ، وتجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها . وبالتالي يمكن تحديد الوقت اللازم لأداء أي عملية من خلال إضافته نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به .
- يتطلب هذا العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد ، ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها وكيفية التنسيق بين طاقتها الإنتاجية وغير ذلك . (سلطان ، 2023 / 79) .

• هنري جانت :

يعتبر " هنري جانت " Henry Gantt من رواد الإدارة العلمية بروزا من أواخر القرن 19م ، بحيث انفرد في تطوير خريطة لجدولة المشاريع في عام 1917 و عرفه باسمه . و قد استخدمت كأداة من الأدوات

التخطيطية للمشاريع و مراقبة الزمن اللازم لتنفيذها . يتم تصميمها في شكل برامج زمنية تقوم على أساس مقارنة الوقت المخطط للعمل بالوقت الذي استغرقه التنفيذ الفعلي ، و هي تظهر مدى التقدم في تنفيذ الخطة المرسومة و تساعد المدير على التدخل الفوري و اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة أي مشكل قد يحدث و يعرقل الإنجاز في الوقت المحدد .

و يوضح الجدول الآتي خريطة جانب في شكل مستطيل يتكون من محورين :

- المحور الأفقي : يمثل الزمن اللازم للتنفيذ .
- المحور العمودي : يمثل الأنشطة المختلفة . (كنتوش ، 2019. 2020 ، ص 24. 25)

الأنشطة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع
النشاط 1				
النشاط 2				
النشاط 3				
النشاط 4				
النشاط 5				

وقت فعلي تنفيذي

وقت تقديري معياري 

الجدول رقم (01) يوضح خريطة جانب في إدارة الوقت

كما عمد إلى إظهار النتائج على لوحة خاصة فيشير إلى الفرد العامل الذي أنجز ما هو مطلوب منه باللون الأسود أما من يقل إنجازه فتكون الإشارة باللون الأحمر ، و هو ما دفع هنري إلى تطوير نوع المخططات ، و تستعمل من اجل جدولة الأنشطة و المهام . كم أنها يمكن أن تستخدم لكل عامل أو للمشروع ككل . و هذا النوع من الخرائط يسمح بالفحص و الوقوف الدائم و المنتظم لمراجعة مجريات الإنجاز و مدى التقدم الحاصل فيه أثناء عمليات التنفيذ و مراحلها المختلفة و تسمح بإعادة النظر في الاختلافات و الانحرافات التي قد تحصل أثناء عملية الإنجاز عما هو مخطط له و من ثم إعادة جدولة العمل وفق الظروف و المستجدات التي حدثت . (مرقع ، 2017 ، 2018 ، ص 24،25)

ت. نظرية التقسيم الإداري :

في الوقت الذي كان تايلور ينادي بمبادئ الإدارة العلمية في أمريكا، كان هنري فايول من رواد علم الإدارة في فرنسا، يطرح مفهومه لأصول الإدارة بتقسيمها إلى ستة وظائف أساسية (الوظيفة الفنية أو الإنتاجية، التجارية، المالية، المحاسبية، الأمنية إدارية)، وخص الوظيفة السادسة بتقسيم جزئي لها حيث وضع لها خمسة عناصر أساسية تقوم عليها وهي : التخطيط، التنظيم، القيادة (وحدة إصدار الأوامر)، التنسيق و الرقابة

كما أدرك فايول أن المدير يجب عليه أن يقوم بالوظائف الإدارية الخمسة بشكل أو بآخر وفي كل المستويات الإدارية بمنظمة الأعمال و أعطى لهذه العناصر اهتماما كبيرا بالتحليل نوره كالتالي:

التخطيط: يرى فايول أن أهم ما يقوم به المدير هو توقع الأهداف المستقبلية، قبل وقوعها و العمل على الاستعداد لها لمواجهتها و تلاقي المشكلات قبل وقوعها، فالمدير عليه أن يضع خطة للعمل وفقها من أجل بلوغ الأهداف المحددة عبر برنامج زمني متسلسل لخطوات التنفيذ، فالتخطيط لدى فايول هو استشراف المستقبل ثم الاستعداد لمواجهته، و يشير فايول أن وظيفة التخطيط تقوم على المعلومات الدقيقة و تحليل سليم لها بدلا من الحدس و التخمين

التنظيم: اعتبر فايول أن وظيفة المدير في التنظيم تنصرف إلى تحديد الموارد البشرية و الاقتصادية اللازمة لأداء النشاطات و ترتيب العلاقات الإدارية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ، كما أكد فايول على الاختبار السليم للعاملين و تدريبهم بالشكل الذي يرفع من كفاءة الأداء لديهم . فالتنظيم لدى فايول هو هيكلة العمليات و الوظائف و العاملين بتقسيمات منظمة لتنفيذ الخطط سعيا لتحقيق الأهداف .

التنسيق : قصد بها إيجاد الترابط بين التجانس بين الأعمال و العاملين على تنفيذها من جهة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف من جهة أخرى فلا بد من تفاعل كل عمليات المنظمة دون تضارب أو ازدواجية .

الرقابة : تأتي وظيفة الرقابة لضمان تحديد الانحرافات في التنفيذ عن خطط و يتبع ذلك تطبيق إجراءات صارمة لتصحيح الأداء و عدم تكرار الانحرافات ، فالرقابة في وظيفة المدير التي تضمن تطابق جهود العاملين و نشاطات المنظمة . (ملياني ، 2022 م 2023 ، ص 54 . 55)

و يتضح من خلال هذه النظرية أن مجمل هاته العناصر التي وضعها " هانري فايول " و التي تكلم عنها تعمل ضمن إدارة الوقت ، فالخطيط يعتبر وضع خطة تمهيدية نحو بلوغ الأهداف المحددة. أما التنظيم الذي يعد الوظيفة الفعالة من خلاله يستطيع الفاعلون التحكم في الوقت وتنظيمه وفقا الأنشطة و المهام المطلوبة و إعطاء كل هاته الأعمال وقتا بحيث يتم فصل مهمة عن أخرى مما يسهل التركيز و الدقة في العمل . أما الرقابة فهي تسهم بشكل مباشر في الكشف عن مختلف الأخطاء و الانحرافات التي تعرقل سير العمل كما يعتبر الإشراف الفعال و المتابعة المستمر إحدى ابرز الوسائل التي تحدد حجم الأداء وطريقة العمل .

خلاصة

من خلال عرضنا لهذا الفصل تم التطرق لمجموعة من العناصر التي لها علاقة بإدارة الوقت ، باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسات اليوم في ظل العديد من التغيرات المتسارعة و التي أصبح من المهم انتهاجها لتحقيق العديد الأهداف . كما أن الاعتماد على هذه الاستراتيجية يتطلب العديد من الوسائل الفعالة لتحقيقها كالتحديد الأوليات في المهام ، ووضع جداول للأعمال وفقا الزمن المخطط لها ، فعندما تتم إدارة الوقت بفعالية يتحقق مستويات عالية من الكفاءة و التميز و زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات والوصول إلى الأداء المطلوب إنجازه .

الفصل الثالث : مدخل نظري للأداء الوظيفي

تمهيد

أولا : خائص الأداء الوظيفي .

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي .

ثالثا: أهداف الأداء الوظيفي .

رابعا: معايير الأداء الوظيفي .

خامسا: محددات الأداء الوظيفي.

سادسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .

سابعا: مؤشرات تدني الأداء الوظيفي.

ثامنا : طرق تحسين الأداء الوظيفي.

تاسعا: دور أبعاد إدارة الوقت .

خلاصة

تمهيد

يعد الأداء من أهم القضايا الرئيسية التي تشغل اهتمام المؤسسات باعتباره المؤشر الأساسي الذي يقاس مدى نجاحها أو فشلها ، و قد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين في مختلف المجالات لأهميته البالغة في تقييم فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها و يتأثر هذا الأداء بعدة عوامل من بينها (بيئة العمل ، التحفيز ، مهارات الفاعلين) فلضمان تحقيق أداء وظيفي متميزا لابد من وضع معايير لقياسه كما يعتبر التقييم المستمر لهذا الأخير أداة استراتيجية لتشجيع الفاعلين على تقديم أفضل ما لديهم .وبهذا سيتم التطرق لأهم العناصر التي لها علاقة بمتغير التابع " الأداء الوظيفي " و كل ما يتمحور حوله .يجب الإشارة إليه بشكل متسلسل و ممنهج .

أولاً: خصائص الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي جملة من الخصائص تتمثل في :

- **الأداء الوظيفي مسألة إدراك:** يختلف الأداء الوظيفي بين الفاعلين والجماعات والمؤسسات، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح أما بالنسبة للقائد الإداري يعني له المردودية والقدرة التنافسية أما بالنسبة للفاعل فقد يعني له الأجور الجيدة والأرباح أو بيئة العمل الملائمة في حين يعني لزبون نوعية الخدمات.
 - **الأداء الوظيفي مفهوم شامل:** الأداء الوظيفي لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى جانبي (التنظيمي والاجتماعي)، بحيث أن التنظيم الجيد هو الوسيلة في خدمة أداء المؤسسة من خلال احترام الهيكلية الرسمية والحد أو على الأقل التقليل من الصراعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط. كما أننا لإهمال الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف الفاعلين في المؤسسة.
 - **الأداء الوظيفي ذو أثر رجعي على المؤسسة:** إن معرفة مستوى الأداء الوظيفي عن طريق قياسه وتقييمه بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء الوظيفي المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية.
 - **الأداء الوظيفي مفهوم متطور عبر الزمن:** إن المعايير التي يتحدد الأداء الوظيفي على أساسها سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمؤسسة (قد تكون متغيرة مع حياة المؤسسة أو مع تغير المواقف أو الظروف) ، إذ أن توليفات العوامل البشرية أو التقنية أو المالية أو التنظيمية التي تجعل الأداء الوظيفي مرتفعاً تختلف من موقف لآخر ، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء الوظيفي المرتفع .
 - **الأداء الوظيفي مفهوم غني بالتناقضات:** إن الأداء الوظيفي تحدده مجموعة من العوامل منها المكملة بعضها البعض و منها المتناقضة و هذه الحالة الأخيرة تظهر مثلاً عن السعي وراء تحقيق هدف تدني تكاليف الإنتاج و العمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع و الخدمات إذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار . (زرفاوي ، 2018 / 2019 ، ص 85.86)
- استناد لما سبق يمكن القول أن خصائص الأداء الوظيفي تتمثل في : يعد الأداء الوظيفي مفهوما نسبيا يختلف حسب منظور كل طرف، حيث تتباين معاييرها وفقاً (للفاعل و القائد و العملاء) و لا

يقتصر على جانب واحد فقط بل يشمل العديد من الجوانب . كما تساهم الإدارة الفعالة في تحسين أداء الفاعلين و تطوير هو للأداء أثر رجعي ينعكس على المؤسسة حيث يساعدها على تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق الأداء المطلوب . بحيث يتأثر هذا الأداء بعدة عوامل قد تكون متناقضة أو متكاملة الذي دوره يستدعي تحقيق توازن دقيق لضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفعالية.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح واستقرار المؤسسات على اختلاف نشاطها وطبيعة مهامها، فيتوقف ذلك على أداء الفاعلين فيها فإذا تم إنجاز المهام والأعمال التي طلبت منهم والمخطط لهل على الوجه المطلوب فإن ذلك يؤدي بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتكاملها بين المخططات وتحقيق الغايات ألا وهي (بقاء، منافسة، تطور ...). أما إذا كان الأداء عكس المستوى المطلوب فهو يعيقها على تحقيق أهدافها التي وجت لأجلها، وبذلك تتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقيق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
- الأداء يعد المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء النشط منها لأنه مرتبط بالفاعل الذي يدير هاته العملية ويحول المواد (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (الإنتاجية) الفاعلون ومنه يتحقق الهدف.
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها من مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المؤسسة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.
- كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. (أرفيس ، 2016 / 2017 ، ص 50)
- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفاعل على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء الأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفاعل وهذا ما يدفع الفاعلين إلى الاهتمام بإنجاز عمله ومحاولة تحسينه .
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تعديل في نظام الإدارة، فإن الفاعلين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم. (بومجان ، 2018 ، ص 128)

يتضح من خلال ما سبق أن أهمية الأداء الوظيفي تكمن في انه يعتبر جوهر العملية الإنتاجية و هو العنصر الفعال فيها ، فهو بشكل أساسي يعتمد على الفاعل الذي يدير هذه العملية التشغيلية . فالأداء الناجح هو ما يجعل المؤسسة متميزة بوجودها و أنه يعتبر كذلك مؤشر أساسيا لمعرفة قدرة الفاعل على تنفيذ مهامه و أعماله ، كما تكمن أهمية الأداء في تقليل هدر الوقت و الموارد و انه يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة التي بدورها تعزز من رضا العملاء و تطوير المهارات الوظيفية للفاعلين مما يؤدي إلى تنافسية المؤسسة في سوق العمل ، و إن كل هذا يساهم بدرجة أولى في تحقيق المؤسسة لمجمل أهدافها التي تريد الوصول إليها، كل هذا يؤدي إلى تحقيق نوع من الاستقرار الذي يزيد من الفاعلية التي تؤثر على تحسين أداء الفواعل داخل المؤسسة .

ثالثا: أهداف الأداء الوظيفي:

يعتبر زيادة الأداء الوظيفي من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، من خلال تحسين أداء الفاعلين في مختلف المهام وكذلك لزيادة فعاليتهم في العمل. وتطوير مهاراتهم التي تكون ممهد لتحقيق الخطط التي تسعى المؤسسة الوصول إليها. وتتجلى الأهداف الأداء فيما يلي:

- **التعرف على أداء الفاعلين بالمؤسسة بشكل علمي:** أي تقييم فعالية وكفاءة الفاعلين في أداء مهامهم الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب علمية بهدف قياس مدى قدراتهم في إنجاز الأعمال، ومدى مساهمة الفواعل في تحقيق أهداف المؤسسة (كالجودة، الإنتاجية)، الذي يمكن ربط ذلك بمبدأ التكامل الوظيفي من خلال كيفية انسجام أداء الفاعلين مع الأدوار المحددة لهم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- **تشجيع الفاعلين على تحسين أدائهم في العمل:** ويكون ذلك من خلال توفير بيئة عمل داعمة تشجع على التميز والإبداع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم مكافآت وحوافز للفاعلين سواء كانت مادية أو معنوية، كما أن توفير فرص للتدريب والتكوين والتطوير للفواعل يمكنهم من تحسين مهاراتهم، التي ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم، مما يعزز زيادة أداء المؤسسة وتحقيق كامل أهدافها.
- **الكشف عن أسباب تأخر العمل و المشاكل التي تواجه الفاعلين:** وذلك بمحاولة التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى عرقلة المهام الذي ينتج عنها تأخر في تحقيق للأهداف، فيجب تحليل العوامل المؤثرة في ذلك بعناية، و مراعاة المشكلات و العراقيل التي تواجه سير عمل الفاعلين و إيجاد حلول لذلك من خلال محاولة الاستماع لأرائهم و معرفة تحدياتهم سواء كانت تتعلق ببيئة العمل أو بنقص في الموارد .مع التركيز على البحث عن حلول فعالة تعزز الإنتاج و تحسين الأداء .

- تحديد حركة التنقلات وترقية الفاعلين داخل المؤسسة على أساس علمي: تعتمد ترقية الفاعلين داخل المؤسسة على أسس علمية من خلال تقييم لأدائهم بشكل دقيق وواضح، ويتم ذلك من خلال وضع معايير معينة كالالتزام في العمل والقدرة على الابتكار والتطوير. ويجب استخدام مجموعة من الأساليب للتقييم لضمان النزاهة والشفافية والعدالة بين الفواعل، الذي بدوره يعزز رضا الفاعلين ويدفعهم للتحسين من أداءهم، الذي يسهم بشكل فعال في الحفاظ على استقرار المؤسسة وتوازنها والرفع من كفاءة العمل داخلها. (طلبة، ص 37)

رابعاً: معايير الأداء الوظيفي:

يمكن القول إن معايير الأداء تعرف بأنها معدلات قياسية تعتمد عليها المؤسسة كمرجع أساسي لتقييم الأداء ومدى تحقيق الأهداف المرغوبة، ويمكن تحديد أهم معايير الأداء التي يتم استخدامها كعامل في التقييم وتكمّن معايير الأداء فيما يلي:

***الجودة:** ترتبط الجودة بأنشطة المؤسسة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل. فهي استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضى بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج. وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة وتحقيق الجودة أمر مطلوب لتلبية احتياجاتهم ورضا المستفيدين من الخدمات، وتزداد أهمية الجودة في المؤسسات الحديثة التي تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات لكي تحوز المخرجات على درجة عالية من الرضا، نتيجة قيام التقنيات بتنفيذ معظم وظائف المؤسسة بجودة عالية.

***الكمية:** وتعبر عن حجم ومقدار العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانيات الفاعلين في ضوء الإمكانيات المتوفرة، حيث أنه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مطلوب من النمو في معدل الأداء بما يكسبه الفاعل من خبرات وتدريب في مجال الحاسب الآلي.

* **الوقت:** هو مورد مهم داخل مجال العمل لا يمكن تعويضه إذا فقد أو ضاع كما أنه يعد عنصراً أساسياً من أبعاد وجود الفاعل داخل المؤسسة، فالسيطرة على الوقت تعد مؤشر على النجاح والتقدم في بيئة العمل. كما يعد أحد المقاييس التي يستند إليها أداء العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على ضرورة أخذ النواحي التالية بعين الاعتبار:

* حجم العمل المطلوب إنجازه.

* عدد الفاعلين القائمين على إنجاز العمل.

* تقنيات المعلومات والاتصالات المتوفرة. (معمري، 2018 / 2019، ص 68. 69)

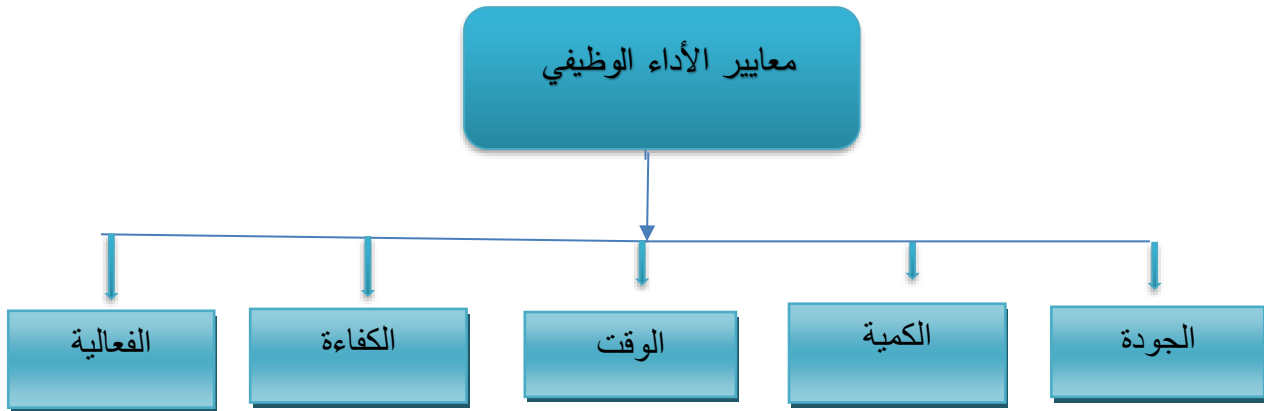
* **الكفاءة:** يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة (الفاعلين، رؤوس أموال وقت) أفضل استخدام وبأقل تكلفة، أو القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات (الرشد والعقلانية في العمل). كما تتمثل في القدرة على تحقيق الانسجام بين الواعد المختلفة في المؤسسة.

* **الفعالية:** يعرف معيار الفعالية بأنها " قدرة المؤسسة على تحقي أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات ، و غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى ، مثل بناء السلطة و أنماط الاتصال و أساليب الإشراف و الروح المعنوية " و يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم الربط بين الفعالية و العوامل ذات الطبيعة البشرية ، ومنها نوعية السلطة و الإشراف و الاتصال الجيد، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنما الروح المعنوية لدى العمال مما يدعمهم على بذل مجهود أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة. ففعالية المؤسسة تقاس بكمية الأرباح المحققة أو بدرجة بلوغ النتائج المحققة المهام في بيئة العمل بحيث تشمل القدرة على الإنجاز و دقة العمل و الالتزام بالوقت بالإضافة إلى القدرة على استخدام و النتائج المتوقعة. (صوطة ، 2018 / 2019 ، ص 65)

من خلال ماسبق وبعد عرض مجموعة المعايير المتعلقة بالأداء الوظيفي والتي تكمن أهميته في :

أنها تعد احد أهم المؤشرات الأساسية التي تعبر عن مدى كفاءة الفاعلين في أداء الأعمال لتحقيق النتائج المرغوبة ، كما تعد استراتيجية فعالة لضبط الأداء و تحديد نقاط القوة و الضعف، مما يساعد على اتخاذ قرارات متعلقة بتطوير مهارات الفاعلون قدراتهم .و بشكل موسع تسهم معايير الأداء الوظيفي في تعزيز فعالية المؤسسة و تحديد أهم الطرق التي يجب إتباعها للوصول إلى الأهداف التي تسعى جل المؤسسات لبلوغها .

و المخطط التالي يوضح معايير " الأداء الوظيفي "



المخطط رقم (04) يوضح معايير الأداء الوظيفي

المصدر: اجتهاد الطالبة

خامسا: محددات الأداء الوظيفي:

يعد الأداء أحد العوامل التي تعكس مدى فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، لهذا فهو يعبر عن أداء الفاعل داخل بيئة العمل ومدى استطاعته في انجاز المهام والأعمال الموكلة إليه مساهمة في تحقيق جزء من تلك الأهداف. لذا يخضع الأداء لعدد من المحددات التي تؤثر عليه إيجابا أو سلبا سواء كانت محددات فردية أو تنظيمية. وتتجلى أهم هاته المحددات في:

- **الدافع عن العمل:** إن الدافع يقصد به مجموعة القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفاعل، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين. ونظرا لأهمية بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسات فقد أولتها لإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت مجموعة الدراسات المختلفة في ظهور نماذج عديدة للدوافع والرضا الوظيفي التي أصبح لها تأثير على أداء الفاعلين وزيادة إنتاجيتهم.
- **بيئة العمل:** إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية لها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المؤسسة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها. أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث (البيئة العالمية ، البيئة الإقليمية ، البيئة المحلية)

وكل هذه البيئات لها تأثير على المؤسسة بالرغم من كونها تقع خارج سيطرة إدارتها ، لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة و التغيرات التي تحدث و مدى تأثيرها على المؤسسة .

- **القدرة على العمل:** على إدارة المؤسسة أن تكون على معرفة بقدرات ومهارات فاعليها و ذلك لكي تستطيع توزيع العمل، و المهام عليهم بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- (الشريف ، 2013 ، ص 55 / 56)

✓ ويميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي هي :

- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفاعل لأداء مهمته ، بمعنى القيام بمجموعة المهام المطلوبة من الفاعلين وبذل مجموعة من الجهود لأدائها.
- **القدرات :** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة ، أي مجموعة السمات التي تتوفر في الفاعلين لأداء الأعمال و الانسجام معها . (نوفل ، 2015 ، ص 30)

- **إدراك الدور أو المهمة :** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفاعل انه من الضروري توحيد جهوده في العمل و الانسجام معه ، و تقوم الأنشطة و القدرات الذي يعتقد الفواعل بأهميتها في أداء مهامهم بتعريف إدراك الدور و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء . (شامي ، 2009 / 2010 ، ص 66)
- ✓ ويمكن صياغة محددة الأداء في المعادلة التالية:

الجهد # إدراك الدور # القدرات

استخلاصا لما سبق يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مجموعة من العناصر التي تؤثر بصورة مباشرة على الأداء ، حيث تلعب هذه المحددات أهمية بالغة في دعم العمل الإيجابي وتحقيق أهداف المؤسسة. لذا يمكن تصنيفها ضمن بعض الأطر سواء كانت تخص (الفاعل أو المؤسسة) منها التي تلعب دورا أساسيا في تعزيز الرغبة لدى الفاعل لتقديم أحسن أداء و كذلك التي تعد عنصرا فعال في تحقيق للفاعلين الانسجام و التكيف مع العمل ،إذا تعبر الظروف الملائمة احد اهم المرتكزات التي تؤدي لتحسين الأداء . لذا يمكن القول أن مجمل هذه المحددات ما هي إلا مجموعة العناصر التي يتأثر بها الفواعل بشكل مباشر مما تنعكس إيجابا أو سلبا على أدائه .

سادسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل الناتجة عن الفاعل نفسه أو البيئة التنظيمية المحيطة بعمل الفاعلين و العمل الوظيفي ، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى :

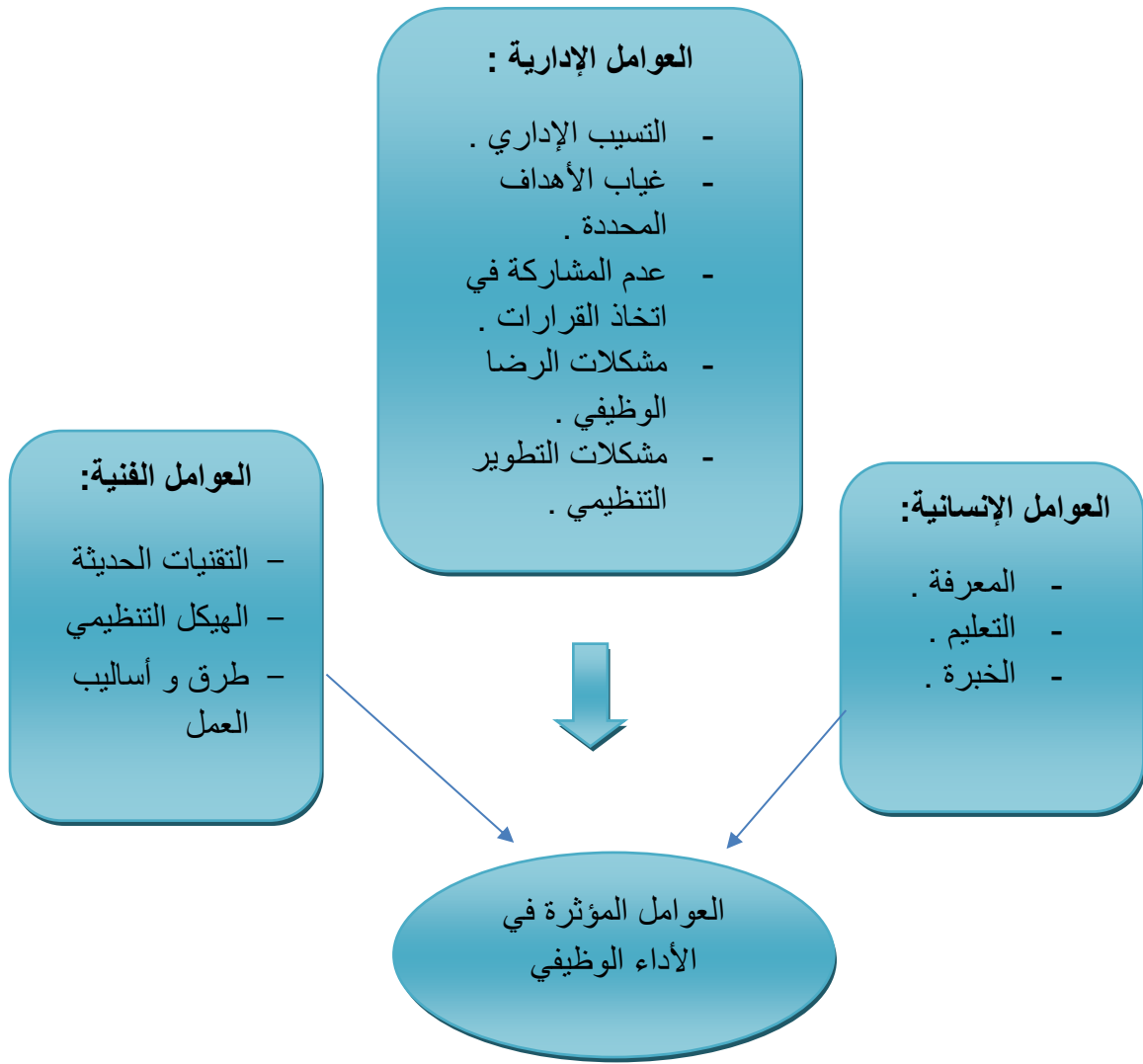
- ✓ **العوامل الإدارية:** من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي نذكر ما يلي :
 - **التسيب الإداري:** هو تخلي العاملين و انصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا ، و عدم بذل المفترض أو المتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة و الكفاية التنظيمية ، و يمكن إرجاع التسيب إلى العوامل الموسيوقافية و الاقتصادية و السياسية و الإدارية المحيطة بالعامل و بيئة العمل .
 - **غياب الأهداف المحددة:** إن المؤسسة لتي تعمل في غياب أهداف واضحة ، لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وان تحاسب فاعليها . و في هذه الحالة لا تستطيع أن تكون لديها معايير الأداء أو مؤشرات النجاح . وهنا يتساوى الفاعل الذي يعمل وفق متطلبات الوظيفة، و الذي يكون أدائه محدودا أو معدوما .
 - **عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن ضعف مشاركة المستويات المختلفة داخل التنظيم في التخطيط و صنع القرار ، يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء لدى الفاعلين ، كونهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة لإنجازها أو تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال ، مما يجعل مستوى الشعور بالرضا يقل ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ، و تدني أدائه بالمستوى المطلوب .
 - **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الفواعل ، يعتبر من العوامل الأساسية في تدني مستوى الأداء المطلوب ، و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية ، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة العمل كالترقية ، و التكليف بمسؤوليات عليا ، و عوامل مادية كالراتب و الحوافز المادية وغيرها .
 - **مشكلات التطوير التنظيمي:** إن المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي لها اثر على انخفاض مستوى أداء الفاعلين ، وهدف التطوير يتمثل في تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ، معالجة الأمراض الفنية التي تعانيها التنظيمات ، بهدف رفع مستوى الابتكار و الابداع بين الفواعل بهدف تحسين الأداء .
- ✓ **العوامل الفنية:** وهي العوامل التي تشير إلى العمل الذي يؤديه الفاعلين في بيئة العمل و المرتبطة بالطرق التي يتم استخدامه أو تتمثل في :
 - **التقنيات الحديثة و الهيكل التنظيمي و طرق و أساليب العمل:** تؤثر هذه العوامل بشكل واضح و مباشر على كفاءة المؤسسة و الفاعلين ، فنوعية التقنيات المستخدمة و كميتها و الطرق و الأساليب و الأساليب العلمية

المستخدمة في العمل جميعها يؤثر على مستوى الإنتاجية و الأداء بشكل عام .(بوخاري، 2017، ص 368 / 369)

- ✓ العوامل الإنسانية: و ترتبط هذه العوامل بالفاعل من ناحية قدراته على أداء الأعمال و المهام و تتجسد في :
- المعرفة و التعليم و الخبرة: وتتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل بالإضافة إلى المهارة و القدرة الشخصية ، كما تشمل الرغبة في العمل و التي تحدد من خلال ظروف العمل المادية و الاجتماعية و حاجات رغبات الفاعلين .(الحسيني ،الخيال ،2013، ص 75)

وما يمكن استنتاجه من كل ما سبق أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وعلى قابلية تحقيقه فالعوامل الإدارية التي من شأنها أن تؤدي إلى انخفاض الحوافز و غياب الشعور بالانتماء، كما تلعب العوامل الإنسانية بشكل مباشر على كفاءة الفاعل و قدرته على انجاز وأداء مهامه و أعماله الموكلة إليه . بالإضافة إلى ذلك تعد العوامل الفنية احد العوامل المهمة حيث تسهم مجموعة التقنيات الحديثة وأساليب العمل المتبعة في تسهيل تنفيذ المهام مما أصبح يتطلب على المؤسسات التعامل مع تلك التقنيات بطريقة تكاملية وجيدة لضمان تحسين الأداء و تحقيق الأهداف المحددة .

و المخطط التالي يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :



مخطط رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

المصدر : اجتهاد الطالبة

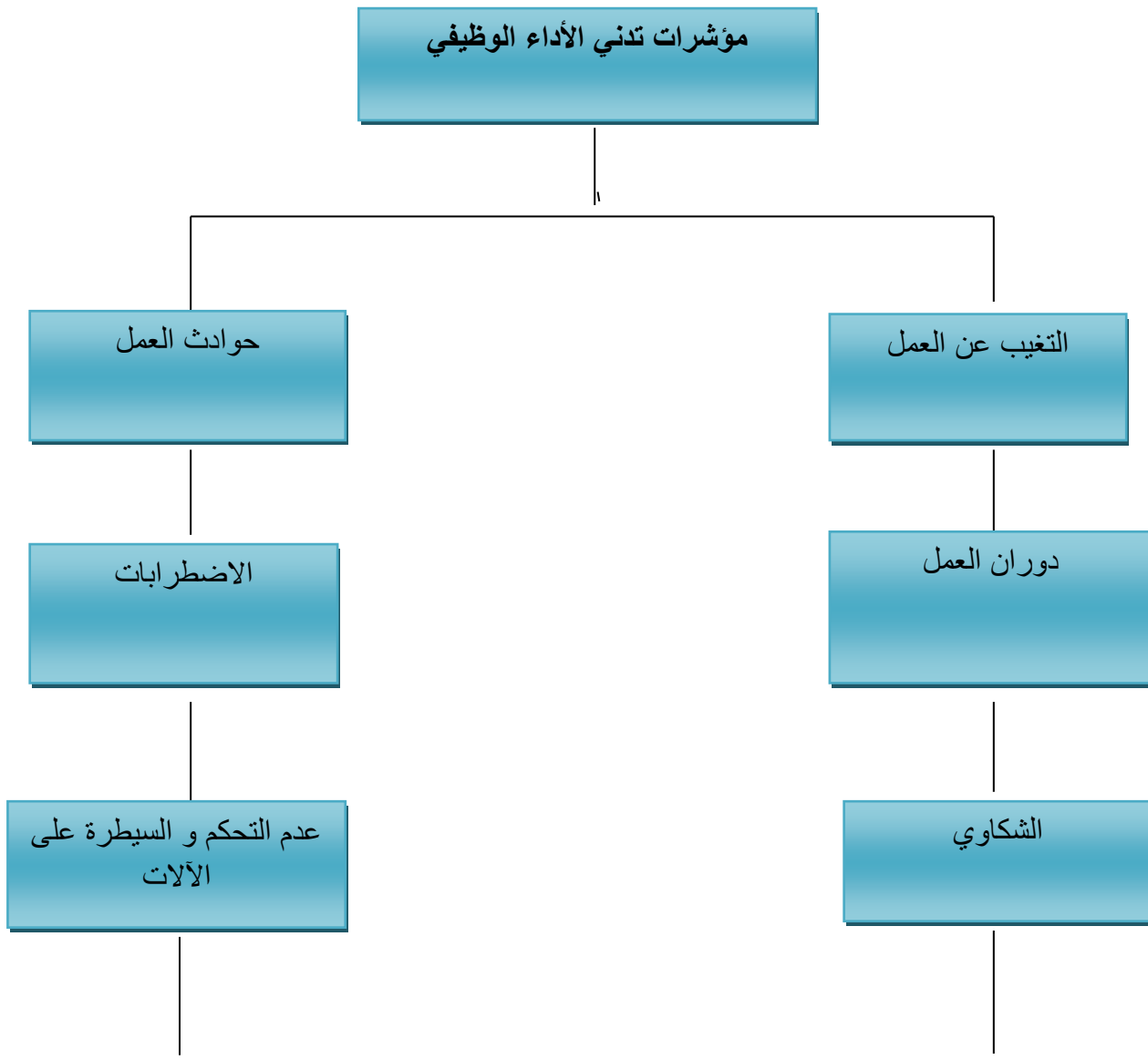
سابعاً: مؤشرات تدني الأداء الوظيفي:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، أصبحت الأداء معياراً محورياً لقياس كفاءة المؤسسات و مدي قدرتها على تحقيق الأهداف ، غير أن بعض هاته المؤسسات اليوم تعاني اليوم من مظاهر تدني الأداء الوظيفي والتي لها تأثير كبير على مستوى الإنتاجية والخطط المرسومة التي تسعى الوصول إليها ولعل ابرز مؤشرات تدني الأداء الوظيفي تتمثل في ما يلي :

- **التغيب عن العمل:** إن ظاهرة التغيب عن العمل احد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفاعل ، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها العديد من المؤسسات إذا يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المؤسسة دليلاً على وجود عوامل سلبية على عدم انتظام الفاعلين في العمل ،إذا يعد التغيب من العناصر التي تهدد إنتاجية المؤسسة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى .
- **دوران العمل:** وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشراً تنظيماً قابلاً للعد ،و يتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له اثر كبير على فعالية الأداء .و يؤثر كذلك على إنتاجية المؤسسة باعتباره مكلفاً وذلك لوجود إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب و الاختيار و التدريب ، فدوران العمل هو عدم الاستقرار المهني . وله عدة أشكال دوران العمل، ومنه مهما كانت أسبابه هذا الأخير يحدث في حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمؤسسة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار الفاعل و اندماجه في بيئة العمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له .
- **الشكاوى:** هي تظلم الفاعل بشأن احد الجوانب الإدارة و إجراءاتها وهي تعتبر مقياساً لفعالية المشرف أو المروءوس ، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال و التالي تدهور كل الأنشطة و المهام المتداخلة و المشتركة مع الأطراف و خاصة بين مختلف المستويات الإدارية ، إذ تعتبر هذه التظلمات ميكانيزمات ا لدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفاعل ، وهي تعتبر رفضه لسياسات معينة أو ظروف عمله .
- **حوادث العمل:** لقد أثبتت الدراسات أن الفاعلين الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل ، وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز و الانتباه .
- **الاضطرابات:** هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة و العلاقات السيئة بين المشرفين و الإدارة ، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها (تكاليف الإنتاج ، تكاليف أجور العمال المضربين ، تكاليف إعادة تنظم العمل) .
- **عدم التحكم والسيطرة على الآلات:** من مؤشرات انخفاض أداء الفاعلين فقدانهم التحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة التعطل في الآلات. (صراب ، 2019 / 2020 ، ص 108 / 109)

يتضح من خلال ما سبق أن تدني الأداء الوظيفي يعد من المشكلات التي تتعكس سلباً على أداء المؤسسة وعلى إنتاجيتها، كما يظهر تدني الأداء من خلال ضعف الدافعية للإنجاز و العمل و عدم الالتزام بتأدية المهام في وقتها الذي بدوره يعبر عن وجود خلل في كفاءة الفاعل و قدرته على الإنجاز. لهذا نجد أن اغلب المؤسسات تحاول إيجاد مجموعة الحلول و الطرق البديلة عند ظهور مثل هاته المؤشرات التي تصنف بأحد الإشكاليات العويصة لما تخلفه من آثار تعود على أهدافها وفعالية أدائها العام .

و المخطط التالي يوضح مؤشرات تدني الأداء الوظيفي :



الشكل رقم (06) يوضح مؤشرات تدني مستوى الأداء الوظيفي

المصدر : اجتهاد الطالبة

ثامنا: طرق تحسين الأداء الوظيفي :

يحدد (Haynes) ثلاث مراحل لتحسين الأداء الوظيفي :

يرى " هاينز " أن تحسين الفاعل أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاث المذكورة، و إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الفاعل بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الفاعل و هي :

المدخل الأول: تحسين الفاعل (الموظف) .

- **الوسيلة الأولى:** و تتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أولاً و اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفاعل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه ليس هناك فاعل كامل و إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور و الضعف لدى الفواعل و تركيز الجهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة من لديهم من مواهب جديدة أو ضعيفة و تنميتها.
- **الوسيلة الثانية:** و تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفاعل في عمله و بين ما يؤديه بامتياز و أن وجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للفاعلين بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أداءها و هذا يعني توفير الانسجام بين الفواعل و اهتماماتهم و العمل الذي يؤديه في المؤسسة أو الإدارة.
- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات و أهداف الفاعل و الاستفادة منها، من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للفاعل . (محمد ، 2018 ، ص 82 . 83)

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة.

تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة و مثبطة للهم أو تفوق مهارات الفاعل إلى تدني مستوى الأداء و نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها ، وذلك لتقليصها إلى عناصر أساسية فقط ثم تحديد المهام الضرورية لها . و الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام ، كما إن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاقها و إثرائها فتوسيع الوظيفة يتضمن جميع المزيد من

المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة ، بهدف زيادة الارتباط بين الفاعل و العمل النهائي بقصد إثرائها لزيادة مستويات المسؤولية و الحرية المعطاة للفاعل .

المدخل الثالث : تحسين الموقف

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي تتم بها تنظيم الفاعلين و مدى وضوح المسؤولية و التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ، و مع الجمهور المستفيد من الخدمة و عمل جداول للعمل و تغييرها بما يتناسب مع مصلحة العمل . بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي و مستوى الرشد الذي يتمتع به الفاعلون . (العيفة ، 2017 / 2018 ، ص 149 . 150)

وما يمكن قوله مما سبق أن " طرق تحسين الأداء الوظيفي " التي تنتهجها المؤسسات تبحث بدرجة أولى على الأداء المطلوب أثناء القيام بالمهام الموكلة للفاعلين ، فهي تحاول البحث عن جذور المسببات لتدني الأداء و تحاول معالجتها بأقل وقت ممكن و اقل تكلفة لكي لا تجد نفسها أمام خسائر يصعب التغلب عليها لاحقا . فلماذا تحاول القيام بالعديد من الأساليب للحصول على الأداء المتميز و الفعال الذي يؤدي بدوره لزيادة الإنتاجية التي لها انعكاس على خطط المؤسسة و أهدافها .

تاسعا: دور إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي :

يتضح الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التقارب الشديد والتلاحم بين المتغيرين، إذ إن هذين الآخرين يعدان من المفاهيم الرئيسية التي لها دور هام وكبير في الفكر الإداري المعاصر. لهذا تعتبر إدارة الوقت من الناحية النظرية لها علاقة بالأداء الوظيفي و يتضح ذلك من خلال ما يلي :

- تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي ينبغي أن يوليها الموظفون اهتماما كبيرا في أداء أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية ، فكلما كانت إدارة الوقت أكثر كفاءة انعكس ذلك إيجابا على الأداء العام للمؤسسة.
- كما أن إدارة الوقت لديها علاقة وثيقة بالأداء الوظيفي و كفاءته ، إذ تمكن الإدارة الفعالة للوقت الموظف من تحسين مستوى أدائه و أداء مهامه على أكمل وجه .

- ومن المهم أيضا التعرف على الإجراءات و الأساليب التي تسهم في الإدارة السليمة للوقت، و ذلك لتحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي.(غزوي، 2012، 40).

كما أن أبعاد إدارة الوقت و التي تمثل كل منها " تخطيط الوقت " و " الرقابة على الوقت " في علاقة متبادلة مع متغير الأداء الوظيفي لذلك سنحاول مبدئيا من خلال هذه التوطئة الموجزة توضيح الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي من الناحية النظرية:

1. تخطيط الوقت وتحسين الأداء الوظيفي :

يعد التخطيط الوظيفة الأولى في وظائف الإدارة، فهي الوظيفة التي يتم من خلالها وضع الغايات، وصنع القرارات و التفكير في المستقبل. و ذلك أن التخطيط الجيد يختصر الوقت اللازم لتحقيق الأهداف، من خلال تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل جزء منها . (النسور و آخرون، 2021 ، ص425).

يشير التخطيط إلى نقطة الانطلاق الأساسية في تطبيق إدارة الوقت بفعالية، إذ يوفر إطار واضحا يحدد الأهداف و الأعمال و الخطط التي ينبغي تنفيذها . مما يسهم في توجيه الجهود نحو مسارات محددة وفعالة رغم أن عملية التخطيط قد تستغرق وقتا في بدايتها، إلا أنها في تستهدف تحصيل نتائج أفضل على المدى البعيد من خلال ترشيد الوقت أثناء تنفيذ الأنشطة الفعلية. و يقوم التخطيط الفعال على تحديد الأولويات و ترتيبها بطريقة تمكن الفاعلين من أدوارهم داخل النسق و فهم ما ينتظر منهم لتحقيقه، و هو ما يعزز التكامل بين مختلف المهام و الوظائف داخل المؤسسة .

بالإضافة إلى انه يساهم في خلق بيئة عمل يسودها الاستقرار التنظيمي و يوزع العمل بشكل يحد من التداخل في المسؤوليات ووضوح الدور لكل فاعل يؤدي لتحقيق الانسجام داخل النسق المؤسسي الذي ينعكس على مستوى التركيز و الكفاءة في الأداء .

2. تنظيم الوقت : يقصد بالتنظيم هو تحديد و تبسيط إجراءات العمل المتبع من خلال توزيع الوقت على المهام الواجب القيام بها من قبل الفاعلين، بإعداد خطط التي سيتم إتباعها .

يرتبط التنظيم ارتباطا وثيقا بالإدارة الفعالة، إذ يعد من الوظائف الأساسية التي تساهم في تحقيق التوازن داخل النسق التنظيمي . فحين يتم تحديد إجراءات العمل بدقة يسهم في توزيع الجهد الفكري و البدني بشكل متوازن ؛ ما يعكس تكامل الأدوار بين الفاعلين داخل بيئة العمل كما يساعد تنظيم الوقت على أداء المهام بكفاءة وتركيز و يقلل من التشتت و يعزز الانسجام بين الأنشطة، بما يتيح الانتقال السلس بين مختلف المهام

دون هدر الوقت . كما أن هذا التنظيم يساعد الفاعلين على الابداع و الابتكار في إنجاز أعمالهم ما يؤدي لتحقيق أداء متميز و سرعة في الإنجاز و هو ما ينعكس على مكانة إيجابا على مكانة المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة داخل نسقها الوظيفي المتكامل .

3. الرقابة على الوقت :

عملية الرقابة المراجعة المستمرة لمدى التمسك بالمخططات و جداول المهام التي تم وضعها مسبقا ، كما تتضمن عملية الرقابة مقارنة العمل الذي يقوم به الفاعلون بما هو مخطط له من قبل و اكتشاف حجم الانحرافات و الأخطاء مع اتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة . (ذيب، 2021 ، 85) .

تعد الرقابة على الوقت احد الاستراتيجيات الوظيفية الفاعلة التي تساهم في الحفاظ على الاستقرار داخل بيئة العمل، من خلال تتبع سلوك الفاعلين و ضمان التزامهم بالمهام الموكلة إليهم ضمن الإطار الزمني المحدد . كما تسهم في الكشف المبكر عن الأخطاء و الانحرافات قبل وقوعها ما يدعم سير العمل بكفاءة و تعزيز الانسجام داخل النسق التنظيمي . بالإضافة أن المتابعة و التقييم تعد آليات أساسية لضمان التوجيه المستمر الذي يتم عبر تقديم الإرشادات التي تتعلق بأداء المهام، و هو ما يساعد الفاعل على تأديته دوره الوظيفي بوضوح ودقة. ما ينعكس على التكامل داخل النسق و تحقيق الأهداف المؤسسية .

خلاصة

نستنتج أن الأداء الوظيفي يعد من العناصر الأساسية التي تعكس مدى قدرة و كفاءة الفاعل في أداء مهامه و تحقيق أهداف المؤسسة ، فتحسين الأداء الوظيفي لا يتوقف على الفاعل الفردي فقط بل يتطلب دعما و توجيه من قبل الإدارة لضمان بيئة عمل تشجع على الابتكار و التعاون و المساهمة الفعالة في نجاح و تحقيق الخطط المرسومة . و بذلك فإن الاهتمام بالأداء يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الإنتاجية و جودة العمل و يعزز من النجاح و النمو داخل المؤسسة التي تكون قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا :فرضيات الدراسة

ثانيا: مجالات الدراسة

ثالثا: منهج الدراسة

رابعا: مجتمع الدراسة

خامسا : الأدوات المستخدمة في جمع
البيانات

سادسا: الأساليب الإحصائية للدراسة

تمهيد:

بعدما تم التطرق إلى مجمل المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة " إدارة الوقت " و " الأداء الوظيفي " و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة - فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى :

- فرضيات الدراسة .
- تحديد المجالات : المجال الزمني ، المجال المكاني ، المجال البشري .
- منهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- استخدام الأدوات المنهجية الملائمة لطبيعة الموضوع .
- الأساليب المناسبة في جمع ووصف البيانات .

أولاً: فرضيات الدراسة

يسعى أي بحث علمي إلى إيجاد حلول مبدئية انطلاقاً من محتوى التساؤلات للمشكلة المدروسة كمنطلق لبناء بحث متكامل، حيث تعتبر مرحلة تحويل سؤال البحث إلى فرضية لإيجاد حل للمشكلة المطروحة، بذلك يحاول الباحث طرح تخمينات لتلك التساؤلات التي قد تحتل الصواب أو الخطأ ، و بذلك يحاول الباحث بناء تصور منهجيا حول الفرضية التي قام بطرحها سواء أكان ذلك من خلال من دراسات سابقة أو غيرها . بحيث تطرح الفرضية في شكل علاقة بين متغيرين أو أكثر ليتم دراستها و تحليلها لإثبات ذلك .

ومن خال التساؤل الرئيس يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

- النظام الإدارة بالوقت دور في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية.
- واندرجت تحت الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية تمثلت في :

الفرضيات الفرعية:

- تسهم عملية تخطيط الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية.
- تسهم عملية تنظيم الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة محل الدراسة.
- تؤدي عملية الرقابة على الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية.

ثانيا : مجالات الدراسة

لا يمكن للباحث العلمي التأكد من صحة البيانات المستخلصة من التراث النظري، ما لم يتم تدعيمها بحجج و براهين منطقية مستمدة من ميدان الدراسة . إذ تظل هذه البيانات مجرد معلومات مبهمة لا قيمة لها ولا صحة من ثبات نتائجها، إذ يتعين على الباحث تحديد الميدان الذي سيقوم فيه بتطبيق مفاهيم الدراسة و إفتراضاتها بحذافيرها للتحقق من صحتها و التوصل إلى نتائج واضحة و مضبوطة وهو المقصود بتحديد مجالات الدراسة و هو أمر أساسي و ضروري لا غنى عنه في البحث العلمي .

1 المجال المكاني :

وهو المكان الذي تم اختيار هو تحديده من اجل القيام بالدراسة الميدانية ، حيث يعد اختيار مكان الدراسة خطوة أساسية و محورية في البحث العلمي ، إذ يعتبر الإطار المكاني الذي سيتم فيه إجراء الدراسة الميدانية، بحيث تنعكس فيه الظواهر المدروسة و التأكد من صحة الفرضيات المطروحة.

و قد تمثل المجال المكاني لدراستنا الحالية ب: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ولاية - بسكرة -

نشأت هذه المؤسسة في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي و الاجتماعي استغلال الموارد المحلية التي تتوفر في ولاية " بسكرة " تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية وفقا للمرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ في 1983/05/23 بمداولة رقم 201-83 بتاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي البلدي لولاية بسكرة وفقا لشروط حددت سلفا و مهام الوحدة .

حيث تمت الموافقة الرسمية لإنشاء وحدة المياه المعدنية وفقا للمداولة رقم 06-1984 و انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 قدرت طاقتها الإنتاجية ما يقارب 24000 قارورة في اليوم الواحد . كما كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة ، و في إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد سنة 1990 و الانتقال و السعي إلى الانضمام لمنظمة التجارة العالمية و بذلك تم حل الوحدة و بيعها للخواص .

وهي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر ب600 مليون جزائري أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04 ، و انطلق العملية الإنتاجية بها في 04 جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، مقرها 27 شارع قديلة جمورة بسكرة تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية . تشغل حاليا 418 عامل منهم 17 مسير تعتبره قديلة القلب

الناضب لها بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري و هذا بالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة :

- توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني و جعلها أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- إدخال تكنولوجيا حديثة و متطورة في عملية تحليل و تعبئة المياه المعدنية .
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن و الموردين.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق من خلال عملية تصدير المنتج للخارج .

و قد وقع اختيارنا لهذا المكان بناء على مجموعة من المبررات التي تمثلت في :

- الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بمحاولات مع مؤسسات عديدة تتوفر على شروط تؤهلنا لإجراء الدراسة الميدانية بها، سواء من حيث الهيكل التنظيمي أو طبيعة النشاط أو خصائص مجتمع البحث أي تتوفر فيها الشروط التي تحقق الأهداف المرجوة من الدراسة. لكن تم رفضنا بحجج عديدة منها ضغوط العمل المتراكمة أو أن المؤسسات تستقبل عدد كبير من الطلبة التي جعلها تكتفي بعدد قليل فقط .
- إمكانية قياس أبعاد إدارة الوقت ميدانيا بالمؤسسة و ذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها و الملاحظات الأولية أكدت لنا إمكانية ذلك خاصة فيما تعلق ببعدي التنظيم والرقابة .

2. المجال الزمني:

يعبر المجال الزمني عن الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية إلى غاية استخلاص النتائج النهائية من 2025 / 04 / 13 إلى 2025 / 04 / 30. حيث تم تقسيمها أيضا إلى مرحلتين أساسيتين تمثلت في :

أ. مرحلة الدراسة الاستطلاعية :

و التي تعرف بالدراسة الاستكشافية و المقصود بها " هي الدراسات الأولية التي يقوم بها الباحث للتعرف على معالم و جوانب الموضوع ، و هي خطوة تمهيدية للتعرف أكثر و الإلمام بمشكلة البحث حتى يتم التعمق في موضوع الدراسة . و قد تم تقسيمها إلى فترات :

الفترة الأولى :

- بتاريخ 2025 / 04 / 13 : و بعد الحصول على الترخيص بالزيارة الميدانية من القسم تم التوجه إلى " مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية " بسكرة و تم استقبالنا من طرف السيدة " خ " والتي قامت بدورها بتوجيهنا إلى السيد نائب المدير " ع ، ح " حيث قمنا بإعلامه بكافة التفاصيل و التعريف بموضوع الدراسة مع ذكر الأهمية و الهدف من الدراسة و بناء على ذلك تم منحنا الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية .

الفترة الثانية :

- بتاريخ 2025 / 04 / 16 : و بهدف الحصول على معلومات تتعلق بالمؤسسة والتي تخدم موضوع الدراسة تم التواصل مع إدارة المؤسسة بهدف تزويدنا ببعض المعلومات و الوثائق الخاصة بالمؤسسة ، إذ تمكنا من الحصول على المعلومات اللازمة مثل " الهيكل التنظيمي " و البطاقة التعريفية الخاصة بنشأة المؤسسة وكذا حجم الموظفين بالجناح الإداري.

و للإشارة فان هاته المعلومات لم يتم التحصل عليها مباشرة عند طلبها إلا بعد محاولات عديدة من طرف الباحثة ، لإقناعهم بضرورة الحصول عليها كونها تشكل جزءا هاما من الدراسة الميدانية وأنها ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط .

- و بتاريخ 2025 / 04 / 19 : تم الاتصال بنائب رئيس المدير " ع " " ح " من أجل منحنا موعد لتوزيع الاستمارات فيه.

ب. المرحلة التطبيقية :

- بتاريخ 20 / 04 / 2025: وبعد اعلامنا من طرف السيد نائب المدير بإمكانية الالتحاق في الموالي لإجراء عملية التوزيع، تم التوجه إلى المؤسسة محل الدراسة بغرض توزيع الاستمارة النهائية على جميع الموظفين. لكن عند التوجه إلى المؤسسة محل الدراسة تفاجئنا من طرف نائب المدير بإعلامنا انه لا يستطيع ملاً الاستمارات إلا بعد مدة تتجاوز 10 أيام و انه لا يتحمل مسؤولية إذ لم يتم إرجاعها كاملة . الشيء الذي اثر على نفسية الطالبة و الذي جعلنا نتأخر في جمع الاستمارات و مواصلة باقي مراحل وإجراءات الدراسة.
- وبتاريخ 30 / 04 / 2025 : وفعلا وبعد انتظار الطالبة لمدة عشرة أيام ولولا اللجوء إلى الاستعانة بالعلاقات الشخصية ربما كانت المدة ستكون أكثر من ذلك تم استرجاع الاستمارات رغم أن بعض الاستمارات تم توزيعها بعدنا بمدة وتم واسترجاعها في مدة تقل عن ثلاثة أيام وهي المدة التي استرجعنا فيها الاستمارة الخاصة بموضوع الدراسة

3. المجال البشري :

- و يقصد به " مجمل الأفراد و الجماعات التي يجرى عليها البحث و الذين تتوفر لديهم خصائص معينة تتطلبها طبيعة الهدف من الدراسة " .
- و يتمثل مجتمع البحث في الدراسة الحالية في جميع الموظفين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية – بسكرة و البالغ عددهم 54 موظف موزعين على مختلف المصالح والمكاتب حسب ما صرح لنا به " رئيس مصلحة الموارد البشرية " بالمؤسسة محل الدراسة .

ثالثا: منهج الدراسة :

عندما يتم البدء في إجراء دراسة علمية حول ظاهرة من الظواهر ، يجب على الباحث الاعتماد على مجموعة من الأساليب المنهجية للوصول إلى الحقيقة و الأهداف المرغوبة .و لعل من ابرز هذه الأساليب " المنهج " الذي يعتبر كإجراء تعتمد عليه أي دراسة علمية .

و يعرف " المنهج " بأنه : " عبارة عن المبادئ و الإجراءات و الممارسات التي تضبط في البحث ،و توجهه التوجيه الصحيح لتحقيق أهدافه و الإجابة عن الأسئلة .(بوعبدالله ، 2023 ، ص 578)

كما يعرف بأنه : مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو انه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة . (بوحوش، 2019 ، ص 13) ونجد أن اختيار المنهج المناسب يتوقف على جملة من الشروط منها نوعية الدراسة و تساؤلاتها و أهميتها و أهدافها، و باعتبار أن الدراسة الحالية هي دراسة وصفية، فقد تم الاعتماد على «**المنهج الوصفي**» نظرا لتلائمه مع طبيعة الدراسة الحالية .

و يعرف المنهج الوصفي بأنه : مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماد على جميع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث .(المشهداني ، 2019 ، ص 126)

كما يعرف أيضا : " انه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها " . (المحمودي ، 2019 ، ص 46) و قد تم استخدام هذا المنهج بهدف التعرف عن الدور الذي تلعبه " إدارة الوقت " كعملية إدارية في تحسين الأداء **الوظيفي** " من خلال أبعاد و مؤشرات محددة . ضمن المجال المكاني محل الدراسة بهدف تفسير المعطيات و تحليلها بغية الوصول إلى النتائج النهائية .

وقد تم الاعتماد أيضا على " **المنهج الوصفي** " في الدراسة الحالية كإجراء منهجي لوصف الظاهرة المدروسة من خلال الإلمام بالبيانات و المعلومات، لمتغيرات الدراسة إدارة الوقت و الأداء الوظيفي، و من خلال ذلك تم رسم تصور للموضوع و بناء الإشكالية و تساؤلات الدراسة ثم الانتقال إلى وصف الظاهرة أكثر من خلال استعمال أدوات وأساليب منهجية مساعدة لذلك يتضمنها هذا المنهج، منها (الملاحظة) كأداة مساعدة في إجراء الدراسة الميدانية. إضافة إلى الاعتماد على (الاستمارة) كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة .

- و بعد الوصف الدقيق انتقلنا إلى عملية تحليل و تفسير البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين للتمكن من الوصول إلى إجابات تتميز بالدقة و الموضوعية، و ربطها بالجانب النظري بهدف السعي إلى تحقيق الهدف من الدراسة.

رابعاً: مجتمع الدراسة :

يعرف بأنه : " المجتمع الأكبر أو المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة و يمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث لدراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته " (طلحة ، 2017 ، ص 1)

و يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع الموظفين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية - بسكرة - البالغ عددهم 54 موظف إداري موزعين على مختلف المصالح و المكاتب مقسمين حسب الجدول التالي:

العدد	المستوى الوظيفي
6	رئيس مصلحة
6	متصرف رئيسي
10	متصرف إداري
12	عون إدارة رئيسي
20	عون إدارة

الجدول رقم (02) يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة .و عددهم

المصدر : اجتهاد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة .

ولكون مجتمع الدراسة تتوفر فيه جملة من الخصائص التي تتوافق مع متغيرات الدراسة ، إضافة إلى أن المؤسسة ذات طابع خدماتي إنتاجي .ونظرا لكون المجتمع الإحصائي لا يتجاوز حجمه 54 موظفا إداريا وهو متاح ويمكن الوصول إليه، فقد تم استخدام " **المسح الشامل** " كأسلوب مناسب للدراسة دون اللجوء إلى أسلوب العينة. و الذي يعرف على انه " طريقة جمع البيانات و المعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة " (سليمان ، 2022 ، ص 1066)
وعليه فحجم المجتمع الكلي للدراسة هو 54 مفردة .

خامسا : أدوات جمع البيانات

تعد أدوات جمع البيانات احد ابرز الوسائل التي تساعد الباحث في جمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة المدروسة، و لهذا تعتبر كركائز يتم اعتمادها بغية الوصول إلى الأهداف التي تتعلق بالدراسة ومحاولة تعميم نتائجها على مجتمع البحث . و لعل من ابرز هاته الأدوات المنهجية التي تم الاستعانة بها لإجراء هاته الدراسة هي :

1. الملاحظة :

إن الملاحظة برغم تنوعها تعتبر أحد الأدوات المساعدة للباحث عند قيامه بالنزول لمكان الدراسة و المتمثل في : مؤسسة قديلة للمياه المعدنية – بسكرة - .

وتعرف الملاحظة بأنها: "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما ، مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة لقياس و تسجيل كافة التغيرات مكانية أو زمنية في الظاهرة وفق خطة تتلاءم مع طبيعة تلك الظاهرة " (التائب ، 2018 ، ص 351) .

كما تعرف أيضا على أنها : "أسلوب من الأساليب التي يستخدمها الباحث لرصد سلوك أفراد (عينة الدراسة) . قد تكون الملاحظة مباشرة أو غير مباشرة ،و قد يستعين الباحث بأدوات ووسائل خاصة .(ريال ، 2021 ، ص 127) .

و في الدراسة الحالية تم الاعتماد على " **الملاحظة البسيطة**" كأداة مساعدة وبالتحديد في مرحلة الدراسة الاستطلاعية ،حيث كانت ملاحظة استكشافية ميدانية ، حاولنا خلالها اخذ نظرة عامة على مجتمع البحث و مدى انسجامه .

كما حاولنا رصد وملاحظة أبعاد الظاهرة المدروسة خاصة ما تعلق ببعدي التنظيم والرقابة، إذ لاحظنا وجود مؤشرات توحى بوجود تنظيم ممنهج في أساليب العمل بالمؤسسة كالتحاق الموظفين بمجال عملهم وفق الوقت المحدد، كما تم ملاحظة وجود نوع من التناسق والتعاون بين أفراد مجتمع الدراسة بحيث نجدهم موزعين عبر المكاتب بطريقة منظمة، وبأن كل فرد من أفراد مجتمع الدراسة لديهم درجة عالية من التنظيم و الانضباط والالتزام بمكان عمله. وأيضا لاحظنا وجود أنظمة رقابة الكترونية (البصمة الالكترونية ، الكاميرات).

2. الاستمارة :

إن الاعتماد على " استمارة الاستبيان " يعد الأكثر شيوعا في سوسيولوجيا علم الاجتماع ، باعتبارها الأداة الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في الدراسات السوسيولوجية، و ذلك لعديد من المزايا التي تتصف بها .

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات لجمع البيانات انتشارا و هي عبارة عن: مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين " . (نبار ، 2022 ، ص 49) .

و تعرف أيضا أنها: " وسيلة أو أداة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لإثبات فرضيات البحث الواقع تحت الدراسة ، وتتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية يطلب من المجيبين الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث . (العمراني ، 2012 ، ص 78) .

وتتحدد مدى استجابة المبحوثين إلى استمارة الاستبيان و فهمهم لها من خلال معرفة كيفية صياغة الأسئلة من حيث معناها و أسلوبها . فكلما كانت تلك الأسئلة و واضحة بالنسبة للمبحوثين كلما ساعد في الحصول إجابات دقيقة و معبرة عن الموضوع .

و بالنسبة للدراسة الحالية فقد تم بناء استمارة الاستبيان في " شكلها المغلق " وذلك طبقا لمواصفات البحث العلمي مع الاعتماد على البدائل الثلاثية مرتبة بالشكل التالي :دائما، أحيانا، أبدا.

وقسمت الاستمارة إلى أربع محاور رئيسية احتوت عموما على 25 سؤالا موزعا كالتالي:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية وتضمن 3 أسئلة .

المحور الثاني : تحت عنوان تخطيط الوقت و دوره في تحسين الأداء الوظيفي يضم 7 أسئلة.

المحور الثالث: يساهم تنظيم الوقت في تحسين الأداء الوظيفي مكون من 7 أسئلة.

المحور الرابع : تساهم الرقابة على الوقت في تحسين الأداء الوظيفي و تضمن 8 أسئلة .

وقد مرت مرحلة الاستبيان قبل صياغتها النهائية بعدة مراحل يمكن تلخيصها في مايلي :

- بتاريخ 22 / 03 / 2025 تم بناء الاستمارة في شكلها الأولي اعتمادا على الدراسات السابقة و التراث النظري و بعد ذلك و تم عرضها على الأستاذة المشرفة حيث أعطت ملاحظات و توجيهات للتعديل وعلى أساسها تم التعديل في بعض من العبارات و حذف بعض منها، وبعدها تم عرضها للمرة الثانية على الأستاذة المشرفة لتشير بعد ذلك الى ضرورة عرضها على التحكيم .

- و في اليوم الموافق ل 30 / 03 / 2025 تم الاتصال ببعض الأساتذة لغرض تحكيم الاستمارة، انظر الملحق رقم () و تم التعريف بموضوع الدراسة و أهدافه من اجل الاستفادة من ملاحظاتهم البناءة و تصحيحها، و بناء على توجيهاتهم تم إعداد الاستمارة في شكلها النهائي انظر الملحق رقم () .
- و في يوم الموافق ل 20 / 04 / 2025 وبعد ما حدد لنا تاريخ لتوزيع الاستمارة نتيجة الضغط الموجود على المؤسسة في تلك الفترة وأيضا لعدم التأثير على الموظفين وتعطيلهم عن مهامهم تم توزيع الاستمارة النهائية على الموظفين الإداريين بالمؤسسة .

وفي فترة إجراء الدراسة عليهم واسترجاع استمارات الاستبيان لاحظنا ضياع 4 استمارات كما تم استبعاد 10 استمارات لكون 6 منها تم ملئها بنوع من الاستخفاف حيث يتم الإجابة على بعض العبارات باختيار جميع البدائل أو اثنين منها، و 4 استمارات لاحظنا أنها لم تتم استكمال الإجابة عنها ليصبح الحجم الكلي لمجتمع الدراسة 40 مفردة كما هو موضح في الجدول التالي:

حجم المجتمع	المفقودات	إجابات غير معبرة (باستخفاف)	عدم وجود إجابات كاملة	المجتمع المعني بالدراسة
54	4	6	4	40

الجدول رقم (03) يوضح حجم مجتمع الدراسة

المصدر: اجتهاد الطالبة .

سادسا : الأساليب الإحصائية .

تعد الأساليب الإحصائية احد الأدوات العلمية التي يعتمد عليها الباحث لتحليل مختلف البيانات المقدمة من خلال إجابات المبحوثين و استخلاص النتائج المراد التوصل إليها . المتمثلة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الطبعة 21 بحيث تم استخدام كل من :

- التكرار و النسب المئوية : تستخدم لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسبة إجابات أفراد مجتمع الدراسة للاستعانة في تحليل أجوبة و آراء المبحوثين .
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات مجتمع الدراسة عن العبارات المتعلقة بأبعاد إدارة الوقت .
- معامل الفا كرونباخ : من اجل اختبار ثبات الدراسة و إمكانية الحصول على نتائج مقاربة .

جدول رقم (04) يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	
عدد الفقرات	المعامل
22	0.814

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.814)، مما يؤكد تمتع الاستمارة بدرجة ممتازة من الصدق والثبات، كذلك يتضح من الجدول رقم (08) أن قيم ثبات الاستبيان تتراوح بين (0.798-0.814) ما يدل على أن أغلب عبارات الاستمارة ذات أهمية وذات قيمة في معامل الثبات، وأن حذف أي عبارة منها يؤدي إلى انخفاض قيمتها كما يمكن ملاحظة وجود بعض الفقرات التي يؤدي حذفها إلى نقص في معامل الثبات وإلى خلل في محاور الاستبيان، رغم ذلك فإنه من الأصح الاحتفاظ بجميع العبارات وجميع المحاور ليتم بناء التحليل العام على أساسها نظراً لكون نتيجة معامل الثبات ممتازة وهذا راجع إلى نسبة التوافق الكبيرة بين أسئلة المحاور الأربعة التي تدخل ضمن مجال موضوع الدراسة.

جدول رقم (05) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ كل العبارات				
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
محور 2_1ع	41.17	52.445	.481	.801
2ع	41.12	53.810	.369	.806
3ع	41.05	53.598	.337	.808
4ع	41.15	52.728	.399	.805
5ع	40.90	52.990	.494	.801
6ع	40.93	54.920	.233	.813
7ع	41.27	52.951	.407	.804
محور 3_1ع	40.93	55.220	.235	.813
2ع	40.95	53.098	.448	.803
3ع	41.07	52.470	.426	.803
4ع	41.12	52.710	.450	.802
5ع	41.05	51.548	.518	.798
6ع	41.00	53.300	.402	.805
7ع	41.15	52.228	.463	.801
محور 4ع 1	41.22	55.976	.160	.816
2ع	40.98	55.374	.204	.814
3ع	41.05	53.698	.387	.806
4ع	41.07	53.920	.355	.807
5ع	41.05	54.548	.304	.809
6ع	41.24	53.939	.324	.809
7ع	41.02	53.874	.339	.808
8ع	41.02	54.174	.330	.808

جدول رقم (06) يوضح معاملات ثبات كل محاور الاستمارة		
محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
محور 2	07	.823
م 3	07	.672
م4	08	.785

من خلال هذا الجدول رقم (06) تتضح لنا نسبة التوافق الكلية بين عبارات المحاور الثلاث حيث قدرت بين (0.672-0.823) وهي نتيجة جيدة وإيجابية حيث وضحت لنا نسبة التوافق بين المحاور الثلاث و أنه لا يمكن التنازل عن أي محور أو عن أي عبارة وانه من الأجدر الاحتفاظ بجميع العبارات وجميع المحاور .

جدول رقم (07) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ بين محاور الاستمارة			
المحاور	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الثاني	//	.629	.850
المحور الثالث	.629	//	.730
المحور الرابع	.850	.730	//

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن قيمة الثبات بين المحاور الثلاث بلغت بين (.629-.850) وهي قيمة جيدة ساهمت في رفع معامل الثبات الفاكرونباخ ،كما نلاحظ من خلال الجدول مدى التوافق الكبير بين محاور الاستبيان ومدى توفقنا في اختيار موضوع الدراسة وكذلك في الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة.

جدول رقم (08) يوضح معامل التجزئة النصفية Alpha	
العبارات الزوجية 11	.679
العبارات الفردية 09	.727

من خلال الجدول اعلاه رقم (08) نلاحظ أن قيمة التجزئة النصفية بين عبارات الاستبيان والعبارات الزوجية بلغت قيمتها (0.679) بينما بلغت نسبة العبارات الفردية (0.727) مما يدل على مدى التوافق والترابط الكبير بين العبارات الزوجية والفردية مما ساهم في ربط وتناسق بين محاور الدراسة

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة :

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل المتغيرات السوسيو –
مهنية لأفراد مجتمع الدراسة .

ثانياً: عرض وتحليل فرضيات الدراسة .

ثالثاً: مناقشة نتائج العامة للدراسة .

خلاصة

تمهيد :

بعد استعراضنا جزء الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة سنسعى في هذه المرحلة الى إسقاط البيانات والمضامين المستفادة من الميدان، و ذلك بهدف توظيف مختلف الوسائل الإحصائية المتبعة لتحليل النتائج. إضافة الى انه يتمكن ن تدعيم النتائج المتحصل عليها حول الدراسة المطروحة من خلال مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة، ما يعزز مصداقية البحث و الوصول الى نتائج اكثر دقة و موضوعية .

و في هذا الفصل سيتم التطرق الى :

- وصف المتغيرات السوسيو - مهنية لأفراد مجتمع الدراسة .
- تحليل و تفسير ابعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت) .
- عرض النتائج العامة للدراسة .

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1. عرض و تحليل المتغيرات السوسيو – مهنية لأفراد مجتمع الدراسة :

جدول رقم (09) توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي			
المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	تكوين مهني	6	15% ب
	جامعي	26	65%
	مدرسة عليا	8	20%
المجموع		40	100%

المصدر : اجتهد الطالبة اعتماد على برنامج SPSSV21

يعد المستوى التعليمي عامل أساسيا يؤثر بشكل مباشر على أداء الفاعل داخل المؤسسة ، لان هذا الأخير تتوفر لديه مهارات وقدرات تجعله يحتل منصب أعلى بحيث يتلاءم مع مستواه التعليمي فكلما زاد المستوى التعليمي للفاعلين داخل مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية زادت قدرتهم على الابتكار و الابداع مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها بكل كفاءة و فعالية . و كذا القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة داخل بيئة العمل .

يبين لنا الجدول المستوى التعليمي لمفردات العينة أن نسبة 65 % من مفردات مجتمع الدراسة هم ذوي "مستوى جامعي " وهي نسبة مرتفعة، وتليها نسبة 20 % خريجي "المدرسة العليا " ، ثم المتحصلين على "شهادة التكوين المهني " بنسبة 15 %.

من خلال قراءتنا الإحصائية لنتائج الجدول أعلاه نستنتج بأن أغلب مفردات مجتمع الدراسة هم من فئة ذوي مستوى تعليمي جامعي وهو ما يدل على أن المؤسسة تحرص على توظيف الأفراد الذين يمتلكون مهارات تعليمية عالية تتناسب و خصائص الوظائف الموجودة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعطي الأحقية للموظف لشغل المنصب الذي يتوافق مع قدراته و مؤهلاته العلمية، فالموظف الذي يمتلك مؤهلات علمية

عالية في الأغلب يمتلك مهارات وأفكار جديدة حول بعض الطرق الحديثة في العمل الإداري داخل المؤسسة. وهو ما ينعكس إيجابا على تلبية احتياجات المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها.

جدول رقم (10) توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي			
المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
المستوى الوظيفي	رئيس مصلحة	6	15%
	متصرف رئيسي	6	15%
	متصرف إداري	3	7.5%
	عون إدارة رئيسي	10	25%
	عون إدارة	15	37.5%
المجموع		40	100%

المصدر : اجتهد الطالبة اعتماد على برنامج SPSSV 21

كما يعبر " المستوى الوظيفي" عن المنصب الذي يشغله الفاعل داخل المؤسسة ، إذا يركز على إسناد وظائف تتدرج في سلم الهيكل التنظيمي في المؤسسة . بحيث يتولى الفاعلين مهام إدارية داعمة تسهم في سير العمل بانتظام مما يؤدي إلى تنفيذ الأعمال و المهام التي تتطلب الدقة في الأداء و سرعته إنجازها ، لهذا نجد أن داخل بيئة العمل تتعد وظائف و مناصب الأفراد الذي لكل منهم دور كبير في تحقيق البنى التنظيمية لأهدافها المخططة مسبقا بكل كفاءة و فعالة .

يمثل الجدول أعلاه المستوى الوظيفي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، ولقد نالت فئة " عون إدارة " اكبر نسبة وقدرت بـ 37.5% و أعلى درجة تكرار 15 مفردة ،في حين يليها مستوى "عون إدارة رئيسي" بنسبة 25% وقدرت درجة التكرار بـ 10 مفردات ، أما فئتي "متصرف رئيسي" و "رئيس مصلحة" بنسبة 15% وبتكرار قدر بـ 6 مفردات و أخير فئة " متصرف إداري " بنسبة 7.5 % و بتكرار 3 مفردات .

من خلال نتائج الجدول يتضح أن أعلى نسبة تعود إلى عدد الموظفين في المستويات الإدارية العليا وهي فئة "عون إدارة " وهذا يرتبط ربما بطبيعة العمل بالمؤسسة ، ويعود هذا الاختلاف في المناصب إلى توزيع

الإداريين في العمل داخل المؤسسة وفقا لهيكل تنظيمي مبني على حسب احتياجات مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ، بحيث يحتاج إلى عمليات متطورة ومتخصصة لبرامج عمل إدارية .

جدول رقم (11) توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة			
المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	[أقل من 5 سنوات]	6	15%
	[من 6 إلى 10 سنوات]	15	45%
	[من 11 إلى 15 سنة]	18	37.5%
	[أكثر من 16 سنة]	1	2.5%
المجموع		40	100%

المصدر : اجتهد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSSV 21

الخبرة المهنية بالنسبة للفاعل مرحلة مهمة في مساره الوظيفي بحيث يكون بها اكتساب مهارات علمية في مجال عمله ، و توفير له مجموعة من المؤهلات كالأقدمية الخبرة في الأعمال مما يزيد من التغلب على المشاكل و الصعوبات و التعامل معها بمرونة ، و المشاركة في تطوير أساليب العمل مما ينعكس على استقرار المؤسسة و الرفع في مستوى الإنتاجية و الأداء بشكل عام داخلها .

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل الخبرة المهنية لعينة البحث نجد أن الفئة [من 6-10 سنة] هي الأكثر تكرارا حيث بلغت النسبة الإجمالية لعدد التكرارات 15 مفردة بنسبة 45 % ، تليها الفئة [من 11-15 سنة] بنسبة 37.5 % ، ثم الفئة الموالية [أقل من 5 سنوات] بنسبة تقدر بـ 15% وتكرر 6 مفردات ، وأخيرا فئة [أكثر من 16 سنة] بنسبة 2.5%.

من خلال أعلى نسبة محققة نستنتج أن أغلب المبحوثين لهم مدة طويلة من سنوات العمل داخل المؤسسة، وكلما كان الموظفون على دراية أكبر بما يخص المؤسسة كانوا أكثر إدراكا ومقدرة بمتطلبات وأهداف المؤسسة، مما يزيد من أهمية دورهم في انجاز المهام بشكل منظم وفعال والمساهمة في تحقيق النتائج المرجوة واختيار البدائل الأنسب بما يتوافق مع طبيعة وبيئة العمل ، كذلك تتيح الأقدمية في العمل لموظفيها حل المشكلات وتجاوزها و زيادة معدل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

ثانيا: عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة :

1. عرض نتائج و تحليل الفرضية الفرعية الأولى :

المحور الثاني : تسهم عملية تخطيط الوقت في تحسين الأداء الوظيفي .

العبارة	دائما		أحيانا		ابدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	ت	%	ت	%	ت	%			
01	17	42.5	14	35	9	22.5	1.88	.757	متوسط
02	18	45	13	32.5	9	22.5	1.90	.744	متوسط
03	15	37.5	14	35	11	27.5	2.10	.810	متوسط
04	17	42.5	12	30	11	27.5	1.88	.853	متوسط
05	22	55	12	30	6	15	2.15	.662	متوسط
06	14	35	13	32.5	13	32.5	1.88	.816	متوسط
07	18	45	13	32.5	9	22.5	1.78	.800	متوسط
المتوسط الحسابي العام							13.675		
الانحراف المعياري العام							3.798		

المصدر: اجتهاد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss

في ظل التغيرات المتسارعة أصبح الوقت أهم مورد داخل المؤسسة و إن إدارته بشكل فعال هي أساس إدارة باقي موارد المؤسسة ، فإدارة الوقت تتولى توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، مما يجعلها قادرة على انجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وفعالية بغية الوصول للأهداف المنشودة وتحقيق البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة . والمورد البشري يعد أحد أكثر الموارد تأثيرا و تأثرا بإدارة الوقت ذلك أن القدرة على إدارة الوقت من طرف المورد البشري ليست مجرد ميزة بل هي ضرورة أساسية لتحقيق الكفاءة في الأداء الوظيفي ومن هنا يبرز مفهوم **تخطيط الوقت** كأداة محورية في تعزيز الإنتاجية .

و بناءا عليه سنحاول هنا الكشف من خلال مجموعة من العبارات عن دور تخطيط الوقت كبعد من أبعاد إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي.

كما يتبين لنا من خلال الجدول أن العبارة رقم (1) التي مفادها : " تعتقد أن وضع خطط واضحة للقيام يساهم في انجاز المهام بشكل منظم و فعال " حيث بلغت نسبة " دائما " في هذه العبارة 42.5% و بتكرار بلغ 17 مفردة ، أما بالنسبة " أحيانا " فقدرت ب 35% و بتكرار 14 مفردة ، و أخير نسبة " أبدا " فقدرت ب 22.5% و بتكرار 9 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 1.88 و اتجاه متوسط و انحراف معياري ب 0.777 .

من خلال أعلى نسبة محققة من إجابات المبحوثين نستنتج أنه يتم الاعتماد على خطط واضحة داخل مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية التي تساهم و في القيام بالعمل و تحسين فعاليته ، حيث تساعد هذه الخطط المحددة و الواضحة سواء كانت مرتبطة بمدة زمنية (أسبوعية ، شهرية) في التحكم بالوقت و تقليل ضياعه . مما ينعكس إيجابا على تحقيق المؤسسة لأهدافها في أوقاتها والتوازن بين أنساقها الفرعية داخل بيئة العمل ؛ إذ أن من أساسيات تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال هو القيام بوضع خطة متكاملة و متناسقة لها أهداف واضحة و محددة بشكل مرن ، مما يؤدي لرسم المسار للفاعل بحيث يدرك الاتجاه الذي يسلكه و الأهداف التي يسعى لتحقيقها سواء كان ذلك على المدى القريب أو البعيد . (انظر ص)

كما تبين العبارة رقم (2) و التي مفادها : " مراعاة العامل الزمني يساعد على تحقيق الأهداف " حيث قدرت نسبة " دائما " في هذه العبارة 45% و بتكرار 13 مفردة ، و " أحيانا " 22.5% و بتكرار 13 مفردة ، أما " أبدا " قدرت ب 22.5% و تكرار 9 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات ب 1.90 ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.744 .

من خلال أعلى نسبة محققة من إجابات المبحوثين يتضح انه في ظل التغيرات التي تشهدها معظم المؤسسات ، نجد أن المؤسسة محل الدراسة تراعي أسلوب التخطيط الوقت كأحد الاستراتيجيات لبلوغ أهدافها ، لهذا يتطلب استثمار و استغلال الوقت بالقدر الممكن، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأساليب لاستغلال الموارد بالشكل المناسب ، الاعتماد على قائمة الأعمال و غيرها) و هذا ما يدل على وجود علاقة تكامل بين الوقت و تحقيق الغايات ، إذ يعطي الوقت البنى التنظيمية القدرة على تحقيق جل خططها في الوقت المحدد لها مما ينعكس بشكل عام على استقرارها و انسجامها مع بيئات العمل .

كما توضح العبارة رقم (3) و التي مفادها " تحديد الأهداف بما يتوافق مع الوقت المتاح يساهم في تحقيق النتائج المرجوة " حيث قدرت نسبة " دائما " ب 37.5% و بتكرار 15 مفردة ، و " أحيانا " بنسبة 35% و تكرار 14 مفردة ، أما بالنسبة " أبدا " قدرت ب 27.5% و بتكرار 11 مفردة . كما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 2.10 ، ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.810 .

استنادا إلى أعلى نسبة من إجابات المبحوثين يتضح أن مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية تراعي الأهداف الواضحة و المحددة بدقة و المكتوبة، وهو ما يساعد الفاعلين في المؤسسة محل الدراسة في التعرف أكثر عليها من

خلال إدراجها في جدول يحدد مواعيد تحقيقها سواء كانت (أسبوعية أو شهرية أو سنوية) ، بحيث يعبر هذا الجدول الزمني عن مدى قياس الكفاءة والفعالية في تحقيق تلك الغايات ؛ و هذا ما يتم التأكيد عليه من خلال احد أساليب إدارة الوقت " المتمثل في أسلوب الإدارة بالأهداف "التي تؤكد على ضرورة تحديد قائمة واضحة بالأهداف الدقيقة داخل المؤسسة ،بحيث يجب أن ترتبط تلك الأهداف بجدول زمني يحدد فيها مواعيد الإنجاز .(اضر لصفحة)

و هذا ما يتوافق مع دراسة " نور الدين عزوز " في محاولة الموازنة قدر الإمكان بين الأهداف المخططة و الوقت اللازم لتحقيقها و إنجازها " حتى لا تأخذ المهام الهامشية وقت طويل على حساب المهام المستعجلة و الضرورية .

من خلال الجدول أعلاه توضح العبارة (4) و التي مفادها " يساهم تحديد جدول زمني الأعمال في زيادة التزام الموظف بالمواعيد " حيث بلغت نسبة " دائما " 42.5% و بتكرار 17 مفردة ، تاليها " أحيانا " قدرت ب 30 و تكرار 12 ، أما " أبدا " قدرت ب 27.5 و تكرار 11 مفردة . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 1.88 ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.853 .

يتضح من خلال أعلى نسبة من إجابات المبحوثين أنهم موافقون أن الجدول الزمني المحدد يساهم في التزامهم بالمهام الموكلة إليهم ، و هو ما يشير إلى أهمية التخطيط المسبق للمهام ووضعها ضمن جدول زمني مرتبط بعمل الفاعل داخل البناء التنظيمي بحيث يؤدي إلى تحسين سلوك الالتزام لديه . كما تعكس هذه الإجابات دور الجدولة الزمنية في تقليل التأخير و خلق بيئة عمل يسودها الانضباط و الاستقرار مما يقلل من معدلات التسبب الوظيفي .و كل هذا يدل على أن الموظفين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية يعملون على إدارة الوقت بالمؤسسة محل الدراسة و يقومون بإنجاز واجباتهم الوظيفية المسندة إليهم في الوقت المحدد لها و الالتزام بمواعيد العمل ما يحقق التوازن و الانسجام . و هذا ما تبينه دراسة " نور الدين " حيث تركز النتائج المحققة على ضرورة الالتزام الصارم بالمواعيد النهائية المبرمج في الجدولة الزمنية التي وضعت مسبقا.

تبين العبارة رقم (5) و التي تحتوي " تعتقد أن تخصيص الوقت المناسب لكل مهمة يساعد في إنجازها بكفاءة اكبر " قدرت نسبة " دائما " في هذه العبارة ب 55% وبتكرار 22 مفردة ، أما " أحيانا ط 30% و بتكرار 12 مفردات ، و أخير " أبدا " قدرت بنسبة 15% و بتكرار 6 مفردة . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات ب 2.15 ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري قدر ب 0.662 .

من خلال نتائج الجدول الخاصة بالعبارة و من خلال أعلى نسبة حازت على الترتيب الأول ، يتضح ان مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية تعتمد على جدول تحدد فيه الوقت المناسب لكل مهمة الذي يجعل الفاعل مدركا لأهمية الوقت في إنجاز المهام و الذي بدوره يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة في العمل . و هذا ما يعبر عن مستوى ثقافة تنظيمية واعية بأهمية التخطيط و الزمن، كما يعد مؤشرا واضحا على بيئة عمل تسعى جاهدة نحو تحقيق الأهداف و الأداء المطلوب الوصول إليه، كما يساعد التنظيم على التكامل و الاستقرار داخله ،

فالتوزيع السليم وفقا لمتطلبات كل مهمة يسهم في تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة ؛ و هذا ما يتأكد من معوقات إدارة الوقت " المعوقات التنظيمية" في ان البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيها و تخصيص وقت لها خلال عملية التخطيط و الانتقال إلى مهمة جديدة دون انتهاء مهمة سابقة يؤدي إلى ضياع الوقت . كما تبين العبارة رقم (6) و التي مفادها " تعتقد أن تحديد الأولويات في تنفيذ المهام يساعد على رفع وتيرة إنجازها " حيث قدرت نسبة " دائما " ب 35% و بتكرار 14 مفردة ، أما " أحيانا " قدرت ب " 32.5 و تكرار 13 مفردة ، و أخير " أبدا " ب 32.5 و بتكرار مفردة 13 . بينما المتوسط الحسابي 1.88 ذو اتجاه متوسط و الانحراف المعياري 0.816 .

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تعتمد على التنسيق كخطوة أساسية لضمان سير العمل بكل كفاءة وفعالية ، فالتنسيق المسبق من قبل المشرفين يعمل على توزيع الأدوار بشكل واضح و تحديد الأولويات قبل الشروع في التنفيذ . لهذا يعكس مدى أهمية التنسيق داخل البنى التنظيمية لأنه يجنب الأعمال العشوائية و تكرار الجهود و تقادي ضياع الوقت نتيجة لتداخل المسؤوليات و الوظائف . كل هذا يؤدي إلى التركيز لدى الفاعل و معرفته لمهامه و وظائفه التي يجب أن يقوم بإنجازها ؛ كما انه يساعد على خلق بيئة عمل يسودها الاستقرار و الانسجام مما يدفعه لتحقيق السرعة و الكفاءة في إنجاز مهامه . و هذا ما تبينه دراسة " محمد أمين شهاب " في اهتمام العمال بالتخطيط كخطوة أساسية و ضرورية قبل البدء في العمل ، من اجل استغلاله جيد فترات العمل و توزيع الوقت بطريقة عقلانية دقيقة و مضبوط . و كخلاصة لهذا المحور عموما نجد بأن عبارات تخطيط الوقت قد جاءت بدرجة الموافقة حيث كان المتوسط الحسابي العام 13.675 و الانحراف المعياري العام 3.798 ما يفسر أن الموظفين الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية يعملون وفق خطط و أهداف واضحة مما يجتنب لديهم الوقوع في الصعوبات و المشكلات . هذا ما يبرز دور التخطيط الوقت في تحسين الأداء الوظيفي .

2. عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

المحور الثالث: تسهم عملية تنظيم الوقت في تحسين الأداء الوظيفي

العبارة	موافق بشدة		موافق		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	ت	%	ت	%	ت	%			
01	9	32.5	18	45	3	22.5	2.10	.744	متوسط
02	12	30	20	50	8	20	2.10	.709	متوسط
03	14	35	13	32.5	13	32.5	1.98	.832	متوسط
04	13	32.5	17	42.5	10	25	1.93	.764	متوسط
05	12	30	18	45	10	30	2.05	.749	متوسط
06	13	32.5	14	35	13	23.5	2.00	.816	متوسط
07	15	37.5	14	35	11	27.5	1.90	.810	متوسط
المتوسط الحسابي العام							14.050		
الانحراف المعياري العام							3.063		

في ظل تسارع وتيرة الأعمال و تعدد الالتزامات و المسؤوليات أصبح من الضروري البحث عن احد الأساليب التي تساعد الفاعلين على استثمار الوقت و استغلاله بشكل فعال ، لهذا أصبح تنظيم الوقت من المهارات الأساسية التي لا غنى عنها لتحقيق التميز و النجاح باعتباره استراتيجية من الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على إدارة وقتها و تحقيق أداء متميز في ظل المنافسة في مجال العمل . لهذا تسعى جاهدة مجمل هاته المؤسسات ومن بينها مؤسسة قديلة لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية و تحقيق أهدافها بكل كفاءة و فعالية .

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين العبارة رقم (1) و التي مفادها " ترى أن التنظيم الجيد يساعد على زيادة معدل الأداء " حيث بلغت نسبة " دائما " 45% بتكرار 18 مفردة ، أما " أحيانا " قدرت ب 32.5% و تكرار 9 مفردات ، و أخير " أبدا " بنسبة 22.5 % و تكرار 3 مفردات . بينما المتوسط الحسابي 2.10 ذو اتجاه متوسط ، و انحراف معياري 0.744 .

من خلال أعلى نسبة من إجابات المبحوثين يتضح أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية محل الدراسة الحالية تعمل وفقا لتنظيم ممنهج باعتباره احد العمليات الأساسية التي تعبر عن الإدارة الفعالة . حيث أنها تعمل على

تقليص الزمن اللازم للأداء في إنجاز المهام و الإنتاج و ذلك من خلال تحديد إجراءات العمل و تبسيطها للفاعلين هذا ما أكدت عليه نظرية " الإدارة العلمية " لفردريك تايلور في من خلال مساهمته في زيادة فعالية انجاز النشاطات الإنتاجية بطريقة مثلى من خلال إعادة توزيع مكونات العمل و تقليل الوقت الضائع أي تقسيم العمل ، بحيث أن عدم وضوح هذه الإجراءات يؤدي إلى الاستغراق في الوقت المحدد للمهام . كما أنها تقوم باستعانة بالأجهزة الحديثة لإنجاز العمل بصفة سريعة و دقيقة و توزيع الموارد و المسؤوليات مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بكفاءة اكبر، فمن المعوقات المرتبطة بإدارة الوقت هو سوء الإدارة و عدم كفاية التنظيم بالنسبة للمؤسسة ، مما ينعكس ذلك على هدر وقت الفاعلين و عرقلة في سير العمل الذي يؤثر بدرجة أولى على استقرار المؤسسة و انسجامها بين وحداتها .

من خلال الجدول توضح لعبارة رقم (2) التي مفادها " يساهم تسجيل جميع الأنشطة في وقتها من تقليل الأخطاء " حيث بلغت نسبة " دائما " ب50% بتكرار 20 مفردة ، أما " أحيانا " بنسبة 30 % و تكرار 12 مفردة ، و "أبدا" 20% و بتكرار 8 . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 2.10 ، ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.709 .

كما تبين من خلال أعلى نسبة بين عبارات إجابات المبحوثين توضح العبارة أن الموظفين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية يعملون وفقا لهذا الإجراء لما له دور في الحد من الوقوع بالخطأ أثناء تنفيذ المهام ، إذ تركز أهمية التسجيل الفوري للأنشطة في كونه يعد وسيلة فعالة في لحفظ المعلومات و البيانات بدقة في وقتها ، مما يقلل من احتمالية النسيان عند التأجيل كما يعبر عن نوعا من التنظيم و الانضباط داخل بيئة العمل محل الدراسة . مما يؤدي إلى الانسجام و الاستقرار النسق الكلي للمؤسسة .

تبين العبارة رقم (3) و التي مفادها " تنسق الوقت مع الزملاء لضمان استغلاله بكفاءة و انجاز المهام في الوقت المحدد " حيث بلغت نسبة " دائما " 35 % و بتكرار 14 مفردة ، أما " أبدا " قدرت ب 32.5 و بتكرار 13 مفردة ، و "أبدا" 32.5 % و بتكرار 13 مفردة . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 1.98 ذو اتجاه متوسط ، و انحراف معياري 0.832 .

يتبين من خلال إجابات المبحوثين أن أعلى نسبة قدرت للبديل "دائما " إذ يتضح أن الفاعلين بمحل الدراسة الحالية يعتمدون على التنسيق بينهم و هذا ما يعكس وعيهم بأهمية التعاون و التنسيق الجماعي داخل بيئة العمل، باعتباره التنسيق أسلوب إداري لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت . كما أن التنظيم المشترك بين

الفاعلين يضمن استغلالهم لساعات العمل بكفاءة اكبر مما ينعكس على تحقيق الانسجام بين مختلف الأقسام و المصالح، بحيث يتطلب تنسيق الوقت مسؤولية مشتركة و تفاعلا مستمرا بين جميع الفاعلين .

إذ توضح العبارة رقم (4) و التي تتضمن " ترتيب الأعمال من البسيط إلى المعقد يساهم في تحقيق الكفاءة في العمل " حيث قدرت نسبة " دائما " ب 42.5 % وبتكرار 17 مفردة ، بينما " أحيانا " 32.5 % و تكرار 13 مفردة ، و " أبدا " 25 % و تكرار 10 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 1.93 ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.764 .

كما توضح (5) و التي مفادها " تقوم بتقسيم المهام الموكلة إليك بشكل دقيق مما يساهم في أداءها في الوقت المناسب " حيث بلغت نسبة " دائما " 45 % و بتكرار 18 مفردة ، و " أحيانا " قدرت ب 30 % و تكرار 12 مفردة ، و أخير " أبدا " 30 % و تكرار 10 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 2.05 ذو اتجاه متوسط ، و انحراف المعياري 0.816 .

من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن العبارتين على أن ترتيب الأعمال و تقسيم المهام تحصل على أعلى نسبة بين البدائل الأخرى و هذا ما يعكس مدى إدراك الفاعلين لأهمية أساليب التنظيم و الترتيب الفعلي للمهام اليومية . حيث يساهم هذا الترتيب في المهام في توفير بيئة عمل أكثر دقة و تركيز مما ينعكس على الانتقال السلس نحو المهام . الذي بدوره يساعد على رفع وتيرة الإنتاج و الكفاءة في العمل ، إذ تؤدي هذه الاستراتيجية المتبعة في استغلال الوقت و الجهد بشكل أفضل و أحسن . إذ أن الفاعلين بمؤسسة قذيلة يؤيدون هذا النوع من الأساليب في العمل حيث يقلل لديهم الشعور بالضغط أو الفوضى أثناء تأدية المهام الذي يكسب نوعا من الانسجام و الاستقرار في العمل . و هذا ما يتوافق مع دراسة " محمد أمين شهاب " انه يوجد اعتماد كبير على تنظيم الوقت من خلال اهتمام العمال بتنظيم أوقات عملهم و ترتيب المهام و الأنشطة و خلق تدرج مناسب لإنجاز مختلف المهام و عدم تضييع الوقت "

تبين العبارة (6) و التي مفادها " تستعين ببعض الزملاء في أداء المهام لتحقيق إنجازها في الموعد المحدد " حيث بلغت نسبة " دائما " ب 35 % بتكرار 14 مفردة ، أما " أحيانا " 32.5 % و بتكرار 10 مفردات ، و أخير " أبدا " 23.5 % و تكرار 13 مفردة . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 2.00 ذو انحراف متوسط و انحراف معياري 0.816 .

من خلال إجابات المبحوثين الدالة على اكبر بديل هو " دائما " بين البدائل الأخرى يتضح أن مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية تتسم ببيئة عمل تسودها روح التعاون بين الفاعلين مما يعكس لديهم الوعي بأهمية

الاستعانة بزملائهم كوسيلة للأداء المهام في الوقت المحدد لها و تحقيق الأهداف الوظيفية . كما قد يعبر ذلك عن و جود علاقات مهنية مستقرة بين معظم الفاعلين حيث يتم تبادل الخبرات و المعلومات بكل سهولة و سلاسة ، بالإضافة إلى أن التعاون و المساعدة داخل الوحدات التنظيمية يعد أحد الأساليب التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقليل الأعباء الفردية و تسريع وتيرة العمل مما ينعكس على المؤسسة و كفاءتها في تحقيق الانسجام بين أجزاءها .

تبين العبارة رقم (7) و التي مفادها " تتمكن من خلال تنظيمك لوقتك أن تحل المشاكل التي تواجهك " حيث قدرت " أحيانا" بنسبة 37.5 % و تكرار 15 مفردة ، و " دائما " قدرت ب 35 % و تكرار 14 مفردة ، و أخيرا أبدا " 27.5 % و بتكرار 11 مفردة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات ب 1.90 و اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.810 . من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن الفاعلين يشيرون أن التنظيم الجيد والفعال للوقت ليس هو الاستراتيجية الوحيدة التي يتم من خلالها حل المشكلات التي تتم مواجهتها في بيئة العمل، و هذا ما يختلف مع دراسة " بوري " ، جميل " يوجد أثر إيجابي لإدارة الموظف لوقته بشكل جيد يؤدي هذا إلى تحسين أدائه في العمل "

كخلاصة عامة لعبارات تنظيم الوقت نجد أنها جاءت بدرجة " الموافقة " حيث كان المتوسط الحسابي العام 14.050 و الانحراف المعياري العام 3.060، و هو ما يوضح اعتماد على أسلوب تنظيم الوقت في المؤسسة محل الدراسة مما يسهم تنظيم أوقات العمل و تحديد المهام للفاعلين و ترتيب الأعمال مما يؤدي زيادة التركيز لدى الفاعل بحيث ينعكس على تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة

3. عرض تحليل و نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

المحور الرابع : تؤدي عملية الرقابة على الوقت في تحسين الأداء الوظيفي .

العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	ت	%	ت	%		
01	15	37.5	17	42.5	8	20
02	13	32.5	17	42.5	10	25
03	10	25	20	50	10	25
04	11	27.5	19	47.5	10	25
05	10	25	20	50	10	25
06	17	42.5	14	35	9	22.5
07	11	27.5	17	42.5	12	30
08	10	25	19	47.5	11	27.5
		المتوسط الحسابي العام		15.725		
		الانحراف المعياري العام		3.651		

المصدر : اجتهد الطالبة اعتماد على برنامج SPSSV 21

تلعب إدارة الوقت دورا حاسما في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ، وبغية تحسين التعاون بين موظفيها وتقليل التكاليف وزيادة القدرة التنافسية وبهدف تحسين الأداء الوظيفي ، تلجأ إدارة الوقت إلى الاعتماد على الرقابة كأحد الأساليب والاستراتيجيات لتقييم أداء موظفيها وتحديد مجالات التحسين واكتشاف الأخطاء وتصحيحها باعتبار الرقابة على الوقت بعد من أبعاد إدارة الوقت سنحاول من خلال مجموعة من الأسئلة الكشف عن دور الرقابة على الوقت في تحسين الأداء الوظيفي.

من خلال الجدول أعلاه توضح العبارة رقم (1) و التي مفادها " يساعد التقييم المستمر للوقت في اكتشاف الانحرافات و تصحيحها " حيث بلغت نسبة " دائما " ب 42.5% و تكرر 17 مفردة ، و " أحيانا " قدرت ب

37.5 و تكرار 17 مفردة ، و أخير " أبدا " 20% و تكرار 8 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 1.83 ، ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.747 .

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن أعلى نسبة تمثلت في البديل "دائما " أن الفاعلين بالمؤسسة محل الدراسة لديهم وعي واضح لأهمية عملية التقييم الزمني كاداءة رقابية في إدارة الوقت ، بحيث تساعد هذه العملية على متابعة مسار الوقت داخل بيئة العمل فالتقييم لا يستعمل كوسيلة لمتابعة الالتزام بالخطوة الموضوعة فقط بل في الكشف عن الأخطاء و الانحرافات أو منع وقوعها في الوقت المناسب. مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة و صارمة تضمن تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية . هذا ما يدل على أن التقييم المستمر داخل البنى التنظيمية يشكل حلقة وصل أساسية في استغلال الوقت لإنجاز المهام المحددة و وفق الجدول الزمني المقرر لها و هذا ما أكدت عليه نظرية " التكوين الإداري " لهنري فايول " في اعتبار " وظيفة الرقابة " كأحد الأساليب الفاعلة في الإدارة حيث يؤكد بان الرقابة تأتي لضمان تحديد الانحرافات في تنفيذ الخطط و يتبع ذلك تطبيق إجراءات صارمة لتصحيح الأداء و عدم تكرار الانحرافات " .

تبين العبارة (2) و التي مفادها " تتم مراقبة الوقت لضمان سير العمل وفقا للأهداف و تحقيق الأداء المطلوب " حيث قدرت نسبة " دائما " في هذه العبارة ب 42.5 % و بتكرار 17 مفردة ، أما " أحيانا " 32.5 % و تكرار 13 مفردة ، أخير " غير أبدا " 25 % و تكرار 10 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 2.08 ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.764 .

تبين إجابات المبحوثين أن مراقبة الوقت يعد من الوظائف التي تعمل وفقها المؤسسة محل الدراسة بحيث تضمن الاستقرار داخل بيئة العمل فمراقبة الوقت تضمن تنفيذ المهام وفقا لأطر المحددة لها دون تأخير أو اختلال في الأداء . فمن بين أهمية إدارة الوقت هو مراقبة سير العمل لضمان تحقيق الأهداف سواء كانت المتابعة زمانيا أو مكانيا . بحيث تعد ضرورة المراقبة تستطيع الإدارة من خلالها قياس مدى التقدم في المشاريع و الخطط الموضوعة سابقا . (انظرا ص)؛ كما هذا ما تطرق إليه " هنري جانت " في استعمال خرائط تبين مراقبة الوقت المخطط بالعمل بالوقت الذي يستغرقه التنفيذ الفعلي؛ و هي ما تظهر مدى التقدم في تنفيذ الخطة المرسومة .

توضح العبارة رقم (3) و التي مفادها " يساعد الانضباط الذاتي للوقت في تنظيم الأعمال و منع تراكمها " حيث بلغت نسبة " دائما " 50 % و بتكرار 20 مفردة ، أما " أحيانا " 25 % و تكرار 10 مفردات ، و أخير " أبدا " 25 % و تكرار 10 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 2.00 ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.716 .

من خلال أعلى نسبة محققة من إجابات المبحوثين يتضح أن الانضباط الذاتي للفاعل على الوقت له دور في مجال عمله من خلال التزامه بالتحكم في وقته و القيام بالمهام و الأعمال في وقتها المحدد لان كل مهمة تتم في وقتها تؤدي إلى التنظيم و منع تراكم الأعمال ، بحيث يعد هذا الانضباط الذاتي عنصرا أساسيا في تحقيق النجاح الشخصي و المهني بالنسبة للفاعلين داخل البنى التنظيمية مما يعزز لديهم القدرة على الكفاءة في العمل و تقليل من الضغوط و تراكم الواجبات بما ينعكس على بيئة عمل يسودها الانسجام و الاستقرار و بالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية .

كما تبين العبارة رقم (4) و التي تعبر " تحتفظ بمذكرة يومية لمتابعة المهام المطلوب إنجازها " حيث بلغت نسبة " دائما " 47.5 % و تكرار 19 مفردة ، بينما " أحيانا " 27.5 % و تكرار 11 مفردة ، أما " أبدا " 25 % و تكرار 10 مفردات . بينما بلغ الوسط لهاته العبارات 1.98 % ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.733.

يتضح من إجابات المبحوثين أن البديل "دائما" تحل على أعلى نسبة مقارنة بالبدائل الأخرى أن الفاعلين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية يقومون بإعداد مفكرات يومية لتذكير بالأعمال أو المهام المطلوب إنجازها هذا يساعد في التقليل من التشتت الذهني لدى الفاعل، كما يتيح له القدرة على التركيز أكثر في تنفيذ المهام بدلا من التفكير في ما يجب و ما سيتم فعله. بحيث تعد هذه الأداة وسيلة فعالة في تقليل النسيان و تأجيل المهام مما يعكس استخدامها التزاما في العمل ، مما يؤدي للقيام بمجمل المهام وفقا برنامج زمني منظم الذي يضمن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة بما يخدم انسجام و تكامل وظائفها التنظيمية .

من خلال الجدول توضح العبارة رقم (5) و التي مفادها " توجد في مؤسستك معايير رقابية و تقارير متابعة انجاز المهام في الوقت المناسب " حيث قدرت نسبة " دائما " ب 47.5 % و بتكرار 19 مفردة ، أما " أحيانا " 27.5 % و تكرار 11 مفردة ، و " أبدا " 25 % و تكرار 10 مفردات . بينما بلغ المتوسط لهذه العبارات 1.98 ، ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.733 .

أما العبارة رقم (6) و التي مفادها " تتم مراقبة استغلال الوقت أثناء انجاز المهام لضمان تحقيق أفضل أداء " حيث قدرت نسبة " دائما " ب 50 % و تكرار 20 مفردة ، و " أحيانا " 25 % و تكرار 10 مفردات ، و " أبدا " 25 % و تكرار 10 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 2.00 ذو اتجاه متوسط و انحراف معياري 0.716 .

من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية تعتمد على أجهزة و أنظمة رقابية من خلالها يتم مراقبة عمل الفاعلين و مدى انجازهم للمهام ، بحيث يتم إعداد تقارير دورية لمتابعة تقدم كل ما هو

مخطط له و وفقا الزمن المحدد . مما يساعد على تحقيق النتائج المطلوبة من حيث الكفاءة في العمل أو السرعة في العمل مما ينعكس مباشر على الأداء العام للمؤسسة و تحقيق أهدافها بفعالية .

من خلال الجدول أعلاه توضح العبارة رقم (7) و التي مفادها " يساهم الإشراف الفعال في رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة " حيث قدرت " دائما " ب 42.5 % و بتكرار 17 مفردة ، أما " أحيانا " 30% و بتكرار 12 % ، أما 27.5 % بتكرار 11 مفردة ، أما " أبدا " قدرت ب 27.5 % بتكرار 11 مفردة . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 2.03 ذو اتجاه متوسط ، و انحراف معياري 0.768 .

يتضح من أعلى نسبة من الإجابات التي تم تقديمها من قبل المبحوثين أن الإشراف يعتبر احد الأساليب التي تعزز كفاءة و تحسين أداء الفاعلين داخل البنى التنظيمية كونه يمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا و الفاعلين في مكان العمل . فالمشرف لا يكتفي فقط بمراقبة انجاز المهام، بل يقوم بدور الموجه بين الفاعلين عبر تقديم الإرشادات و النصائح في ما يخص العمل . مما يساهم في تطوير القدرات الفردية للفاعل مما يؤدي إلى تقديم أداء أفضل . و بهذا نجد أن الإشراف الفعال يساهم بشكل اكبر على خلق بيئة عمل داعمة الأداء مما يعزز الانتماء الوظيفي للفاعلين و تحقيق الاستقرار و الانسجام داخل الأبنية . و هذا ما يتوافق مع دراسة " عبير فوزي الخطيب " تعمل الرقابة الفعالة على تحسين أداء العاملين ، و هذا يعني أن الزيادة بدرجة في مستوى الرقابة على الوقت يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء الفاعلين "

كما توضح العبارة رقم (8) و التي مفادها " تلعب المراقبة الفعالة دور كبير في تعزيز التزام الموظفين بأداء المهام بالوقت " حيث بلغت نسبة " دائما " 47.5 بتكرار 19 مفردة ، أما " أحيانا " 27.5 بتكرار 11 مفردة ، و أخير " أبدا " قدرت ب 25 و بتكرار 10 مفردات . بينما بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات 2.03 ذو اتجاه متوسط وانحراف معياري 0.733 .

تبين إجابات المبحوثين أن المراقبة لها دور في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بحيث يلتزم الفاعلون بأداء مهامهم في الآجال المحددة و المطلوبة ، إذ تعبر عن وجود نظام رقابي داخل البنية التنظيمية مما يساهم بشكل كبير في تعزيز التكامل بين الأدوار الوظيفية. فالفاعل كلما شعر بوجود متابعة و تقييم دوري لأدائه يكون أكثر حرصا على احترام الوقت ، و تفادي التأخير أو التقصير في المهام . كل هذا يجعل الإدارة تتابع سير العمل بدقة داخل بيئة العمل بالشكل الذي يساهم في تحقيق الاستقرار و التوازن داخل النسق التنظيمي بحيث يدعم الوصول إلى الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة و الفاعلية .

يتبين من خلال إجابات المبحوثين أن عبارات جاءت بدرجة " الموافقة " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 15.725 و الانحراف المعياري العام 3.651 و هو ما يفسر عم أهمية الرقابة على الوقت داخل مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، بحيث يتم الاعتماد على أجهزة و تقارير لمتابعة سير العمل مما ينعكس عن أداء المهام بكفاءة و في الإطار الزمني المحدد لها .

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة :

استناد إلى ما سبق من تحليل للمعطيات الإحصائية و استخلاص النتائج العلمية التي تم التحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية ؛ سيتم الوقوف على ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقيها النظري و الميداني ز بحيث تعد هذه النتائج إجابات عن الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة و ذلك وفق طرح سوسيو تنظيمي و في ضوء ذلك تم طرح مايلي :

أ. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

انطلقت الدراسة الحالية من فرضية رئيسية مدعمة بثلاثة فرضيات شكلت الإطار العام للدراسة التي بنيت من خلاله محاور أداة الاستمارة و قد تمثلت نتائج الدراسة في التالي :

- الفرضية الأولى و التي مفادها " يسهم تخطيط الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية " .

باستقراءنا لنتائج العبارات الخاصة بمحور الفرضية الأولى أظهرت نتائج العبارات الخاصة بالمحور الأول و المتعلقة بالفرضية الأولى أن البديل " دائما " قد سجل النسب الأعلى في اغلب العبارات و هو ما أظهرته النتائج التالية :

- تبين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تعمل وفق خطط واضحة ومحددة في إنجازهم للمهام و ذلك بنسبة 42.5 % .
- اتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تراعي في تحقيق أهدافها للعامل الزمني و ذلك بنسبة 45% .
- تبين أن أفراد مجتمع الدراسة صرحوا أن المؤسسة تعتمد على تحديد الأولويات في تنفيذ المهام و ذلك بنسبة 37.5 % .
- اتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة صرحوا على أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية أن تحديد الجدول الزمني الأعمال يساهم في التزام الموظفين و ذلك بنسبة 42.5 % .
- كما أكد أفراد مجتمع الدراسة بأن المؤسسة تعمل على تخصيص الوقت المناسب لكل المهام و ذلك بنسبة 55 %

- تبين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأن تحديد الأهداف يتم وفق الوقت المتاح و ذلك بنسبة 35 %.

- اتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة أكدوا بأنه يتم التنسيق للمهام قبل البدء في تنفيذها و ذلك بنسبة 45 % .

ورغم أن هذه النسب لا تعد مرتفعة بشكل كبير أي تعكس التفاوت في آراء المبحوثين في ما يخص عبارات المحور الخاص بالفرضية الأولى، إلا أنها تبين وجود ميل لدى المبحوثين نحو تأييد مضمون الفرضية . و منه يمكن القول أن الفرضية قد تحققت بشكل إيجابي نسبيا ، فرغم التغيرات والعوامل المختلفة الناتجة عن التحولات التي تطرأ على سياق النسق العام للعمل الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وتؤثر على مختلف العمليات التي يقوم عليها والمرتبطة بالعامل الزمني يبقى لتخطيط الوقت دور محوري و استراتيجي داخل البنى الفرعية للبناء العام، باعتباره المفتاح الرئيسي لإدارة الوقت و ذلك من خلال الربط بين أجزاء العملية الإدارية و جميع العمليات المتعاقبة التي تشمل النشاط الإداري ، فالقيام بإعداد مجموعة الخطط الإدارية التي تتطلب العمل لتنفيذها من قبل الفاعلين يجب أن تكون محددة وواضحة بحيث تعكس مدى أن تكون المؤسسة واعية بأهمية هذا الأسلوب لتحقيق أهدافها ، و من هنا تتحدد منطلقات بداية تطبيق إدارة الوقت بشكل مرن وفعال. هذا ما ينعكس بالشكل الإيجابي على مجموعة الفواعل داخل النسق الكلي للمؤسسة بحيث يرسم لهم المسار الذي تسعى هذه الأخيرة الوصول إليه سواء كان ذلك على المستويين القريب أو البعيد ، و هذا ما أكدت عليه مجموعة الدراسات و النظريات من بينهم " نظرية التكوين الإداري لهنري فايول " عن أهمية وظيفة التخطيط بالنسبة للمؤسسات و التوقع للأهداف المستقبلية فالمدبر عليه أن يضع خطة للعمل وفقها من اجل بلوغ الأهداف المحددة عبر برنامج متسلسل لخطوات التنفيذ وبهذا يعد التخطيط الجيد للوقت احد الدعائم الأساسية في نجاح البنى التنظيمية و تحسين أدائها،

• الفرضية الثانية و التي مفادها " يسهم تنظيم الوقت على تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية " .

باستقراءنا لنتائج العبارات الخاصة بمحور الفرضية الثانية أظهرت نتائج العبارات الخاصة بالمحور الثاني المتعلقة بالفرضية الثانية أن البديل " دائما " قد سجل النسب الأعلى في اغلب العبارات و هو ما أظهرته النتائج التالية :

و بناء على النتائج المتوصل إليها من المحور الخاص بالفرضية الثانية توصلنا إلى:

- تبين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأن التنظيم الجيد يساعد على زيادة معدل الأداء و ذلك بنسبة 45 % .
- اتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أن تسجيل الأنشطة و المهام في وقتها يسهم من تقليل الأخطاء و ذلك بنسبة 50 % .
- تبين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة صرحوا أن ترتيب الأعمال من البسيط إلى المعقد يسهم في تحقيق الكفاءة أثناء تأدية المهام و ذلك بنسبة 42.5 % .
- كم أكد أفراد مجتمع الدراسة أن تقسيم المهام بشكل دقيق يسهم في إنجازها في الوقت المحدد لها و ذلك بنسبة 45 % .
- تبين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة صرحوا انه يتم الاستعانة ببعض الزملاء في إنجازها المهام و ذلك لتحقيق إنجازها في الوقت المحدد و ذلك بنسبة 35 % .

ورغم أن هذه النسب لا تعد مرتفعة بشكل كبير أي تعكس التفاوت في آراء المبحوثين في ما يخص عبارات المحور الثاني بالفرضية الثانية إلا أنها تبين وجود ميل لدى المبحوثين نحو تأييد مضمون الفرضية . و منه يمكن القول أن الفرضية قد تحققت بشكل إيجابي نسبياً، فبيئة العمل ، تتسم أحيانا بتداخل و تعدد في المهام التي تؤثر على أداء الفاعل داخل النسق التنظيمي مما يزيد في احتمالية ضياع الوقت و توقف عن إنجاز المهام و الاعمال؛ فبهذا يبقى التنظيم الجيد للوقت احد المؤشرات الدالة على نجاح التنظيمات ، إذ يعد من بين المهارات الأساسية التي لها تأثير كبير على تحقيق التوازن داخل بيئة العمل و ذلك من خلال تحديد و تبسيط إجراءات العمل للفاعلين داخل مختلف البنى الفرعية ، و عدم الاستغراق في الوقت المحدد لإنجاز المهام أي تقليص الزمن المطلوب للإنتاج و العمل . كما يعبر هذا النوع من الأساليب عن بيئة عمل أكثر فعالية في تنفيذه الأعمال و ذلك بفعل الترتيب الدقيق للمهام التي سوف يتم إنجازها مما يسمح بتنفيذها بكل كفاءة . و من خلال التنسيق الدقيق بين الأنشطة ووضوح أدوار الفاعلين يصبح التنظيم دعامة أساسية لإدارة فعالة، تسهم في تحقيق الغايات و الأهداف بكفاءة .

- الفرضية الثالثة و التي مفادها " تؤدي الرقابة على الوقت الى تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية "

باستقراءنا لنتائج العبارات الخاصة بمحور الفرضية الثالثة أظهرت نتائج العبارات الخاصة بالمحور الثالث المتعلقة بالفرضية الثانية أن البديل " دائما " قد سجل النسب الأعلى في اغلب العبارات و هو ما أظهرته النتائج التالية :

- تبين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأن التقييم المستمر للوقت يساهم في اكتشاف الانحرافات و الأخطاء في العمل و تصحيحها و ذلك بنسبة 42.5 % .
- اتضح أن أفراد مجتمع الدراسة صرحوا أن المؤسسة تعمل على مراقبة الوقت لضمان سير العمل ووفق الأهداف و ذلك بنسبة 42.5 % .
- أكد معظم أفراد مجتمع الدراسة أن الانضباط الذاتي للوقت يساهم في تنظيم الأعمال و منع تراكمها و ذلك بنسبة 50 % .
- اتضح أن أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأنهم يقومون بإعداد مذكرات يومية لمتابعة المهام المطلوب إنجازها و ذلك بنسبة 47.5 % .
- تبين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على وجود معايير رقابية و تقارير متابعة إنجاز المهام بالمؤسسة و ذلك بنسبة 50 % .
- اتضح أن أفراد مجتمع الدراسة صرحوا أنه يتم مراقبة استغلال الوقت أثناء إنجاز المهام و ذلك بنسبة 42.5 % .
- تبين أن معظم أفراد مجتمع الدراسة أن الإشراف الفعال بالمؤسسة يساهم في رفع من مستوى الأداء الوظيفي و ذلك بنسبة 42.5 % .
- اتضح أن أفراد مجتمع الدراسة أكدوا بأن المتابعة الفعالة لها دور في تعزيز التزام الموظفين بأداء المهام في وقتها وذلك بنسبة 47.5 % .

ورغم أن هذه النسب لا تعد مرتفعة بشكل كبير أي تعكس التفاوت في آراء المبحوثين في ما يخص عبارات المحور الثاني بالفرضية الثالثة إلا أنها تبين وجود ميل لدى المبحوثين نحو تأييد مضمون الفرضية . و منه يمكن القول أن الفرضية قد تحققت بشكل ايجابي نسبيا . فنجاح بيئة العمل الحديثة اليوم داخل النسق العام الإداري لم يعد يرتبط بمدى وفرة الموارد بقدر ما يعكس الوقت الفعلي لإنجاز و تحقيق بذلك درجة من التكامل و الاستقرار التي لها دور في نجاح التنظيمات؛ و بهذا تمت محاولة استغلال الوقت بشكل فعال داخل البنى التنظيمية من خلال العمل وفق أساليب فعالة أكثر ، لهذا تبقى لوظيفة الرقابة على الوقت احد الآليات التي لها مكانتها بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ضمن نسق الكلي للمؤسسة التي تقوم على إدارة وقتها، و ذلك من خلال تقييم جهود الفاعلين داخل بيئة العمل بما هو مخطط له مسبقا زمنيا و مدى سير العمل وفقا للخطوة الموضوعية وهذا ما أكد عليه " هنري جانت" من خلال فكرة الأداة (خريطة جانت) التي صممها في هذا السياق والتي تبرز أهمية مراقبة الوقت في معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطوة المرسومة و الوقت المستغرق

في تحقيق الأهداف ، كما أن مراقبة الوقت تتعد إلى ابعده من ذلك من خلال الكشف عن الأخطاء التي قد يتسبب بها الفاعل مما قد يؤدي إلى تأخر في إنجاز المهام و عرقلة في سير العمل و الأداء و محاولة القضاء على تلك الأخطاء و الانحرافات و هذا ما أكد عليه " هنري فايول " تأتي الرقابة على الوقت لضمان تحديد الانحرافات و تطبيق إجراءات صارمة لتصحيح الأداء .

و بهذا يمكن القول أن للرقابة دور في تحسين أداء الفاعلين من خلال إدارة وقت مهامهم في الإطار الزمني المحدد لها و تصحيح أدائهم وفق المطلوب مما ينعكس على بيئة عمل يسودها التكامل و الانسجام مما يؤثر إيجابا على تحقيق أهداف التنظيم وإبراز مكانة مميزة للبناء التنظيمي بين الأبنية الأخرى .

ب. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسة السابقة المتحمورة حول " استراتيجية إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة الجامعية الجزائرية و أثرهم على أدائهم الوظيفي للباحث " نور الدين عزوز " في النتائج التالية :

- أن الموازنة بيت تحديد الأهداف و الوقت اللازم لتحقيقها يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة و قدرتها على التحكم في الوقت بما يسهم في إنجاز الأعمال الضرورية . هذا ما أكدته دراسة نور الدين عزوز " من خلال أن محاولة الموازنة قدر الإمكان بين الأهداف المخططة و الوقت اللازم لتحقيقها و إنجازها ، حتى لا تأخذ المهام الهامشية وقتا طويلا على حساب المهام المستعجلة و الضرورية .
- يساعد تحديد جدول زمني للمهام في زيادة التزام الفاعل بأداء أعماله الموكلة إليه بالوقت المحدد، كما يسهم في تقليل التسبب الوظيفي للفاعلين، " وهذا ما أكدت عليه ذات الدراسة في أن الالتزام الصارم بالمواعيد النهائية المبرمج في الجدولة الزمنية التي وضعت مسبقا "

اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسة السابقة المتحمورة حول " إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية محمد أمين شهاب " في النتائج التالية :

- تنسيق المهام و التخطيط لها يسهم في سير العمل داخل المؤسسة بكل كفاءة من خلال تحديد مجمل الأدوار و المسؤوليات الخاصة بكل فاعل، مما يؤدي إلى استغلال الوقت بكل دقة و عقلانية، تأكدت لنا في الدراسة السابقة التي أفادت أن اهتمام العمال بالتخطيط كخطوة أساسية و ضرورية قبل البدء في العمل، من اجل استغلال جيد فترات العمل و توزيع الوقت بطريقة عقلانية دقيقة و مضبوطة .

- كما أكدت لنا أن ترتيب الأعمال و تقسيمها بشكل منظم له دور في رفع وتيرة الإنتاج من خلال الانتقال السلس بين المهام و عدم تضيق الوقت من خلال ما توصلت إليه أن يوجد لتنظيم الوقت اعتماد كبير من خلال أن العمال يقومون بتنظيم أوقاتهم عملهم و ترتيب المهام و الانشطو خلق تدرج مناسب لإنجاز المهام و عدم تضيق الوقت .

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة المتحمورة حول " إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين " عبر فوزي الخطيب " في النتائج التالية :

- تسهم الرقابة والإشراف الفعال داخل بيئة العمل في تحسين أداء الفاعلين من خلال تقديم الإرشادات والنصائح ومراقبة الفاعلين أثناء أداء مهامهم مما يحقق الكفاءة والفعالية في العمل.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية - بسكرة - ممن خلال تسليط الضوء على أهم الآليات و الأساليب المتبعة و المتمثلة في (تخطيط الوقت و تنظيم الوقت و الرقابة على الوقت)، و استناد للنتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة و الفرضية الرئيسية و الدراسات السابقة توصلنا إلى أن تحديد غايات البنى التنظيمية ووضع خطط واضحة يساعدها على الرفع من كفاءة أدائها، إذ تعد خطوة أساسية في تحقيق الانسجام و التوازن بما يسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال توجيه جهود الفاعلين نحو تحقيق النتائج المرجوة. إضافة إلى أن إدارة الوقت تساعد على الاستغلال الجيد للوقت وذلك من خلال التوزيع الوقت بين المهام والوظائف، بحيث يضمن القليل من التشتت و تحقيق التكامل بين الأدوار الوظيفية. فكل هذه الآليات تساعد الأبنية على ضمان استمرارها و انسجامها داخل بيئة العمل، بما يحقق زيادة فعاليتها التنظيمية . ومنه يمكن القول أن هناك تقارب بين المتغيرين، إذ يعدان من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، كعمليات و أساليب يقوم عليها النسق العام لإدارة الوقت تعد عملية يتم من خلالها تحسين أداء الفاعلين بما يحقق تلبية حاجات النسق المؤسسي، فبهذا فإن إدارة الوقت دور في تحسين الأداء الوظيفي للفاعلين الإداريين بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية .

خلاصة :

تعد مرحلة تحليل البيانات و عرضها خطوة أساسية في البحث العلمي، لما تتيح للباحث من استخدام النتائج المتحصل عليها من موضوع الدراسة في مناقشة تركز على الاطار النظري للدراسة و المعلومات السابقة المتحصل عليها . و ذلك محاولة إسقاط مضامين النتائج و مقارنتها بالمعطيات المتعلقة بالواقع بهدف اختبار مدى تحقق الفرضية و صدقها، الذي يسهم في استخلاص نتائج دقيقة تمثل بدورها إضافة علمية من خلال اقتراح حلول عملية للمشكلة المدروسة .

خاتمة

بناء على ما تم عرضه سابقا يمكن القول أن الإدارة بالوقت كاستراتيجية يتم من خلالها محالة الوصول الى الغايات التي يهدف النسق العام تحقيقها، من خلال مجموعة من عمليات التي تعمل بشكل فعال في سير العمل داخل بيئة العمل . و التي تعمل بشكل دائما لإنجاز المهام و الاعمال في وقتها و تحقيق أكبر قدر من الاحتياجات التي تعبر عن إحدى أولوياتها . لهذا تسعى جل التنظيمات الى توجيه جهود الفاعلين لتقديم أفضل ما لديهم لتنفيذ الاعمال الموكلة إليهم في اقل وقت ممكن و بأقل التكاليف . هذا ما أشارت بعض النظريات التي عبرت في اهتمامها عن أهمية الوقت كأحد الأساليب الهامة و الأساسية في مجال عمل يتسم بالتنافس الشديد . و في ضوء ما تم عرضه يتضح ان ارة الوقت ليست مجرد مهارة فردية بل هي استراتيجية تنظيمية شاملة لها تأثير مباشر على فعالية العمل و جودته .

كما يمكن التأكيد على الدور الذي تلعبه إدارة الوقت من خلال الربط بين الوقت وتحقيق الكفاءة الوظيفية الذي بدوره لا يتوقف على أداء الفاعلين فقط بل يمتد ليشمل النسق العام التي ليس لها نظام رقابي يتم من خلاله تعزيز و تدعيم التوازن داخل بيئة العمل . و بهذا يمكن القول ان إدارة الوقت لها دور من خلال أبعادها المتمثلة في (تخطيط الوقت ، و تنظيم الوقت ، الرقابة على الوقت) ، التي تساعد الفاعل داخل بيئة العمل على تنظيم عمله و اولياته في إنجاز المهام ، بحيث يتم استغلاله الوقت و استثماره بالشكل الفعال مما يؤدي أداء متميز ينعكس على الأنساق التنظيمية بكل كفاءة وفعالية .

قائمة المصادر و المراجع

1. إبراهيم مذكور ، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1955 .
2. أبو بكر سالم ن رحيمة غضبان ، إدارة الوقت في ظل مواقع التواصل الاجتماعي، مجلة التنظيم والعمل ، المجلد 6، العدد 4، 2014 ز
3. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982 .
4. احمد منيف سبق المحرمي ، نهج عبد المجيد علوي ، أثر إدارة الوقت على أداء المدراء في الإدارة الحكومية اليمنية ، مجلة الدراسات المالية ، المحاسبة و الإدارية ، المجلد 06 ، العدد 01 ، اليمن 2019.
5. إسراء حسين محمد ، مهارات إدارة الوقت و علاقتها بالأداء الاكاديمي لدى طلبة الجامعة ، مجلة كلية التربية الأساسية ، المجلد 30 ، العدد 125 ، جامعة المنصورة، 2024 .
6. أفراح ملياني ، إدارة الوقت و ثقافة المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، قسم علم اجتماع ، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، 2022 ، 2023.
7. أمال مرقع ، دور إدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2017 ، 2018)
8. امير عباس رحمة الله ، إدارة الوقت ، المجلة العراقية ، المجلد 22 ، العدد 08 ، 2024 .
9. أمين حلموس ، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر 2017 .
10. بريزة بوزعيب ، إسماعيل قيود ، إدارة الوقت بين الدلائل المفاهيمية و الافتراضات النظرية ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد 22 ، العدد 01 ، جامعة باتنة 2021 .
11. بن لخضر كروش ، علاقة الأداء الوظيفي بضغط العمل في المؤسسات الجزائرية ، مجلة الابداع ، المجلد 13، العدد 1، جامعة البليدة (الجزائر) 2023 .
12. بوراي زينب و جميل أحمد ، إدارة الوقت و أثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوظيفية للمركب المنجمي ، مجلة الريادة و الاقتصاديات الاعمال ، المجلد 7 ن العدد 02 ، جانفي 2021.
13. بوزكري جمال، أثر استراتيجيات إدارة الوقت على أداء العاملين في ظل تفشي وباء كورونا ، مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، مجلد 6 ن و العدد 1، عنابة 2009 .

14. بيالة سميرة ، مساهمة المدير في السيطرة على مضيعات الوقت ، مجلة الحقوق و العلوم السياسية ، المجلد 2 ، العدد 2 ، 2008 .
15. جهاد بن محمد الرشيد ، إدارة الوقت و علاقتها بضغط العمل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 .
16. جوان فاضل مهدي ، إدارة الوقت و ضغوط العمل (العلاقة و التأثير) ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 24 ، العدد 02 ، 2017 .
17. حافظ فرج و محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية ، دار عالم الكتب ، القاهرة 2002 .
18. حنان شكري شاكر شبير ، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملين في قطاع غزة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010 .
19. حيدر أحمد مهدي حسن الصفار ، إدارة الوقت لدى الأبناء ، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، جامعة المنصورة ، 2018 .
20. خديجة جواد ، إدارة الوقت في علاقتها بالأداء الوظيفي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم النفس و العمل ، كلية علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا ، جامعة عبد الحميد مهدي قسنطينة ، 2018 ، 2019 .
21. خرموش منى ، تصميم برنامج تدريبي مفتوح خاص بتنمية مهارات إدارة الوقت ، لدى مديري التعلم الجامعي في ظل نظرية النظم ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم النفس و الارطوفونيا ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 .
22. درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير و مساعدة على اتخاذ قرارات في المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر 2004 ، 2005 .
23. ذيب فهيمة ، المقاربة النظرية لإدارة الوقت و أهميتها في الحياة المهنية ، مجلة الفتح للدراسات النفسية و التربوية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، البليدة ، 2021 .
24. راوية غزاوي ، إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية و الجوزات ، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العام 2012 .

25. ربيحة نبار ، الاستمارة في البحث العلمي ، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية ، المجلد 5 ، العدد 01 ، جامعة الوادي ، 2022 .
26. ربيع بليلية، تحسين الأداء الوظيفي نوعية بيئة العمل، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة محمد شريف سوق اهراس، جوان 2017 .
27. ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور إدارة الوقت التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و الادارة، جامعة الملك بجدة ، 2013 .
28. زرفاوي أمال، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، 2019.
29. زكية خنونة، إدارة الوقت و علاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مدراء مدارس السابقة ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة البليدة لونسي ، علي سطيف ، 2020 ، 2021 .
30. سامية شيناز ، و اخرون ، سيكولوجية إدارة الوقت و دورها في تنمية المهارات القيادية ، مجلة النفس للدراسات النفسية و الاجتماعية ، المجلد 1، العدد 4، 2019 .
31. سعد سليمان المشهداني ، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
32. سعود وسيلة ، اقتصاد المعرفة ، محاضرات موجهة السنة الثانية و العلو التجارية، قسم العلوم المالية و المحاسبة، الجامعة العقيد اكلي محمد اولحاج ، البويرة ، 2019 / 2020 .
33. سلطان عبد الفتاح ، انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة ، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة ، في علم اجتماع التنظيم و العمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2023، 2024 .
34. سليم جلدة ، و محمد هشام ، فن إدارة الوقت و الاجتماعات ، دار دجلة ، الأردن ، 2017 .
35. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير للعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009، 2010.
36. طلحة إلياس ، نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية و الإعلامية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 30 جوان ، 2017 .

37. عبد الباقي عجيلات ، إدارة الوقت و المعوقات و الحلول ، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية ، المجلد 08 ، العدد 02 ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ، 2017 .
38. عبد الحكيم بن بختي ، أهمية إدارة الوقت في عملية التخطيط الاستراتيجي ، مجلة الدراسات الاستراتيجية ، و البحوث السياسية ، المجلد 02 ، العدد 2023
39. عبد الغاني محمد إسماعيل العمراني ، دليل الباحث الى إعداد البحث العلمي، دار الكاتب الجامعي، صنعاء ، 2012 .
40. عبد القادر بن طيب ، و اخرون ، فاعلية إدارة الوقت الصفي ، مجلة الساوره للدراسات الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 7 ، 2012 ،
41. عبد الهادي الجوهري ، قاموس علم الاجتماع ، الطبعة 5 ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2006 .
42. عبير فوزي الخطيب ، إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية و الجوزات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العام ، 2012 .
43. علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2008 .
44. عمار بوحوش، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية ، ألمانيا ، 2019 .
45. فايزة ريال، أدوات جمع البيانات في البحث العلمي بين المزايا و العيوب ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و التقنية ، المجلد 8 ، العدد 4 ، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2020 .
46. فايزة عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان 2010 .
47. فتحي محمود طلبه، تأثير استخدام التكنولوجيا الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية ، دراسة تطبيقية ، جامعة فيوم ، مجلة الإسكندرية للبحوث الإدارية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات، 2024.
48. فتيحة بودلان، فعالية إدارة الوقت ، علاقتها بتعزيز الذات لدى التلاميذ المقبلين على الامتحانات الرئيسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التربية، كلية علم النفس و التربية ، قسم علوم التربية، جامعة عبد الحميد مهدي قسنطينة ، 2017 ، 2018 .
49. قاسم نايف علوان ، إدارة الوقت (مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ، 2009 .

50. كريمة عزوز، مفهوم المؤسسة و معايير تكيفها ضمن قانون المنافسة، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 32 ، العدد 2، قسنطينة ، 2021 .
51. كمال راتب نوفل ، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال ، جامعة الإسلامية غزة ، 2015 .
52. كنتوش منال ، واقع إدارة الوقت لدى موظفي جامعة 20 اوت 1955 ، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سكيكدة 2019 ، 2020
53. ماجد بن جميل الثبتي، أثر وسائل التواصل الاجتماعي على إدارة الوقت ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العدالة الجنائية ، قسم الدراسات الأمنية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2014 ، 2015 ،
54. محمد الرئيس مثلش مسلم العامري ، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، دار الجزائرية للنشر و التوزيع 2015 .
55. محمد امين شهاب ، إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم علم اجتماع و الديمغرافيا ، جامعة 20 اوت 1955 ، بسكرة ، 2017 ، 2018 .
56. محمد بوخاري ، فعالية الاتصال التنظيمي ، و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس الجامعية، مجلة افاق للعلوم ، مجلد 1 ، العدد 8 ، جامعة غرداية ، جوان 2007 .
57. محمد لمين بن عروس، الدور و المكانة الاجتماعية في المجتمع ، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، المجلد 6، العدد 4 ، جامعوزيان عاشور الجلفة (الجزائر) ، 2021 .
58. محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018,2019
59. محمود سليمان ، عينة البحوث الميدانية ، مجلة المعارف ، المجلد 17 ، العدد 1، جوان 2022 .
60. محمود محمد يحي عذرية، إدارة الوقت لدى مديري و مديرات مدارس و وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية ، مذكرة مكملة لشهادة الماجستير، كلية التربية ، جامعة بيرزيت ، فلسطين 2006 .المحمودي مدحت أبو النصر ، إدارة الوقت (المفهوم و القواعد و المهارات) ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر 2012 .

61. مراد بومنقاز، خليصة عكاز ، إشكالية إدارة الوقت في المؤسسات، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، عناية ، 2019 .
62. مريم أرفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، 2017
63. مسعود حسين التائب ، البحث العلمي قواعده و إجراءاته و مناهجه ، المكتب العربي للمعارف ، القاهرة ، 2018 .ال
64. مصلح الصالح ، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية ، دار عالم الكتب للطباعة و النشر ن الرياض ، 1999 .
65. منال بوالليف ، إدارة الوقت و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العمال الإداريين ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكة ، 2023 ، 2024 .
66. نذير حاجي ، فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد الشرية بالإدارة ، مجلة العلوم القانونية الاجتماعية ، المجلد الخامس ، العدد الثالث ، 2020 .
67. النسور مروان، و اخرون، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الشركات للصناعات الكهربائية، مجلة دفاتر المكياس، المجلد 17، العدد 3 ، 2021 .
68. نعيمة صوطة، عملية التطوير التنظيمي انعكاسها على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل، م، د)، في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، 2019
69. نهى محمد الميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الاعمال ، ليبيا، 2016 .
70. نور الدين صراب، أخلاقيات العمل وتأثيرها عل الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير، 2019، 2020.
71. هدى بو عبد الله ، تحليل البيانات الكيفية في الدراسات الإعلامية ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية ، المجلد 17 ، العدد 1 ، 2023 .

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - قطب شتمة -

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة بحث تحت عنوان :



إدارة الوقت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية – بسكرة -

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى دراسة إدارة الوقت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة – قديلة – ولاية بسكرة و ذلك لاستكمال درجة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، لذا نرجو منكم التعاون معنا عبر الإجابة على هذه الأسئلة بدقة و موضوعية ، و أحيطكم علما أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذة

سميرة بشقة .

الطالبة :

خولة بن خراة .

السنة الجامعية :

2025 / 2024 .

المحور الأول : البيانات الشخصية .

المستوى التعليمي :

المستوى الوظيفي :

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐

من 11 الى 15 سنة ☐ اكثر من 16 سنة ☐

الرقم	المحور الثاني: يسهم تخطيط الوقت في تحسين الأداء الوظيفي	دائما	أحيانا	أبدا
01	تعتقد أن وضع خطط واضحة للقيام بالأعمال يساهم في إنجاز المهام بشكل منظم وفعال			
02	مراعاة العامل الزمني يساعد على تحقيق أهداف			
03	تعتقد أن تحديد الأولويات في تنفيذ المهام يساعد في زيادة الإنتاجية في العمل			
04	يساهم تحديد جدول زمني للأعمال في رفع أداء الموظف وزيادة التزامه بالمواعيد			
05	تعتقد أن تخصيص الوقت المناسب لكل مهمة يساعد في إنجازها بكفاءة أكبر			
06	تعتقد أن تحديد المدة الزمنية لكل نشاط يساهم في زيادة سرعة أداء العامل			
07	تحدد الأهداف بما يتوافق مع الوقت المتاح مما يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق النتائج المرجوة			
08	تلتزم بتخطيط الأعمال المرتبطة بمسؤوليات الوظيفية قبل البدء فيها			
	المحور الثالث: يساهم تنظيم العمل في تحسين الأداء الوظيفي	دائما	أحيانا	أبدا
01	ترى أن تنظيم الجيد يساعد على زيادة معدل الأداء			

02	تفوض للموظفين بعض الصلاحيات بهدف انجاز المهام بدون تأخير			
03	تقوم بتوزيع المهام على العاملين بما يساهم في تعزيز جودة العمل			
04	تحاول التنسيق مع الزملاء للمساعدة على استغلال الوقت لإنجاز المهام في الوقت المحدد			
05	يساهم ترتيب الأعمال من البسيط إلى المعقد في تحقيق الكفاءة و السلاسة أثناء أداء العمل			
06	يساهم تسجيل جميع الأنشطة أثناء العمل في تقليل الأخطاء			
07	تعمل على تنظيم الوقت العمل بشكل فعال للاستفادة منه بأقصى قدر ممكن مما ينعكس إيجابا على الأداء			
08	تقوم بتنظيم المهام وفقا لأهميتها مما يعزز كفاءتك في العمل			
	المحور الرابع: يساهم الرقابة علي الوقت في تحسين الأداء الوظيفي	دائما	أحيانا	أبدا
01	تعمل الرقابة الجيدة للوقت على تحديد انحرافات و تصحيحها لضمان تسليم الاعمال في الوقت المحدد			
02	تتمثل مهمة مراقبة الوقت في مقارنة ما تم إنجازه بما كان مخطط له للتأكد من الالتزام بالجداول			
03	تساعد الرقابة الذاتية للوقت في تنظيم الأعمال ومنع تراكمها بما يساهم في زيادة الكفاءة			
04	تحتفظ بذاكرة يومية لمتابعة المهام المطلوب إنجازها			
05	توجد في مؤسستك معايير رقابية وتقارير متابعة إنجاز المهام في الوقت المحدد			
06	تتم مراقبة فعالية استغلال الوقت أثناء انجاز الاعمال لضمان تحقيق أفضل أداء			
07	يساهم تطبيق الرقابة المباشرة في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة			
08	للرقابة دور كبير في تعزيز التزام العاملين بأداء المهام في الوقت المحدد			

الملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	الشعبة	الرتبة العلمية
01	سميرة مشري	علم إجتماع تنظيم وعمل	الدكتوراه
02	صالح منسول	علم إجتماع تنظيم وعمل	الدكتوراه
03	صونيا لعدي	علم إجتماع تنظيم وعمل	الدكتوراه



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - قطب شتمة -

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استمارة بحث تحت عنوان :



إدارة الوقت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية – بسكرة -

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى دراسة إدارة الوقت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة – قديلة – ولاية بسكرة و ذلك لاستكمال درجة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل ، لذا نرجو منكم التعاون معنا عبر الإجابة على هذه الأسئلة بدقة و موضوعية ، و أحيطكم علما أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذة

سميرة بشقة .

الطالبة :

خولة بن خرازة .

السنة الجامعية :

. 2025 / 2024

المستوى التعليمي :

المستوى الوظيفي:

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

الرقم	المحور الثاني : يسهم تخطيط الوقت على تحسين الأداء الوظيفي	دائما	أحيانا	أبدا
01	تعتقد أن وضع خطط واضحة للقيام بالأعمال يساهم في إنجاز المهام بشكل منظم وفعال			
02	مراعاة العامل الزمني يساعد على تحقيق الأهداف			
03	تعتقد أن تحديد الأولويات في تنفيذ المهام يساعد في رفع وتيرة إنجازها			
04	يساهم تحديد جدول زمني للأعمال في زيادة التزام الموظف بالمواعيد			
05	تعتقد أن تخصيص الوقت المناسب لكل مهمة يساعد في إنجازها بكفاءة أكبر			
06	تحديد الأهداف بما يتوافق مع الوقت المتاح يساهم في تحقيق النتائج المرجوة			
07	تعتقد أن تحديد المدة الزمنية لكل نشاط يساهم في إنجازها بكفاءة أكبر			
08	تحدد الأهداف بما يتوافق مع الوقت المتاح مما يساهم في تعزيز الأداء و تحقيق النتائج المرجوة			
	المحور الثالث: يسهم تنظيم الوقت في تحسين الأداء الوظيفي	دائما	أحيانا	أبدا

01	ترى أن التنظيم الجيد يساعد على زيادة معدل الأداء			
02	يساهم تسجيل جميع الأنشطة والمهام في وقتها من تقليل الأخطاء			

			03	تنسيق الوقت مع الزملاء لضمان استغلاله بكفاءة وإنجاز المهام في الوقت المناسب
			04	ترتيب الأعمال من البسيط إلى المعقد يساهم في تحقيق الكفاءة في تأدية العمل
			05	تستعين ببعض الزملاء في أداء المهام لتحقيق إنجازها في الموعد المحدد
			06	تقوم بتقسيم المهام الموكلة لك بشكل دقيق مما يساهم في أداء مهامها الوقت المناسب
			07	تتمكن من خلال تنظيمك لوقتك أن تحل المشاكل التي تواجهك
				المحور الرابع : تؤدي عملية الرقابة على الوقت في تحسين الأداء الوظيفي
أبدا	أحيانا	دائما		
			01	يساعد التقييم المستمر للوقت في اكتشاف الانحرافات
			02	تتم مراقبة الوقت لضمان سير العمل وفقا للأهداف وتحقيق الاداء المطلوب
			03	يساعد الانضباط الذاتي للوقت في تنظيم الأعمال و منع تراكمها
			04	تحتفظ بذاكرة يومية لمتابعة المهام المطلوب إنجازها
			05	توجد في مؤسستك معايير رقابية و تقارير متابعة إنجاز المهام في الوقت المناسب
			06	تتم متابعة استغلال الوقت أثناء إنجاز المهام لضمان تحقيق أفضل أداء
			07	يساهم الإشراف الفعال في رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة
			08	تلعب المتابعة الفعالة دور كبير في تعزيز التزام الموظفين بأداء المهام بالوقت المحدد

