

الرقم التسلسلي: 2025/.....

رقم التسجيل: 20044091718

## إدارة الوقت وعلاقته بجودة حياة العمل

دراسة ميدانية بمقر بلدية بوسعادة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة: علم الاجتماع

إشراف الدكتورة:

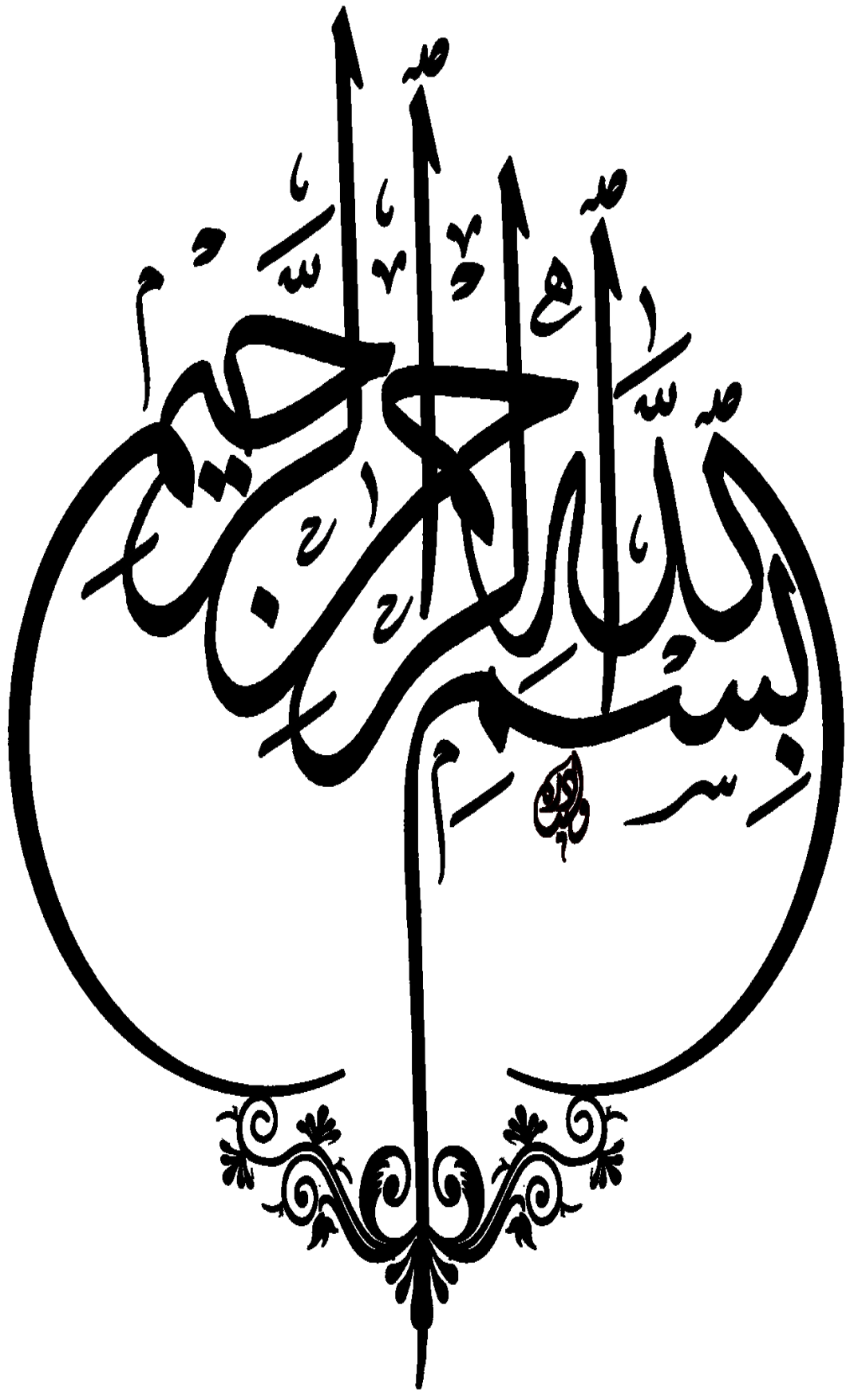
إعداد الطالبة:

شيلي وهيبته

بوزيدي مسعودة

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	محمد بوضياف - المسيلة -	د. بن الطاهر حمزة
مشرفا ومقررا	محمد بوضياف - المسيلة -	أ. د. شيلي وهيبته
عضوا مناقشا	محمد بوضياف - المسيلة -	د. جميع عنيقة

السنة الجامعية: 2025/2024



# شكر و عرفان

عملاً بقوله تعالى: " لان شكرتم لأزيدنكم " الآية (07) سورة إبراهيم اشكر الله عز وجل الذي وفقني في مشواري الدراسي ومنحني القوة والصبر على إنجاز هذا البحث، الحمد لله على توفيقه، واقتداء بسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم لقوله: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل" رواه أحمد والترمذي الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أتوجه بأخلص الشكر والعرفان إلى:

الأستاذة الدكتورة المشرفة شبيلي وهيبة، على توجيهاتها القيمة، وصبرها على تصويبي، وعطائها الذي لا ينضب. فجزاها الله خيراً على ما بذلته من جهد وعلم.

كما أخص بالذكر الاستاذ الدكتور رئيس القسم بن طاهر حمزة، على دعمه الأكاديمي وتشجيعه الدائم، فله مني كل التقدير والاحترام.

وكل أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل، الذين أغدقوا علي بعلمهم وخبراتهم، فكانوا منارات في مسيرتي التعليمية

وأخيراً، إلى كل من ساندني في مسيرتي الدراسية، من أساتذة، أصدقاء، وزملاء.. لكم مني كل التقدير، فأنتم جزء من هذا الإنجاز.

هذه الكلمات ليست سوى نبضات قلب ممتن، لأنّ اللغة تعجز أحياناً عن رد الجميل... .. فاقبلوها مني قليلاً في وجه كثير.

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أتممت هذه الرحلة الأكاديمية، التي كانت خليطاً من التحديات والنجاحات، من الجهد والعطاء، ومن الدعم الذي لم ينقطع من أحبائي. إلى من كانت الدنيا كلها في عينها، إلى من علّمتني معنى الصبر والإخلاص، إلى قلبي الذي غاب عني لكنه لم يغب عن ذاكرتي ولحظات فخري..\*\* إلى أمي الحبيبة القائمة\*\* رحمها الله وغفر لها، وأسكنها فسيح جناته، وجعل هذه الخطوة صدقة جارية لها.

إلى\*\* أبي الغالي علي\*\*، سندي وحصني، الذي لم يبخل عليّ بكلمة تشجيع أو دعوة صادقة، حفظه الله وشفاه وعافاه، وجعله دائماً فخراً لي.

إلى\*\* زوجي الغالي عماد\*\*، رفيق دربي وسندي في كل خطوة، والذي كان ينير طريقي بحكمته، ويسندني بصبره، ويشجعني بعلمه وحبّه. لكّ كلّ الحبّ والوفاء. طبعاً دون أن أنسى عائلته الكريمة .

إلى\*\* إخوتي وأخواتي\*\* أحباب قلبي الذين كانوا عونني في كل شيء: \*سفيان\*، الأخ الكبير الذي كان دائماً القدوة الحسنة وزوجته الغالية فاطمة، \*أحمد\*، الذي لا ينفك يذكرني بقوّتي، \*زينب، رقية، وسيرين\*، أخواتي اللواتي كنّ زهرات عمري، زوج أختي، طرفاية سعيد\*، الذي كان دائماً حاضراً بدعمه ومساندته. ولا أنسى \*أولاد أختي\* (حمزة فراس، أنس، وسيم سليمان)، براءتهم كانت تنير أيامي وتذكرني بأن الحياة جميلة رغم التعب.

إلى صديقتي العزيزة لزرق سمية\*، يا من كانت خير رفيقة في هذه الرحلة، شكراً لكّ على كل الدعم والوقوف إلى جانبي في كل لحظة.

إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة: شبيلي وهيبة\*، لكّ مني كل الشكر والعرفان، على توجيهاتك القيمة، وصبرك على تصويبي، وجهدك الذي لم يبخل بعلمٍ أو نصح.

وأخيراً، إلى كل من ساندني في مسيرتي الدراسية، من أساتذة، أصدقاء، وزملاء.. لكم منّي كل التقدير، فأنتم جزء من هذا الإنجاز.

هذه الكلمات ليست سوى نبضات قلب ممتن، لأنّ اللغة تعجز أحياناً عن رد الجميل.. فاقبلوها مني قليلاً في وجه كثير.

الكتبت بحبر الوفاء،

[مسعودة بوزيدي]

# فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

أ.....	مقدمة:
3.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
4.....	أولاً: الإشكالية.
5.....	ثانياً: أهمية الموضوع.
5.....	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:
6.....	رابعاً: أهداف الدراسة.
6.....	خامساً: فرضيات الدراسة:
7.....	سادساً: مفاهيم الدراسة.
12.....	سابعاً: الدراسات السابقة.
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الوقت
23.....	تمهيد:
24.....	أولاً: أهمية إدارة الوقت.
25.....	ثانياً: مبادئ إدارة الوقت.
27.....	ثالثاً: أنواع إدارة الوقت.
28.....	رابعاً: أساليب إدارة الوقت.
31.....	خامساً: الوسائل المساعدة على إدارة الوقت.
31.....	سادساً: خطوات الإدارة الناجحة للوقت:
33.....	سابعاً: مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها.
36.....	ثامناً: الاتجاهات النظرية في إدارة الوقت.
38.....	خلاصة الفصل:
37.....	الفصل الثالث: جودة حياة العمل

38	تمهيد:
39	أولاً: أهمية برامج جودة حياة العمل
41	ثانياً: أبعاد جودة حياة العمل
41	ثالثاً: قياس جودة حياة العمل
41	رابعاً: برامج تحسين جودة حياة العمل
41	خامساً: عوائق تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل
54	سادساً: الاتجاهات النظرية في جودة حياة العمل
41	خلاصة الفصل:
<b>53</b>	<b>الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية</b>
54	أولاً: مجالات الدراسة
57	ثانياً: منهج الدراسة
57	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
58	رابعاً: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية)
60	خامساً: عينة الدراسة
61	سادساً: الخصائص الاجتماعية لمفردات العينة
<b>64</b>	<b>الفصل الخامس: تحليل وتفسير النتائج</b>
65	أولاً: تحليل البيانات التي تتعلق بأبعاد الدراسة
74	ثانياً: تحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
76	ثالثاً: مناقشة النتائج
78	رابعاً: النتائج العامة
81	خاتمة:
84	قائمة المراجع:
89	الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول رقم (01): قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة حياة العمل..... 41
- جدول رقم (02): فئات مقياس الإجابة على الفقرات ..... 59
- جدول رقم (03): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاور ..... 60
- جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 61
- جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن..... 61
- جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 62
- جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية..... 63
- جدول رقم (08): بيانات تتعلق بتخطيط الوقت..... 65
- جدول رقم (09): بيانات تتعلق بتنظيم الوقت..... 66
- جدول رقم (10): بيانات تتعلق بتوجيه الوقت..... 67
- جدول رقم (11): بيانات تتعلق بالرقابة على الوقت..... 68
- جدول رقم (12): بيانات تتعلق بمضيعات الوقت..... 69
- جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت)..... 70
- جدول رقم (14): بيانات تتعلق ببيئة العمل المادية..... 70
- جدول رقم (15): بيانات تتعلق ببيئة العمل المعنوية..... 71
- جدول رقم (16): بيانات تتعلق بالعدالة التنظيمية والأمان الوظيفي..... 72
- جدول رقم (17): بيانات تتعلق بالعلاقة مع الإدارة..... 73
- جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى..... 74
- جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية..... 74
- جدول رقم (20): معامل الارتباط بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل..... 75



# فهرس الاشكال

- الشكل رقم (01): مضيعات الوقت..... 35 .....
- الشكل رقم (02): أهمية تحسين برامج جودة حياة العمل..... 40 .....



مقدمتہ

## مقدمة:

يعتبر الوقت من أهم الموارد الثمينة في حياة الفرد او المنظمة وأكثرها خصوصية، بسبب تميزه في باقي الموارد الأخرى، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح، لذا يجب أن يحظى الوقت بالرقابة والمتابعة الشديدة والمستمرة من قبل الادارة، فهو يساعد في التخلص من الضغط الناتج عن تراكم مهام العامل ليتمكن من خلاله من تحقيق اهداف المؤسسة.

إن الدول و المجتمعات و المؤسسات المتقدمة اعتبرت موضوع الوقت و إدارته كأحد المواضيع الاستراتيجية الهامة و اعتبرته من أهم ركائزها و عامل أساسي للزيادة في مستوى تقدمها، حيث ظهرت حاجة المؤسسات الى البحث عن طرق جديدة لتزويد من كفاءتها الإبداعية كأحد الأساليب الحديثة التي تبني عليها إستراتيجياتها، و تطوير القدرات و الخبرات لدى الطاقم الإداري، لذلك فإن المنظمات الناجحة، هي المنظمات التي تهتم بعمالها و تسعى إلى تحقيق حاجاتهم الإبداعية و الابتكارية و السماح بمشاركتهم في اتخاذ القرارات لتوليد الأفكار الجديدة التي من شأنها أن ترفع من مستوى إنجاز الأعمال المطلوبة من العامل بأقل جهد و أقصر وقت ممكن، بكفاءة عالية و التركيز على الدقة و الإبداع في العمل.

وقد ظهر مصطلح جودة حياة العمل كذلك نظرا لتزايد الضغوط على منظمات الأعمال لتحسين جودة ما تقدمه من منتجات وخدمات بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات العميل ومتطلبات المستفيدين، وظهر هذا المفهوم أيضا نتيجة لتضارب القوى البيئية في المنظمات ورغبة من جانبها في التحسين والتطور خدمة لفاعليتها ورفاهية الموارد البشرية فيها، خاصة بعد اعتبار المورد البشري هو الاساس الذي يعتمد عليه جنبا الى جنب مع ما تستثمره هذه المنظمات من رأس مال وما تستخدمه من أجهزة ومعدات وتكنولوجيا لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، لهذا فقد أولته هذه المنظمات اهتماما متزايدا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية هذا العنصر وكفاءته ودفاعيته، ومن خلال دراسته وتحليل مكوناته ومقدرته على تأدية الاعمال المنوطة به على أكمل وجه . يهتم موضوع جودة حياة العمل على تحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.

و هذا ما ظهر جليا في هذه الدراسة ، حيث برزت أهمية إدارة الوقت في مجال التنظيم خاصة مع بداية الثورة الصناعية، و يظهر ذلك مع انصار النظرية الكلاسيكية و يتضح جليا في اعمال فريدريك تايلور و غيره، و تركيزهم على عامل الوقت و هذا ما أكدته أيضا النظريات الحديثة في علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، و من بينها متغير جودة حياة العمل الذي يعتبر من اهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها جميع المؤسسات على اختلافها، و من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الاهتمام بإدارة الوقت و علاقته بجودة حياة العمل، و ذلك من خلال تقسيم هذه الدراسة الراهنة الى خمسة فصول: جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة، و الذي شمل كل من الإشكالية و فرضيات الدراسة و أسباب و اهداف اختيار الموضوع، ناهيك عن مفاهيم الدراسة، و الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد شمل الإطار النظري لإدارة الوقت، ثم تناولنا في الفصل الثالث الإطار النظري لجودة حياة العمل والعوامل المؤثرة فيها، أما في الفصل الرابع فقد شمل الإطار المنهجي للدراسة، الذي تناولنا فيه مجالات الدراسة، المنهج المستخدم أدوات جمع البيانات، العينة، وكيفية اختيارها، وخصائص العينة و خصص الفصل الخامس لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## أولاً: الإشكالية

لقد اتسم تنظيم العمل مع الثورة الصناعية بنوع من العشوائية في ضبط أوقات العمل، وذلك لسعيها الدائم في زيادة الإنتاج دون المعايير الأخرى المتعلقة بعملية العمل، مما ولد مشكلة في كيفية إدارة الوقت، الأمر الذي دفع بالعديد من الباحثين إلى البحث عن السبل الكفيلة بتنظيم عملية العمل وإدارة الوقت فيها بالطريقة الصحيحة حيث أكد رواد المدرسة الكلاسيكية بداية من تايلور من خلال نظرية الإدارة العلمية بأهمية الوقت في تنظيم العمل وتحقيق أهداف التنظيم أين قام بدراسة الحركة والزمن وحساب الوقت اللازم لكل حركة يستغرقها العمال في إنجازهم لعملهم مع استبعاد الحركات الزائدة، حيث حاول من خلال تجاربه أن يُعظم من حجم الإنتاج وتقليص الوقت الضائع، قصد تحقيق ما يعرفه هنري فايول من خلال نظرية التكوين الإداري بضخ الوقت، والتي اعتمد فيها على مبدأ تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف والتنسيق فيما بينها، الأمر الذي يوحى إلى التزامن في العمليات الإدارية والعمليات الإنتاجية، وبالتالي يكون هناك ضخ دائم للوقت قصد زيادة معدلات الإنتاج، وهذا ما أكده ماكس فيبر من خلال النظرية البيروقراطية حيث قام بدراسته لتقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة كآليات لتنظيم وإدارة الوقت.

ومع تطور علم الاجتماع التنظيم ونتيجة لندخله مع العديد من التخصصات الأخرى كعلم النفس الاجتماعي للعمل ظهر ما يسمى بهندسة العمل وتحليله كموضوع أساسي وضروري في مجال التنظيم يقوم على أساس الاهتمام بإدارة الوقت، باعتبار أن إدارة الوقت تعد من أهم مفاتيح النجاح في حياتنا الشخصية والعملية وعلى صعيد المنظمات، إذ يُعد الوقت من الموارد المهمة التي يجب استغلالها بكفاءة وفعالية.

إن نجاح المنظمات في ظل المنافسة يرتبط بكيفية الإدارة الجيدة والاستغلال الأمثل للوقت، وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث والدراسات، حيث أقرت بأن إدارة الوقت هي التي تساعدنا على التخطيط والتنسيق والتنظيم والرقابة والتوجيه للوقت مما يُساعد على تجنب مضيعات الوقت والتي تؤثر سلباً على فعالية التنظيم وتحول دون تحقيقه لأهدافه، سواء ما تعلق بها وبالأعمال التنظيمية أو التي تحتاج إلى نوع من التجديد والإبداع الذي أصبح يلعب دور أساسي في الوقت الراهن نتيجة المنافسة القائمة بين المنظمات اليوم.

وتعد جودة حياة العمل من أهم المواضيع الراهنة كون كل منظمة تسعى إلى البحث عن الأسلوب الناجح الذي يكسبها التفوق على باقي المنظمات، إن نجاح برنامج تحسين جودة حياة العمل يتضمن منح الفرصة للمنظمة لتطبيق مفهوم تمكين العاملين والمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات وكذلك الإحساس بالأمان والرضا الوظيفي، كما أن التنفيذ الفعال لأنشطة

جودة حياة العمل يعزز مكانتها لدى العاملين ويرفع الروح المعنوية لهم وكذلك يعمل على تغيير سلوكهم السلبي ويضمن الاستفادة الكاملة من إمكانيات العاملين ومشاركتهم مما يجعل العمل أكثر فعالية وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

**هل توجد علاقة بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل داخل المنظمة؟**

التساؤلات الفرعية:

✓ هل توجد علاقة بين عمليات ادارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) وجودة حياة العمل داخل المنظمة؟

✓ هل توجد علاقة بين مضيعات الوقت وجودة حياة العمل داخل المنظمة؟

### ثانيا: أهمية الموضوع.

- التعرف على مستويات إدارة الوقت من الجانب النظري والتطبيقي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على أبعاد جودة الحياة العملية كذلك من الجانبين؛
- إجراء بحث علمي والاحتكاك المباشر بالميدان؛
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع؛
- إثراء الرصيد المعرفي وتعميق مكتسباتي المتعلقة بالدراسة؛
- اكتساب بعض المهارات والخبرات الفردية في مجال البحث العلمي؛
- الخروج بمجموعة توصيات تمكن من مساعدة القادة من تجاوز بعض المشكلات وإيجاد حلول يمكن الاستفادة منها.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

يعد موضوع إدارة الوقت وجودة حياة العمل من المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجالات علمية عدة، وذلك بالنظر إلى أهميتها للفرد العامل والمنظمة، والمجتمع ككل، خاصة في ظل المشاكل والظواهر السوسيوتنظيمية التي تعرفها المنظمات، لكي تضمن كل منظمة بقائها وديمومتها لأبد من تحقيق نوع من جودة حياة العمل الذي يسهم في استقرار موظفيها، وبالتالي استمرارها. وعليه فقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها ما هو متعلق بالباحث، ومنها ما هو متعلق بموضوع الدراسة في حد ذاته، ومن بين هذه الأسباب نجد:

### الأسباب الذاتية:

- اهتمامي الشخصي بدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بإدارة الوقت وجودة حياة العمل في المنظمات الجزائرية؛
- تناسب الموضوع محل الدراسة و تخصصي؛
- الإحساس بمشكلة إدارة الوقت في المنظمة الجزائرية، وعلاقتها بجودة حياة العمل لدى العاملين.

### الأسباب الموضوعية:

- توفر المراجع حول الموضوع؛
- قابلية الموضوع للاختبار ميدانيا في المنظمة الجزائرية؛
- هناك العديد من الجوانب لا تزال تحتاج إلى تغطية والبحث في هذا الموضوع.

### رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز علاقة إدارة الوقت بجودة حياة العمل داخل المنظمة محل الدراسة.
- الكشف عن علاقة عمليات إدارة الوقت بجودة حياة العمل بالمنظمة محل الدراسة
- الكشف عن علاقة مضيعات الوقت بجودة حياة العمل بالمنظمة محل الدراسة
- التعرف على واقع إدارة الوقت في المنظمة محل الدراسة.
- التعرف على مدى ممارسة المنظمات لمهارات إدارة الوقت في أعمالهم.
- التعرف على مستويات جودة حياة العمل الموجودة في المنظمة محل الدراسة.

### خامساً: فرضيات الدراسة:

وفي ضوء الأهمية التي تكتسبها فروض الدراسة، وبعد تحديد إشكالية البحث وصياغة التساؤلات الفرعية، تمت صياغة الفرضية العامة كالتالي:

توجد علاقة بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل داخل المنظمة

### الفرضيات الفرعية:

✓ توجد علاقة بين عمليات ادارة الوقت ( التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه ) وجودة حياة العمل داخل المنظمة.

✓ توجد علاقة بين مضيعات الوقت وجودة حياة العمل في المنظمة.

## سادسا: مفاهيم الدراسة.

يعتبر المفهوم المحدد الأساسي في توجيه أي دراسة، على اعتباره يتضمن دلالات ينبغي على الباحث تحديدها، وعليه فقد تتضمن الدراسة الراهنة مفهومين أساسيين، وهما: إدارة الوقت وجودة حياة العمل.

### 1. إدارة الوقت:

في الحقيقة لا يمكن تحديد مفهوم إدارة الوقت تحديدا دقيقا، إلا من خلال تقسيمه إلى مصطلحين أساسيين هما: إدارة والوقت، وفي هذا الإطار نحاول تعريف الإدارة من الناحية اللغوية والتي يرجع أصلها إلى الكلمة اللاتينية Administration التي تعني تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت تعريفات الإدارة، وفي هذا الصدد نجد تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية: Encyclopedia of the social sciences التي تصدر في الولايات المتحدة الأمريكية الإدارة: "أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه".

وعليه يشير مفهوم الإدارة إلى التنفيذ و الإشراف.

وعرف فريدريك تايلور الإدارة على أنها "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من انهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق"، والذي ركز من خلاله على الدقة في العمل والكفاءة أثناء الإنجاز.

وفي تعريف آخر يرى أرنست ديل أن الإدارة هي: "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلب ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين"، وبهذا يكون قد حدد ثلاثة أبعاد سياسية للإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، الرقابة.

ويعرف بريخ Brech الإدارة على أنها "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد"، والذي ركز في تعريفه على التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لتحقيق أهداف محددة.

أما هنري فايول H. Fayol فيقول في تعريفه للإدارة على أنها "تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأنها تنسق وتراقب"، اعتمد في تعريفه على التخطيط والتنظيم واصدار الأوامر والرقابة والتنسيق.

ويقول دراكر Drakar: "إن الإدارة هي وظيفة معروفة وعمل يتم إنجازه ويتطلب المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال"، ركز في تعريفه على أن الإدارة هي وظيفة عمل يجب تطبيقها وتنفيذها وانجازها.<sup>1</sup>

أما الوقت فيشير حسب معجم الصافي في اللغة العربية إلى "مقدار من الزمان، وكل شيء قدرت غايته فهو مؤقت"<sup>2</sup>.

كما جاء في لسان العرب لابن منظور جمال الدين أن الوقت هو "مقدار من الزمن المعلوم"<sup>3</sup>. أما من الناحية الاصطلاحية فيمكن تعريف الوقت حسب ما جاء في تعريف روبرت هو "شيء كالعجين يشكل لخدمة أهدافنا والاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع"، ركز في تعريفه على كيفية الاستفادة والاستخدام الأمثل للوقت.<sup>4</sup>

ومنه نستنتج مما سبق أن الوقت له أهمية كبيرة في الحياة الاجتماعية والعملية العلمية" سواء بالنسبة للفرد او المنظمة وهو مورد هام يتطلب، التخطيط والتوجيه والرقابة لنجاح في تحقيق مختلف الأهداف المسطرة.

وعليه يمكن القول بأن إدارة الوقت تعتبر من المفاهيم التي يصعب الإجماع على تعريف واحد لها لأنها مرتبطة بالذات البشرية وكذلك بالجوانب الموضوعية، ومن هنا لا يمكن تقديم تعريف محدد لإدارة الوقت وسبب ذلك أنه لم يتفق الباحثون على تعريف واحد نظرا لإختلاف أيديولوجياتهم ومنطلقاتهم، ومن بين هذه التعريفات نجد:

- مالكوم لوكيرز Malcum Lokers فهو يعتبر إدارة الوقت بمثابة "مكمن قوة وفرصة تمكن المنظمات من تسطير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها وانجازاتها، فالوقت وأساليب إدارته هو تماما مثل إدارة أصول الشركة وجدارتها، وبالتالي فإن إدارة الوقت هي مهارة تولد نتائج إيجابية هائلة للمنظمة"<sup>5</sup>.

لقد ركز في تعريفه لإدارة الوقت على أنها مكمن قوة وفرصة ومهارة تولد نتائج إيجابية.

<sup>1</sup> كمال بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط 1، بيروت، لبنان، 1991، ص 15.

<sup>2</sup> صالح العلي صالح وأمينة الشيخ سليمان لأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 756.

<sup>3</sup> ابن منظور: لسان العرب، دار المعرفة، القاهرة، 1984، ص 693.

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد: إدارة الوقت، مفاهيم، عمليات وتطبيقات، ط 1، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 34.

<sup>5</sup> بشير العلا: أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، د س، ص 52

- ويؤكد روني تومبكنس Rony Tompkins أن إدارة الوقت "عالم قائم بحد ذاته، يستدعي قدرا عاليا من مخلات المهارات والجدارات والأساليب الكمية والنوعية، والوظائف الإدارية مثل التخطيط المحكم، والتنظيم، والرقابة الفعالة، فالوقت بحاجة إلى تخطيط، وفعاليتها تعتمد على مستوى تنظيمه، ودرجة الرقابة عليه".<sup>1</sup>
  - أما إبراهيم الفقهي يرى أن "إدارة الوقت تعني أولا إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه".<sup>2</sup> إدارة الوقت هي "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه والمتابعة والاتصال".<sup>3</sup>
- التعريف الإجرائي:**

ادارة الوقت هي عملية آلية تستخدم من أجل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه للاستخدام الأمثل للوقت المتاح من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، واستثمار الوقت والاستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة.

## 2. جودة حياة العمل:

### 1.2 الجودة:

**لغة:** عرفها ابن منظور في معجمه لسان العرب بأن أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل.<sup>4</sup>

**اصطلاحا:**

لقد تعددت مفاهيم الجودة باختلاف النظر إليها وتطور مفهومها في حد ذاته ل ذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها "مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدها المنظمة والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع".<sup>5</sup>

يتضح هنا أن الجودة هي مجموعة من المعايير تقاس من خلالها أفضلية المنتج أو الخدمة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 53.

<sup>2</sup> إبراهيم الفقهي: إدارة الوقت، دار الإبداع للإعلام والنشر، القاهرة، 2009، ص 33.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت، النظرية والتطبيقي، ط 1، جريب للنشر والتوزيع، 2005، ص 17.

<sup>4</sup> ابن منظور: لسان العرب، مرجع سابق، ص 721.

<sup>5</sup> عبد الحميد برحومة، مراد شريف: الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 03، 2018، ص 127.

في حين عرفها جوزيف جوران بأنها "الملائمة للاستعمال وقصد من ذلك أن الجودة هي أن تعمل ما تحب حتى تبذع وتقدمه خالياً من الأخطاء".<sup>1</sup>

أما فيليب كروسي فعرف الجودة بأنها "المطابقة للمواصفات وإنتاج السلع وتقديم الخدمات دون أية أخطاء".<sup>2</sup>

من خلال تعريفي جوزيف وفيليب يتضح أن الجودة هي التوافق مع المواصفات والمتطلبات المتعلقة بالتصنيع ويتم تحديدها من خلال التصميم والإنتاجية.

ويعرفها إيفانس بأنها "تلبية وإشباع توقعات العميل وتقديم ما يفوق هذه التوقعات".<sup>3</sup>

ركز إيفانس في تعريفه على العميل أي مشارك الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها وبالتالي تلبية وإشباع حاجاته الضمنية.

في حين يعرفها قاموس أكسفورد بأنها "درجة التميز أو الأفضلية".<sup>4</sup>

يتضح هنا أن الجودة هي أعلى مستويات التفوق والكمال.

وتعرفها الجمعية الأمريكية بأنها "الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية".<sup>5</sup>

أما المنظمة الدولية للمعايير ISO تعرفها بأنها "الخصائص الكلية لكيان نشاط، أو عملية أو سلعة، أو خدمة أو منظمة، أو نظام أو فرد أو مزيج منها، التي تنعكس على قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية".<sup>6</sup>

من خلال التعريفين السابقين نجد أن الجودة هي المواصفات الكلية للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية حاجات ورغبات الزبون الظاهرية والضمنية.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الجودة هي مجمل السمات والخصائص التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكل صريح أو مضمون، لتحقيق الرضا ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً.

## 2.2 جودة حياة العمل:

<sup>1</sup> علي جبلاق: الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص 07.

<sup>2</sup> علي جبلاق، المرجع السابق، ص 07.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 08.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى ققادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 30.

<sup>5</sup> رعد عبد الله الطائي، المرجع السابق، ص 31.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص 31.

لقد تعددت وتنوعت تعريفات جودة حياة العمل حسب وجهة نظر العلماء والباحثين في هذا المجال من بينها ما يلي:

كما عرفت جودة حياة العمل بأنها: "توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية وتقاس من خلال الرضا الوظيفي، والضمان الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستقلالية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق الأداء".<sup>1</sup>

من هنا يتضح أن جودة حياة العمل تتعلق برفاهية العاملين التي ترتبط بالرضا والتأمين الوظيفي. وعرفها **عبد الرحمان** بأنها: "من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي شملت تحسين بيئة العمل وتوفير ظروف العمل المعنوية وعدالة نظام الأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن جماعات العمل وفرق العمل والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة".<sup>2</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن جودة حياة العمل تتعلق بالظروف والبيئة المناسبة للعمل، واستجابة المنظمة لحاجات العاملين كإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

في حين عرفها **أبو شماله** بأنها "عملية توفير أفضل ظروف العمل للعاملين، وذلك من خلال الاهتمام برأس المال البشري والتي تؤثر على حياة الأفراد العملية والشخصية ومن ثم تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين وتؤثر على رضاهم والتزامهم التنظيمي فيما يحقق أهداف المنظمة بشكل فعال".<sup>3</sup> من خلال التعريف السابق نجد أن جودة حياة العمل هي نوعية العلاقات بين العمال والبيئة الكلية للعمل عن طريق أبعادها الإنسانية والفنية والاقتصادية.

وأضاف **نصار** بأن جودة حياة العمل هي: "مجموعة من السياسات والمزايا التي توفرها المنظمة لضمان وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين مما يؤثر على أداء والتزام وولاء الموظفين بشكل إيجابي ويزيد من جودة الأهداف التي يتم تحقيقها".<sup>4</sup>

من هنا يتضح أن جودة حياة العمل هي عملية استجابة المنظمة لحاجات العاملين المختلفة وبالتالي زيادة ولاء ورضا الموظفين مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد: أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 12.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 12.

<sup>3</sup> سامي محمد عوض أبو الخير: جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، دراسة مقدمة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2019، ص 14.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 15.

إن جودة حياة العمل هي الدرجة التي يستطيع بها أعضاء منظمة العمل تلبية احتياجات الموظفين المهمة من خلال خبرتهم في المنظمة وشعورهم بالرضا في عملهم. في تعريف آخر تعرف بأنها: " جودة العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل الإجمالية".<sup>1</sup>

لا يمكن النظر في جودة حياة العمل دون الاهتمام في نفس الوقت بنظام العلاقات الاجتماعية والنظام التقني الموجود في كل منظمة.<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول، أن جودة حياة العمل ليست مجرد مفهوم نظري، فهي بمثابة عمليات تشارك في تنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، أي عدم اقتصرها على جانب دون آخر، فهي تشمل جميع المكونات المادية والمعنوية.

**المفهوم الإجرائي:**

جودة حياة العمل هي مجموعة من العمليات والأنظمة والبرامج المتداخلة والمتراصة لتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة (أي تحسين الظروف المادية والمعنوية للعاملين) التي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية.

## سابعاً: الدراسات السابقة.

### 1 : الدراسات المحلية :

**الدراسة الأولى:** دراسة حفصة مناد، التي جاءت بعنوان: **أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري،** دراسة ميدانية على سلسلة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوسط عين الدفلى، الشلف، تيبازة، البلدية، سنة 2015، والتي سعى من خلالها على محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- فيما تكمن أهمية الوقت؟

- ما هي الاستراتيجيات المتبعة في تقييم أداء العاملين؟

- ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

من خلال اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، أين اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع المعطيات، بحيث كان عدد الموظفين في هذه الوكالات 750 موظف وتم توزيع 400 استمارة وتوصلت إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup>Emilie bourdu, maria-madeleinepéretie: **la qualité de vie au travail une levier decompétitivité**, refomderlesorganisation du tranail, la fabrique de l industrie, paris, 2016, p 27.

<sup>2</sup>Shyamsinghinda: **Quality of the work life, Acomprebensivestudy**, canadian, acadimicpublishing, p 03.

- هناك أثر منخفض لعنصر إدارة الوقت (هدر الوقت) على رفع أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية.
- هناك أثر متوسط لعنصر إدارة الوقت (الرقابة) على رفع أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية.
- يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين في المنظمة.
- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على توجيه العاملين وتخصيص زمني معين للقيام بعملية التخطيط للوقت لتحسين أداء العاملين.
- التوجيه الذاتي لعامل يؤدي إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- تؤثر عناصر إدارة الوقت إلى حد ما على أداء الأفراد العاملين من خلال تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الوقت.

**الدراسة الثانية:** دراسة سمية عجمي، التي جاءت بعنوان: دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المنظمات، دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي عام 2015، والتي سعت من خلالها إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما دور التنظيم الجيد للوقت في زيادة إنتاجية العامل؟
  - هل الاستغلال الأمثل للوقت له دور في تحسين الأداء في المنظمة؟
  - ما هو دور التغلب على مضيعات الوقت في زيادة الكفاءة في المنظمة؟
- من خلال اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، أين اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 250 موظفا في وكالات البنوك في عين الدفلى، وقد توصلت إلى النتائج التالية:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد تنظيم الوقت وبعد إنتاجية العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة 0.05.
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستغلال الأمثل للوقت وبعد الأداء الجيد للعامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة 0.05.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبين بعد التغلب على مضيعات الوقت وبعد الروح المعنوية للعامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة 0.05.

- وجود دلالة إحصائية يبين بعد إدارة الفراغ وبعد كفاءة العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة 0.05.

الدراسة الثالثة: دراسة مسغوني نجوى وقدة حياة التي جاءت بعنوان: دور جودة حياة العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي عام 2015، حيث سعت الباحثان إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية عند مستوى معنوية 5%؟
- هل تتوفر أبعاد جودة حياة العمل في المنظمة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد جودة حياة العمل في مخبر المجد للتحاليل الطبية تعزي للمتغيرات الإسمية (الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد حضور دورات تكوينية متعلقة بجودة حياة العمل)؟
- من خلال اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان على 80 موظفا داخل المخبر، المقابلة، والملاحظة، كأدوات في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة تتوقف على قدرة المنظمة على الإبداع التنظيمي، إذ تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استراتيجيتين هما: الريادة في التكلفة وبالتالي تخفيض أسعار المنتجات أو الخدمات، استراتيجية التميز عن المنافسين ويعتبر جودة حياة العمل ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الاستراتيجيتين.

- استحوذ مخبر المجد للتحاليل الطبية على أكبر حصة سوقية نتيجة توفره على العديد من التحاليل الطبية التي لا يمتلكها المنافسين هذا ما أدى إلى عدم ظهور علاقة الأثر بين جودة حياة العمل والميزة التنافسية.

- لا يعتمد مخبر المجد على جودة حياة العمل في تحقي الميزة التنافسية بصور مباشرة رغم توفره على كل أبعاده.

## 2: الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : دراسة ابي محمد المرزوق تحت عنوان: دور جودة حياة العمل في تعزيز انهماك العمال في منظمات الرعاية الصحية.

هدفت الدراسة لتوضيح دور جودة حياة العمل في تعزيز انهماك العمال في منظمات الرعاية الصحية من خلال دراسة ميدانية في بعض المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة دمشق وهي: المواساة الخيري من الرشيد، الرازي، الأندلس.  
انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- هل تطبق برامج جودة حياة العمل في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة دمشق؟
- ما هي البرامج المطبقة لتعزيز انهماك العمال في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة دمشق؟
- ما هي عناصر برامج جودة حياة العمل المطبقة في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة دمشق؟
- ما هو دور عناصر برامج حياة العمل في تعزيز انهماك العمال في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة دمشق؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بطرح مجموعة من الفرضيات هي كالآتي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين برامج جودة حياة العمل المطبقة في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة دمشق.
  - هناك علاقة بين عناصر برامج جودة حياة العمل وتعزيز انهماك العمال (الانهماك المعرفي، والعاطفي، والسلوكي) في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة دمشق.
  - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين برامج جودة حياة العمل المطبقة في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة دمشق تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة والمؤهل العلمي).
- وللتحقق من هذه الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والتحليل الإحصائي، حيث أخذت عينة قصديه شملت أربع مستشفيات نظرا لشهرتها وسهولة الوصول إليها، إضافة إلى كبر حجمها، حيث وزع 100 استبيان على العاملين في كل مستشفى بشكل عشوائي، وتضمن الاستبيان قسمين الأول يشمل بيانات شخصية عن الباحثين، ويتضمن القسم الثاني 55 عبارة موزعة على محورين رئيسيين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير ظروف العمل وكل من الانهماك العاطفي والمعرفي والسلوكي وانهماك العمال ككل.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المشاركة في اتخاذ القرارات والانهماك العاطفي والمعرفي والسلوكي وانهماك العمال ككل.
- الارتباط معنوي وسالم وضعيف بين متغير خصائص الوظيفة والانهماك المعرفي، والارتباط معنوي ودال إحصائيا وموجب وضعيف بين متغير خصائص الوظيفة ومتغير الانهماك السلوكي، كما أنه

لا يوجد علاقة دلالة إحصائية بين متغير خصائص الوظيفة وكل من متغير الانهماك العاطفي وانهماك العمال ككل.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الأجور والمكافآت وكل من المتغيرات الانهماك العاطفي والمعرفي والسلوكي وانهماك العمال ككل.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير عنصر جودة حياة العمل (فريق العمل) وكل من متغيرات الانهماك العاطفي والسلوكي وانهماك العمال ككل، كما ان الارتباط بين متغير فريق العمل وانهماك المعرفي معنوي وسالب وضعيف.

### الدراسة الثانية :

دراسة نعيمة حسن : مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بجودة الحياة لدى طالبات كلية التربية جامعة الدمام وأثر ذلك على تحصيلهن الدراسي ،

مقال علمي في مجلة، حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس مهارات إدارة الوقت والتعرف على مستوى جودة الحياة لدى طالبات كلية التربية جامعة الدمام ، وكذا تحديد طبيعة العلاقة بين مهارات إدارة الوقت وجودة الحياة والتحصيل الدراسي للطالبات ، مع تحديد هل يمكن التنبؤ بجودة حياة الطالبات بمعرفة مهارات إدارة الوقت لديهن ، كما هدفت الدراسة تحديد مدى تمايز مهارات إدارة الوقت لدى طالبات كلية التربية جامعة الدمام في ضوء متغيرات (التخصص الأكاديمي-المستوى التعليمي-التحصيل الدراسي)، وقد تم تطبيق مقياس مهارات إدارة الوقت لدى طالبات المرحلة الجامعية (إعداد الباحثة)، كما تم تطبيق مقياس جودة الحياة (الأكاديمية والاجتماعية والأسرية)، وقد تكونت عينة الدراسة الحالية من 250 طالبة من طالبات المستوى الأول والسابع بكلية التربية بالدمام ، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام معامل ارتباط بيرسون واختبار T الإحصائي ، أسلوب التحليل العاملي وأسلوب تحليل الانحدار و معادلة ايتا لحساب حجم التأثير، وقد أسفرت نتائج الدراسة مايلي:

- تمتع طالبات كلية التربية بمستوى متوسط من مهارات إدارة الوقت.
- تمتع طالبات كلية التربية بمستوى متوسط لجودة الحياة الأكاديمية و الاجتماعية والأسرية والنفسية.
- اشتركت مهارات إدارة الوقت و أبعاد جودة الحياة في بناء عاملي.
- وجدت فروق دالة إحصائية في مهارات إدارة الوقت ترجع إلى متغير المستوى التعليمي والتحصيل الدراسي في حين لم تسفر النتائج عن فروق تعزى إلى متغير التخصص الأكاديمي.
- وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مهارات إدارة الوقت وجودة الحياة وبين مهارات إدارة الوقت والتحصيل الدراسي.

- مهارات إدارة الوقت منبئ جيد بجودة الحياة لدى طالبات كلية التربية جامعة الدمام.

### 3. الدراسات الأجنبية:

#### الدراسة الاولى :

دراسة فيونين واي: إدارة الوقت وجودة الحياة العملية للممرضات في المستشفيات العامة في جمهورية اتحاد ميانمار، مقال علمي منشور في مجلة هدفت هذه الدراسة الوصفية الارتباطية إلى إستكشاف مستوى إدارة الوقت وجودة الحياة العملية للممرضات و فحص العلاقة بينهما، شملت العينة 252 ممرضة يعملن في أربعة مستشفيات عامة في منطقة يانغون ، جمهورية اتحاد ميانمار. تتكون أدوات البحث من مقياس سلوك إدارة الوقت الذي طوره فان لار وإدواردز وإيستون (2007) كان معامل ألفا (WRQOL) الذي طوره ماكان (1994) ومقياس جودة الحياة المرتبطة بالعمل (TMBS) ب ينما كانت تلك الخاصة بالمقاييس الكلية وكل بُعد من أبعاد جودة الحياة المرتبطة بالعمل و الرفاهية (TMBS) و واجهة العمل المنزل ،و الرضا الوظيفي والمهني ، والتحكم في العمل ، وظروف العمل ، والضغط في العمل. أظهرت النتائج أن:

- متوسط الدرجات الإجمالية لإدارة الوقت لدى الممرضات كان متوسطاً.
- جودة الحياة العملية الإجمالية التي أدركها الممرضون من أربعة مستشفيات عامة كانت منخفضة المستوى.
- وجود علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وجودة الحياة العملية

#### الدراسة الثانية :

دراسة لصبا شيخ إمام الدين خسرو : العلاقة بين سلوكيات إدارة الوقت و توازن بين العمل والحياة لموظفين، مقال علمي منشور في مجلة، يهدف هذا البحث إلى شرح تأثير سلوكيات إدارة الوقت الفردية على التوازن بين العمل والحياة لموظفي البنوك باستخدام النموذج الوضعي، تم اختيار استبيان ذاتي الإدارة لجمع الردود من موظفي البنوك في جميع أنحاء باكستان، وقد دعمت الفرضيات المقدمة بتقنيات التحليل الكمي التي اختبرت الروابط السببية بين جميع التراكيب، تم تحليل 320 استبياناً منها باستخدام برنامج PLS sem، وكشفت النتائج عن:

- تساهم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة في القطاع المصرفي.
- تأثير إيجابي لآليات إدارة الوقت، وتفضيلات المنظمة على التوازن بين العمل والحياة العملية للموظفين.

- سيساعد هذا البحث في تحديد ممارسات (MTM) لآليات إدارة الوقت وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

## الفصل الثاني

# الإطار النظري لإدارة الوقت

**تمهيد:**

بالنظر إلى أهمية إدارة الوقت في تحقيق أهداف الفرد والجماعة ككل، فقد أولت العديد من الدراسات والمداخل النظرية أهمية بالغة لهذا المتغير التنظيمي، وعليه نحاول من خلال هذا الفصل، شرح هذا المتغير من خلال تسليط الضوء على أهم أبعاده وعناصره، قصد فهم هذا المتغير التنظيمي من كل جوانبه.

## أولاً: أهمية إدارة الوقت

- إن الإدارة الجيدة للوقت تتضح من خلال الإدارة السليمة والفعالة للموارد البشرية، وتعطي بعداً ارتقائياً للعمل والعاملين، إضافة إلى زيادة الإشباع والإمتاع، والفاعلية، وصولاً إلى أكبر الإنجازات<sup>1</sup>، وأكثرها عائداً ونتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت، حيث تساعد إدارة الوقت على<sup>2</sup>:
- تحديد جيد، وفعال، وواضح، وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات.
  - تعميق وع ومدرک بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمنظمة، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي منظمة وأداته الفعالة للارتقاء والتنمية.
  - استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين كونهم شركاء وليسوا متنافسين، وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتماد متبادل.
  - سلامة التخطيط المدرك لدى قيمة وثروة الزمن والوقت، من خلال وضع استراتيجيات عامة لمدة طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والامكانيات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة.
  - سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الارتقاء الوظيفي.
  - تحفيز القوى العاملة في البرامج على تقديم أفضل ما لديها وعلى تفعيل كافة إمكاناتها لرفع الإنتاجية من خلال توفير محفزات الابداع والابتكار.
  - قرب المتابعة بشكل سليم وتفعيل الرقابة الذاتية التي توفر كثيراً من الوقت من خلال منع الأخطاء التي تحتاج إلى معالجة والإصلاح يحتاج إلى فترة زمنية.
  - سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة حيث يصبح التوجيه مزيج من خلق الدافع والحافز على العمل.
  - إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وللابداعات الشخصية وللتعبير الأفضل على المواهب والمهارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليم جدة، سامي محمد هشام: فن إدارة الوقت، ط1، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2002، ص 35.

<sup>2</sup> الخضيرى، محسن أحمد: الإدارة التنافسية للوقت، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص76.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 76.

وعليه فإن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء، تساعد وتعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال، مناخ صحي يسمح بتفاعل إيجابي للقوى العاملة في المنظمة، يشعر كل فرد فيها أن المنظمة هي وطنه، وأنه يحارب ويجاهد من أجل هذا الوطن، وأن ميدان المعركة هو الحاضر بكل أبعاده، وأن المستقبل هو الغنيمة التي يتعين الحصول عليها بمصالحها ومنافعها البالغة الضخامة، ومن ثم بذل الجهود بما يؤدي إلى:

- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين والمنظمة ككل.
- تحسن الأداء العام بالقضاء على المعيب، والفاقد والمهدر، والضائع في العمليات وبالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة و تحسين صورة المنظمة.
- تحسين معنويات العاملين.<sup>1</sup>

## ثانياً: مبادئ إدارة الوقت :

### 1: المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

هو اختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، ومن أهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:<sup>2</sup>

- **مبدأ تحليل الوقت:** يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، فأساساً تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة.
- **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:** يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها و ملحة ومهمة، والثانية طريقة تعتمد على ظاهرة أن

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 31 36.

<sup>2</sup> خرموش منى: إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدراء التعليم العالي، في مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 113، الوادي: جامعة الشهيد حمى لخضر، ديسمبر 2015، ص 302 - 309.

الأشياء التي تعتبرها ملحة ليست دائما مهمة، والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

• **مبدأ المرونة:** أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدر فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على اتباعه.

## 2 : المبادئ المتعلقة بالتنظيم:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، وأهم مبادئ التنظيم هي:

• **مبدأ التفويض:** يعتبر التفويض من الأمور المهمة التي تساعد المدير على توزيع الأعمال على المرؤوسين لإنجازها والرجوع إليه عند وجود أية عقبات تعيق إنجاز هذه الأعمال، وبهذه العملية يتوفر للمدير المزيد من الوقت يمكنه من التخطيط، وأمور أخرى لا تفوض لمرؤوسيه، والتفويض ما هو الا نقل جزء من سلطة الإداري الى مرؤوسيه، بحيث يساعد التفويض الجيد على انجاز أعمال أكثر وبجهد أقل.<sup>1</sup>

• **مبدأ تقسيم العمل:** كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

• **مبدأ التحكم في المعوقات:** من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات، وذلك بتقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسين مع مديرهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية، يرد عليها في وقت محدد ثم تحديد موعد للاجتماعات في وقت معين، مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام التي ستؤدي إلى توفير الوقت.<sup>2</sup>

## مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:

• إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي التقليل منها، حيث أن التقليل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غزاوي راوية تيسير: إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، 2012، ص 22.

<sup>2</sup> خرموش منى، مرجع سابق، ص 309.

### ثالثاً: أنواع إدارة الوقت.

يمكن تقسيم إدارة الوقت الى نوعين هما:

#### 1. إدارة وقت الافراد:

إدارة وقت الأفراد هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء، وتقليل الوقت الضائع إلى الحدود الدنيا. من خلال إدراك أهمية الوقت، وأن ما ضاع منه لن يعود، علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم، وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار، في الأربع والعشرون ساعة، وهو محتوى اليوم، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر، والإدارة الفاعلة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة وفاعلية.

وحتى تكون إدارة الوقت وتنظيمه، فاعلة ومنتجة، وتنعكس بشكل إيجابي، يجب أن يكون لهذه الإدارة، نقطة تركيز، بعيدة المدى، تسعى لتحقيقها.<sup>1</sup>

وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي:

- أ. إدراك المديرين بأهمية تطوير الأفراد.
- ب. رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير.
- ج. وضوح الأهداف، وتجنب أن تكون غامضة، أو غير محددة كأن تقول نرغب في رفع الإنتاجية، وزيادة كفاءة العاملين.
- د. حدد الإجراءات التي يجب اتباعها.
- هـ. توفير الموارد الرئيسية التي تحتاجها لعملية التطوير، رأس المال، كتب، استشارات، معلومات متخصصة، أصدقاء مخلصون.

#### 2-عمليات إدارة وقت المنظمات:<sup>2</sup>

كما أن إدارة وقت المنظمات، هي مجموع عمليات وعناصر وأدوات وإجراءات متداخلة ومتكاملة، فمنها ما يتعلق بالجانب السلوكي، مرتبط بالعادة والتقاليد، وجانب إدراكي للمفاهيم والقيم، المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والأحداث، وجانب آخر يعرف بروح المنظمة، وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال، الموظفون والمدراء، ترتبط بالمهارات والمعارف الإدارية المستفادة عبر الزمن، والمستفيدة بشكل

<sup>1</sup> رجب براء تركي: إدارة الوقت، ط1، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 50.

<sup>2</sup> محمد خليل الكسواني: إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 151 152.

مباشر من علم إدارة الأعمال، وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم النفس، وعلم الإحصاء التطبيقي والنظري، وعلوم الاقتصاد والمحاسبة الإدارية، وتتأثر إدارة وقت المنظمات كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة، كالتهوئة، والإضاءة، وحجم الضوضاء، ونوع وطبيعة علاقات المستوى الرسمي، والمستوى غير الرسمي، أو المستوى الموازي، أو وجود أجواء من القهر والإجبار أو تسود علاقات التسامح والثقة، والمحاسبة على الأداء والإنجاز، ومراعاة الأخطاء والضعف البشري، وتتأثر أيضاً بطبيعة وأنواع الأنشطة داخل المنظمة، وعلاقات الأجزاء ببعضها ثم علاقة الجزء بالكل، فلا توجد حركة أو عمل قائم بذاته في العملية الإدارية، فهناك علاقات تتم بالتنسيق، والتبادل، ومنها ما يخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر، ومنها ما يتأثر بشكل غير مباشر.

كما تتأثر إدارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالبيئة الخارجية، والتأثير الذي يعرف بـ Feed back، ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمل في إطارها المنظمة، والإمام بهذه العوامل وحسن إدراكها، ويدفع المنظمة لاستغلال الوقت، وإيجاد أفضل الوسائل للكف عن هدره، وبالتالي رفع كفاءة الإنتاج، وتقليل النفقات والمصروفات الإدارية، والوصول إلى الأهداف المرغوبة، في فترات زمنية قياسية.<sup>1</sup>

## رابعاً: أساليب إدارة الوقت:

### 1. تحليل الوقت:

هي الخطوة الأساسية التي ينبغي اتخاذها، لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير منتجة التي تسبب ضياعاً للوقت ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها، على أنه ينبغي أن يكون واضحاً، وإن تحقيق الفعالية في استخدام الوقت تتطلب توافر الاقتناع لديه بإمكانه زيادة فعالية توظيفه للوقت، وأنه هو وحده يزيد من هذه الفعالية.<sup>2</sup>

### 2 تخطيط الوقت:

معرفة ماذا أريد، ولماذا، وكيف أحقق ما أريد، فالحكمة تقول حدد إلى أين تريد أن تذهب، وسيدلك أحدها على الاتجاه وكلما كانت الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة، كلما ازدادت فرص تحقيقها، الاعتماد على الذاكرة يفشل الخطط ويضيع الوقت، وتفسر بتخطيط الوقت، محاولة التنبؤ بالوقت المتاح

<sup>1</sup> رجب براء تركي، مرجع سابق، ص 50-54.

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري، صلاح شاكرك الدليمي: مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، إدارة الحكمة، إدارة الوقت، النجاح الاستراتيجي، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 113 - 114.

في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة، كما أن التخطيط الفعال يجنبك أن تقع في زحمة التعامل مع تتابع الأحداث الخارجية، فالأهداف لا تتحقق مصادفة، وإنما بالتخطيط السليم للوقت.

### 3 التنفيذ:

كل الخطط تبقى مجرد أحلام على الورق، إذا لم نسارع في تنفيذها، إيداع الخطوة الأولى، فهي الأصعب كما يقولون وستتوالى الخطوات الأخرى بعد ذلك ولا تؤجل أداء الأعمال.

### 4. المتابعة:

وهي وسيلتك لمعرفة مدى التقدم الذي تم في الخطة، وعن طريقها تتحدد الانحرافات، عن المسار المرسوم، وهل يوجد هدر في الأوقات، وضياح للجهد والمواد.<sup>1</sup>

### 5. التنظيم

وفي مجال التنظيم فقد دلت الدراسات التي قام بها مجموعة من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم مثل:<sup>2</sup>

- التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.
- توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.
- توافر المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماع الواحدة.

- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.
- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.
- التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة ... الخ.

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة جوانب منها تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية الملائمة للعمل، وكذلك تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة

<sup>1</sup> محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص 157 - 159.

<sup>2</sup> أحمد نادر أبو شيحة: إدارة الوقت، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص ص 31-32.

لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل. ومن شأنه كذلك أن ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه بحيث يصبح الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى.

## 6. الرقابة

تتميز إدارة الوقت بأنها عملية متواصلة ومستمرة من التخطيط والتنظيم والمتابعة، وعن طريق تلك العمليات يتم تحليل الوقت وتقييم الجهود في ضوء مقارنة الخطة الموضوعية والمحدد إنجازها زمنيا بما تم إنجازه من أعمال لمعالجة الانحرافات بحيث يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيح طرق العمل غير الصحيحة، والتي تستنزف الكثير من الوقت.

وحتى تزداد فاعلية استغلال الوقت وتنمية العائد المرود الناجمين عن هذا الاستغلال، يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام، وللتحقق من تفعيل الوقت وبشكل عملي وعلمي سليمين. فالرقابة تعني "العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة"

وتظهر أهمية الرقابة على الوقت عند اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وكلما كانت الرقابة نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والمحبة، أدى ذلك إلى استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل، والحماس في إنجاز الوظائف والمهام الوظيفية، ومحاولة الارتقاء بخدمات المنظمة، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في إجراءاتها، وتمارس من خلال التهديد والوعيد، أدى ذلك إلى تأخير إنجاز المهام والأعمال، والتذمر من العمل وضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، وهذا يؤدي إلى إضعاف الولاء والانتماء إلى المنظمة.<sup>1</sup>

وتتميز الرقابة الفعالة بما يلي:<sup>2</sup>

- أ. الفورية لا بد أن تكون الرقابة أولا بأول.
- ب. الدورية والاستمرار: أي ضرورة أن تبقى الرقابة مستمرة دون انقطاع، كما يجب تجميع النتائج في فترات دورية حسب الخطة لمعالجة القصور في كل مرحلة.
- ج. رقابة اقتصادية: ويعني ذلك ألا تستهلك الرقابة من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.
- د. رقابة إصلاحية فلا تكون أبدا بهدف تسجيل الأخطاء والمعاقبة، بل بهدف العلاج.

<sup>1</sup> خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد: العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية، ط1 دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص108.

<sup>2</sup> إبراهيم الفقي: إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، مصر، 2009 ص ص 95-96.

هـ. رقابة مرنة: ألا تكون الرقابة مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الواقع، وإنما تتناسب مع الخطة، وتتكيف مع ظروف تنفيذها.

### خامسا: الوسائل المساعدة على إدارة الوقت

قسم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمين:

1. الوسائل التقنية والتكنولوجية كالهاتف، أجهزة الكمبيوتر وغيرها ...
2. الوسائل غير التقنية الشخصية (الذاتية) السكرتير، إعداد مسودة المذكرات والخطابات، مساعدة المدير على تنظيم مهامه وتذكيره بمواعيده.<sup>1</sup>

### سادسا: خطوات الإدارة الناجحة للوقت:

#### 1. مراجعة الأهداف و الخطط:

إن مراجعة الأهداف والخطط تساعد الموظف في عملية التقييم والتقويم على حد سواء، فانعدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني تؤدي الى اهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه وادارته بالشكل الصحيح.<sup>2</sup>

#### 2. الاحتفاظ بخطة زمنية:

الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن تقوم بعمل برنامج عملي زمني لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلا)، توضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف تنجزها، وتواريخ بداية ونهاية إنجازها، ومواعيدك الشخصية... إلخ ويجب أن تراعي مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.<sup>3</sup>

#### 3. وضع قائمة انجاز يومية:

أن يكون للموظف قائمة انجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسى أو كسل، ويجب أن يراعي عند وضع قائمة الإنجاز اليومي عدة نقاط أهمها:

<sup>1</sup>دليل كرنيفي: فن إدارة الوقت، طر، مكتبة جريدة الورد، القاهرة، 2010، ص167.

<sup>2</sup>محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup>عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، 2009، ص 12.

- جعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياة الشخص.
  - عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.
  - اعتماد مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية (يشير مبدأ باريتو الى تحديد أهم نقطتين في عشر نقاط، وإنجاز هاتين النقطتين يعد بمثابة تحقيق 20% من أعمال ذلك اليوم).
  - إعطاء راحة في الاجازات وفي نهاية الأسبوع.
  - توخي المرونة فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>
4. سد منافذ الهروب:

هي المنافذ التي يهرب بواسطتها الموظف من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة والثقيلة، فتصرفه عنها مثل: (الكسل، التردد، التأجيل، التسويف والترويح الزائد عن النفس).  
 ويجب على الموظفين أن يتذكروا دائماً أن مهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة تساعد على النجاح، أما التسويف والتردد والهروب يؤدي الى الفشل، كما يجب عليه إذا ما اختلطت عليه الأولويات ووجد نفسه يتهرب من مسؤولياته ويضيع وقته، أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

أ. ما هو أفضل عمل يمكن القيام به الآن، وما هو أفضل شيء يستغل فيه وقته في هذه اللحظة.  
 ب. ما هي النتائج المترتبة عن الهروب من المسؤوليات وما هي المشاعر المترتبة عن التسويق والتردد؟  
 مثل (الضييق، القلق، خيبة الامل والشعور بالذنب... الخ) والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟ مثل (الرضا السعادة، النجاح، والرغبة في المزيد من الإنجاز).

#### 5. استغلال الأوقات الهامشية:

والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال مثل: (استخدام السيارة، والانتظار لدى الطبيب، والسفر، وانتظار الواجبات، وتوقع الزوار)، وهي تزيد كلما قل تنظيم الانسان لوقته وحياته.  
 ويجب على الموظف دائماً ان يتأمل كيف يقضي وقته ثم يحلله ويحدد مواقع الأوقات الهامشية ويضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان مثل الاسترخاء<sup>2</sup>

#### 6. لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الانسان أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم وما يرون أنه مهم وضروري، وتسلبه فاعليته ووقته، وهذا الوصف من أكبر مضيعات الوقت، حيث يستسلم الانسان للأمور العاجلة غير الضرورية، لا سيما عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته، ولكيلا يقع

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 13.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام حريز، مرجع سابق، ص 74.

أحد ضحية ذلك ينبغي عليه، بعد تحديد الأهداف والأولويات، تطبيق الفوائد والتوصيات العملية والمجربة التي سترد لاحقاً في إطار الضرورة، الملائمة، الفعالية المرتبطة بالأعمال والمهام والأنشطة التي تمارس في الحياة.<sup>1</sup>

### سابعا: مضيعات الوقت وكيفية السيطرة عليها

وقد حددها "ماكيزي" وقام بتصنيفها إلى سبع (07) مجموعات حسب الوظائف الإدارية، كما يلي:<sup>2</sup>

#### أ. عوامل تتعلق بمجال التخطيط:

عدم وضوح الأهداف من أجل الاستثمار الجيد للوقت وعدم الاهتمام بوضع أولويات لاستغلال الوقت المتاح بطريقة جيدة، بالإضافة إلى عدم وجود خطط يومية، واتباع سياسة إطفاء الحريق ( إدارة الأزمات ) بسبب ضعف التنبؤ، وانخفاض الكفاءة لدى المرؤوسين، كما أن هناك اختلال في توزيع الوقت وحجم الأعمال والمهام، حيث أن الوقت لا يتناسب مع حجم العمل سواء بالزيادة أو بالنقصان، أو القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.<sup>3</sup>

#### ب. عوامل تتعلق بمجال التنظيم:

وجود نوع من الفوضى وعدم وجود تنظيم وانضباط في توزيع المهام، وتشتت الجهود وتضييع الوقت في القيام بأعمال غير مطلوبة أو متكررة تؤدي إلى أحداث الكثير من ضغوط العمل أي عدم العدالة في توزيع أعباء العمل، بالإضافة إلى عدم وضوح المسؤوليات والسلطات ووجود أكثر من رئيس واحد للموظف، وكذا الروتين وكثرة الأعمال الورقية، كما أن سوء ترتيب الملفات في المكتب يؤدي إلى إهدار وقت كبير لإنجاز هذه المهام.<sup>4</sup>

#### ت. عوامل تتعلق بمجال التوظيف:

في مجال التوظيف عند وجود عدم تناسب بين المرؤوس والوظيفة، أو وجود مرؤوس غير مدرب تدريباً جيداً يمكنه من ممارسة مهامه على أحسن وجه، بالإضافة إلى كثرة عدد الموظفين أو قلته، وكذلك وجود موظفين يثيرون مشكلات أو صعوبات.

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع السابق، ص 62.

<sup>2</sup> سلمان زيدان، مرجع سابق، ص: 141.

<sup>3</sup> أحمد نادر أبو شيحة، مرجع سابق، ص: 111.

<sup>4</sup> محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص 36

**ث. عوامل تتعلق بمجال التوجيه**

تسلط المديرين في اتخاذ القرارات وتفضيلهم إنجاز العمل بصورة منفردة، كما أن التفويض غير الفعال واهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية يؤدي إلى إهدار الوقت، هذا بالإضافة إلى غياب أو ضعف روح الفريق بين الموظفين وعدم القدرة على حل الخلافات والنزاعات والافتقار إلى التنسيق يؤدي إلى غياب المبادرة وضعف الحافزية للعمل وانعدام الثقة.<sup>1</sup>

**ج. عوامل تتعلق بمجال الرقابة**

استعمال المقاطعات المتعددة مثل الهاتف، وعدم القدرة على الإجابة بـ "لا" عند اللزوم، بالإضافة إلى عدم وجود معايير وأساليب رقابية فعالة ومحكمة، وبالإضافة إلى كثرة الزوار وخاصة إذا كان بشكل مفاجئ، كما أن وجود مغالاة في الرقابة ناتج عن عدم وجود معايير لها، وكذا غياب التقارير عن المتابعة.<sup>2</sup>

**ح. عوامل تتعلق بمجال الاتصال:**

إن عقد الاجتماعات وتشكيل اللجان بكثرة مع إمكانية الاستغناء عنها، تؤدي إلى إهدار الوقت بالإضافة إلى عدم الإصغاء الجيد وسوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الطبيعة الاجتماعية للإنسان ورغبته في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بغرض التسلية على حساب العمل، فهو يؤثر سلباً على مورد الوقت.<sup>3</sup>

**خ. عوامل تتعلق بمجال اتخاذ القرارات**

إن التسرع واتخاذ القرارات بطريقة ارتجالية قد يجعل القرار صعب التنفيذ أو مستحيل، أو تكون نتائجه سلبية فيصبح عديم الجدوى وبالتالي يؤثر سلباً على الوقت، كما أن التردد والتسويق والمماطلة في اتخاذ القرارات بسبب الخوف من الإخفاق والفشل مثلاً يعتبر أيضاً مضيعة للوقت بالإضافة إلى ذلك فإن لجوء المدير أو الرئيس إلى اللجان في اتخاذ القرارات مع إمكانية عدم اللجوء إليها هو مضيعة للوقت.<sup>4</sup> والشكل التالي يبين مضيعات الوقت الشائعة والتي يبلغ عددها أربعين (40) مضيعة، وقد قامت الدراسة بتصنيفها إلى سبع (07) مجموعات حسب الوظائف الإدارية، وقد حددها "ماكينزي".

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 164، 165.

<sup>2</sup> خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص: 127، 128.

<sup>3</sup> سلمان زيدان، مرجع سابق، ص: 143.

<sup>4</sup> أحمد نادر أبو شيحة، مرجع سابق، ص: 112.

شكل رقم (01): مضيعات الوقت



المصدر: نادر أحمد أبو شيخة: مدخل إلى إدارة الوقت، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص156.

### كيفية السيطرة على مضيعات الوقت:

1. جمع البيانات عن المضيعات التي تكثر عندك مع بيان أنواعها وتقسيماتها والمعلومات المهمة عنها.
2. حدد سبب مضيع الوقت هل هو منك أو من غيرك أو من المكان أو من وقت الموعد.
3. ضع عددا من الحلول لكل مضيع من مضيعات الوقت ثم اختر أنسبها.
4. السيطرة على مضيعات الوقت لا يعني بالضرورة إلغاء هذا المضيع وإزالته بالكلية، لأن بعض هذه المضيعات أمر ضروري لا يستغني عنه الانسان، لكن المقصود هو الاقتصاد فيها بحيث لا تتجاوز حدودها المعقولة.<sup>1</sup>

### ثامنا: الاتجاهات النظرية في إدارة الوقت

#### 1. نظرية (Z):

استمدت نظرية (Z) مقوماتها الفكرية والفلسفية من التجربة اليابانية في الإدارة، ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، فقد حددت معالم هذه النظرية بثلاثة مرتكزات أساسية

<sup>1</sup> عبد الله بن مبارك آل سيف: فن إدارة الوقت طريقة علمية لطلبة العلم والباحثين، مداخلة في ملتقى دولي، جامعة عين شمس، مصر، 2018، ص31.

تضمنت "الثقة"، "المهارة" و"المودة"، وقد أكدت هذه النظرية على الجوانب الإنسانية وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل، ويمكن إيجاز سمات المنظمة في إطار نظرية (Z) كما يلي: <sup>1</sup>

- التوظيف الدائم (مدى الحياة)
- البطء في التقويم والترقية
- عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية
- وسائل الرقابة الضمنية
- اتخاذ القرارات جماعيا
- المسؤولية الجماعية
- الاهتمام الشمولي بالعاملين
- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية.

ويمكن إبراز اهتمام هذه النظرية بإدارة الوقت من خلال التوظيف الدائم للموظف حيث تجعل هذا الفرد يحس وكأنه جزء من هذه المؤسسة التي وظيفته فتزيد من ولاءه وإخلاصه لها و محافظته عليها بما في ذلك الاستثمار الجيد للوقت لصالح المؤسسة ، كما أنعدم الاختصاص في الحياة العملية تؤدي إلى كسر الروتين والملل ، كما أنها تشعر العامل عندما يبدأ في تخصص معين بحيوية و نشاط ، كما أنها تنمي روح الإبداع لدى العمال و كلها تؤدي إلى استثمار جيد للوقت ، كما أن الرقابة الضمنية غير الواضحة تشجع الرقابة الذاتية حيث تجعل كل فرد يراقب ذاته و التي هي شرط أساسي من شروط الإدارة الجيدة للوقت ، بالإضافة إلى ذلك البطء في التقويم والترقية وذلك لأن أعمال الموظف في بعض الأحيان تحظى بالقبول لكنها لا تأتي بالنتائج المرجوة إلا بعد مدة زمنية ، وهذا لأن المؤسسة تريد نتائج حقيقية لأداء أفرادها مما يجعل الأفراد يعملون بجد من أجل تحسين مستواهم وتجنباً للأخطاء أي الرقابة الذاتية وتجنب التراخي والتسويق ، كما أن المسؤولية الجماعية تشجع العمل كفريق وبجهود جماعية مشتركة ، فتلك الجهود ضرورية لنجاح المؤسسة ، فهي تشجع روح الفريق بين الموظفين و تدعم حافزيتهم للعمل، و كذلك تجعلهم ينصهرون في مجتمع صغير مما يقلل من النزاعات فيما بينهم وهي كلها مؤشرات إيجابية لإدارة الوقت.

كما أن الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها ، وهي اجتماعات قد تكون أسبوعية لمجموعة من العمال ، لمناقشة و تحليل و اقتراح الحلول ، و هي استغلال للوقت في أمور مفيدة ، كما

أنها تفيد في التخطيط واستدراك الأزمات التي قد تحدث قبل الوقوع فيها ، وتجنب فلسفة الإدارة بالأزمات التي تعتبر من مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.

## 2. نظرية اتخاذ القرار

من أشهر رواد هذه النظرية "هربرت سيمون" الذي تنبه إلى استخدام الحاسوب و التكنولوجيا الحديثة في الإدارة ، لما لها من قدرات كبيرة مثل التخزين و حفظ المعلومات والبيانات وتحليلها ، و المفاضلة بين البدائل ، و اختيار الأمثل منها.<sup>1</sup>

لقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة و عدلتها، وأضافت إليها ، وطورتها، وقد احتلت فيها إدارة الوقت مكانة بارزة ، و استعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط و الإنتاج ، ومن أشهر روادها "هربرت سيمون". واعتمدت هذه النظرية على الأحداث الماضية التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة ، و صنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات ، والوقت في هذه الحالة يؤثر على نوعية القرار المتخذ و زمن حدوثه أيضا.

<sup>1</sup> خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إجميد، مرجع سابق، ص 99.

**خلاصة الفصل:**

بعد طرح النظري لإدارة الوقت يتبين أن لها دورا كبيرا في تسيير الحياة المهنية والوظيفية بصفة عامة ، حيث تساعد على تحقيق أهدافها و زيادة فعاليتها، وذلك من خلال التخطيط و التنظيم الجيدين للوقت ، كما أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت ، وهذا باعتبار أن الوقت من أهم المعايير التي يعتمد عليها في الأداء، حيث يتم تقدير وحدات الزمن لإنجاز كمية عمل محددة باستخدام جهد معين ، وتعد إدارة الأداء ضبط و تحديد الأهداف المتوقعة بدقة ، والاهتمام بعمليات التوجيه والتدريب للعمال ومراقبتهم و تقييمهم من أجل تحسين مهاراتهم وبالتالي حياة مهنية وعملية سلسة.

# الفصل الثالث

## جودة حياة العمل

**تمهيد:**

إن المنظمات بمختلف أنواعها تسعى للاستمرار وضمان تجسيد إستراتيجياتها وأهدافها في ظل التغيرات البيئية الحاصلة، ولتحقيق ذلك ركزت اهتمامها على مواردها البشرية، كونها تمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المنظمات، ومن بين زوايا الاهتمام الحرص على توفير بيئة عمل بخصائص نوعية تتوافق مع اهتماماتهم وحاجاتهم ورغباتهم الأمر الذي نتج عنه تطبيق عدة مداخل إدارية معاصرة على غرار جودة حياة العمل، التي تقوم على الاهتمام بدراسة وتحليل المكونات، والأساليب التي تستند إليها الإدارة لتوفير حياة وظيفية أفضل، بمختلف أبعادها التنظيمية والمادية والاجتماعية خارج العمل، وبناء لما تقدم سنحاول التطرق إلى ماهية جودة حياة العمل وأهميتها وأبعادها، وطرق قياسها إضافة إلى برامج تحسين جودة حياة العمل، ثم نتطرق إلى عوائق تطبيق جودة حياة العمل.

## أولاً: أهمية برامج جودة حياة العمل

إن أهمية برامج جودة حياة العمل تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين جميعهم وذلك لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة، إذن من الضروري أن تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام بتحسين جودة حياة عاملها.

إذ أن جودة حياة العمل لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية وتسهم جودة حياة العمل بشكل ايجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة، على تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المنظمة للتأثير الايجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل انتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.<sup>1</sup>

وأشار العنزى والملا (1998) أن التركيز على أهمية جودة حياة العمل ظهر أول مرة من خلال انعقاد أول مؤتمر دولي عنها عام (1972)، وذلك بحضور أكثر من (55) متخصصاً أغلبهم من الأكاديميين، وتلاه بذلك المؤتمر الثاني المنعقد عام (1982)، والذي حضره ما يقارب من (150) متخصصاً، فكانت نتيجة المؤتمرات هو تعزيز الدعم المتزايد لاسيما من الأجهزة الحكومية والنقابات والإدارات لبرامج جودة حياة العمل، لأنها أكثر من برامج تستخدم لتطوير وتحسين الإنتاجية، بل تهتم أيضاً بتحسين مجالات العمل، وذلك من خلال الاهتمام بما يلي:

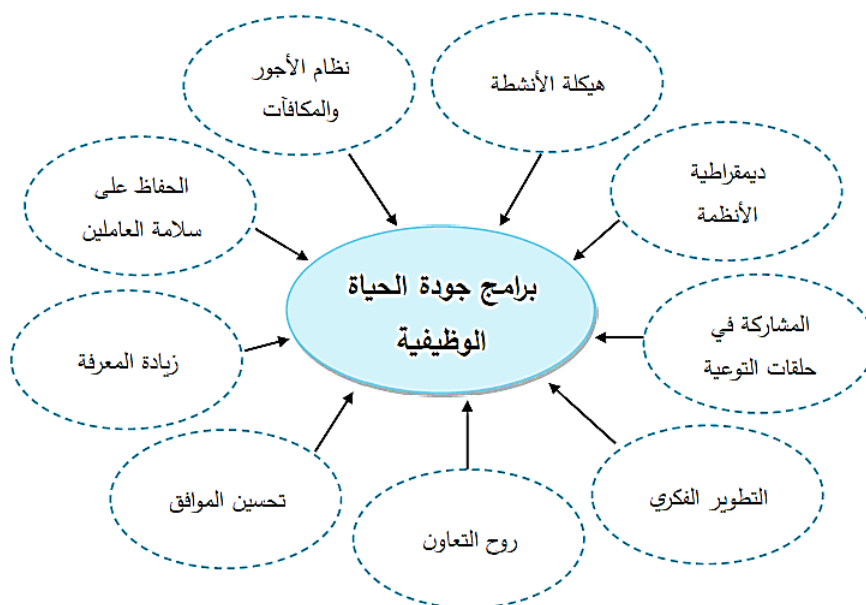
- ✓ حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة، كما في حلقات التوعية، وخلق منظمة متكاملة ديموقراطية.
- ✓ تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم.
- ✓ تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة . وإعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.
- ✓ السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفياً عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة. والعمل على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
- ✓ تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبنى فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية وتسوية التذمر واسع الانتشار بين العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> شرين شريف بدوي، أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العاملين في المنظمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، الامارات، 2015، ص 444.

✓ السعي وراء زيادة التحسينات الايجابية في اتجاهات وسلوك العاملين بما يؤول إلى منافع من قبيل زيادة كفاءة المنظمة جودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات التي تحصل بين العاملين جميعهم.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح ما سبق بالشكل التالي:

الشكل رقم (02): أهمية تحسين برامج جودة حياة العمل.



المصدر: سعد علي صالح العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: 2009، ص 43.

كما تعتبر جودة حياة العمل إستراتيجية متكاملة تكتسب أهميتها كونها تقود المؤسسة إلى النتائج

التالية:

- ✓ التقليل من صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
- ✓ تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
- ✓ استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل، قد تعرقل نشاطها، وتعطل برامجها.
- ✓ الاحتفاظ بنوعيات من الموارد البشرية ذات كفاءة ومهارة ومعرفة.

<sup>1</sup> سعد علي صالح العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 42

✓ فرصة للنمو والتطور حيث أن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك.<sup>1</sup> وعليه يمكن القول إن أهمية جودة حياة العمل تكمن في أنها الأساس لنجاح الكثير من المؤسسات، إذ ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين جميعهم، وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المؤسسة.

## ثانياً: أبعاد جودة حياة العمل

تتضمن عناصر حياة العمل أبعاد ومعاني مختلفة، طبقاً لاختلاف طبيعة العمل والباحثين معاً، حيث تتفاوت أهمية وألوية كل عنصر من هذه العناصر طبقاً لحاجة هؤلاء العاملين وملائمتها لظروفهم من ناحية وما هي الأبعاد التي يركز عليها الباحثون في دراساتهم المتعددة، طبقاً لذلك نجد تعدد مفاهيم وأبعاد جودة حياة العمل، وسنتناول بعضاً من هذه الأبعاد كما يلي:

ذكر والطنون (walton) بأنها تمثل كل الأبعاد التالية: عدالة الأجور والتعويض، ظروف عمل صحية وأمنة، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين التكامل الاجتماعي، التوازن بين حياة العمل والشخصية، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

ذكر الشنطي (2016) أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة، الاستقرار والأمان الوظيفي، الأجور والمكافآت التوازن بين الحياة والعمل، وظروف العمل المادية. وحددها العمري واليافي (2017) بأنها: العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، تقييم الأداء.

كما حددها البياري (2018) بأنها: ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت العدل والمساواة، إتاحة الفرص للتقدم المهني المشاركة في اتخاذ القرار، الأمان والاستقرار الوظيفي.<sup>2</sup>

وهناك من قام بتنظيم أبعاد جودة حياة العمل من خلال المحاور التالية:

**نوعية العلاقات الاجتماعية:** المتمثلة في الاعتراف بالعمل، الاحترام، الإصغاء إلى الانشغالات، احترام الزملاء وأوقات العمل، الاتصالات، الحوار الاجتماعي، المشاركة في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> يوسف المهدي، أثر أخلاقيات العمل في نصين جودة حياة العمل دراسة استطلاعية الآراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البلدة، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، الجزائر، 2020، ص 288.

<sup>2</sup> سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية غزة، 2018، ص ص 14-15.

**نوعية منظمة العمل:** نوعية تعليمات العمل قدرة المنظمة على الدعم والمساعدة على حل المشاكل المتعلقة بالخلل الوظيفي، مسار التقدم الوظيفي، العراقيل والصعوبات الإرهاق في العمل، الحماية من الأخطار بالمنظمة (الاضطرابات العضلية، الأخطار النفس - اجتماعية).

**الانجاز والتطور المهني:** المكافآت التدريب والتكوين الحقوق المكتسبة، تطوير القدرات ضمان المسار المهني.

التوافق بين حياة العمل وساعات العمل وتيرة وساعات العمل الحياة الأسرية، الترقية، ووسائل النقل.

وذكر بعض من العلماء - وفقا لدراساتهم للأبعاد المختلفة لجودة حياة العمل المبنية على الاحتياجات - أن جودة حياة العمل تمثل رضا العاملين عن سبع حاجات اعتمادا على مفهوم يقوم على إشباع احتياجات العاملين التي تشكل جودة حياة العمل، حيث قاموا بتصنيف تلك الحاجات إلى مجموعتين هما:

أ. الاحتياجات ذات المرتبة الدنيا: وتتضمن ما يلي:

(1) **احتياجات الصحة والسلامة:** و تتضمن الحماية من الأمراض والإصابة بمجال العمل وخارجه والعمل على تحسين الحالة الصحية للعاملين.

(2) **الاحتياجات الاقتصادية والأسرية:** وتتضمن الأجر والأمان الوظيفي وغيرها من الاحتياجات الأسرية مثل وجود وقت كاف بعيدا عن العمل للاهتمام باحتياجات الأسرة.

ب. الاحتياجات ذات المرتبة العليا: وتتضمن ما يلي:

(1) **الاحتياجات الاجتماعية:** وتتضمن الصداقة في مجال العمل، وضرورة توافر وقت للفرغ خارج نطاق العمل.

(2) **الاحتياجات التقديرية:** وتتضمن التكريم والتقدير لعمل العامل داخل وخارج المنظمة.

(3) **احتياجات تحقيق الذات:** وتتضمن العمل على توفير أقصى فرصة لإظهار قدرات العامل داخل المنظمة كمختص ومحترف بها.

(4) **الاحتياجات المعرفية:** تتضمن التعلم لتحسين المهارات الوظيفية المتخصصة للعامل.

(5) **الاحتياجات الجمالية:** وتتضمن الإبداع في مجال العمل عن طريق إعطاء الفرصة للعاملين للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بوظائفهم والإبداع الشخصي والاهتمام بالجماليات العامة؛ ويقصد بذلك أن العاملين يرون الفرص في مجال العمل على أنها تسمح بالتنمية الشخصية بالإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>شميلان، 2019، ص 220

مما سبق يظهر اختلاف العلماء والباحثون في تحديد أبعاد جودة حياة العمل حسب أنشئت من أجلها دراسة كل منهم، ووفقا لطبيعة دراستنا سنعتمد على أربعة أبعاد وهي:

### المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.<sup>1</sup>

فعملية مشاركة العاملين في الإدارة عرفها كيث و جيرلينغ بأنها: "ذلك النمط الإداري، الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، ومهامها، ومشكلاتها".

ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين، هما:

- ✓ توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.
- ✓ توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.<sup>2</sup>
- ويرى جاد الرب أنه كلما زادت مشاركة العاملين تزداد فرص تطبيق جودة حياة العمل، فالمشاركة لها آثار ونتائج إيجابية، حيث تعتبر عنصرا أساسيا لنجاح مبادرات وبرامج جودة حياة العمل في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية من أهم المزايا والعوائد للمشاركة في اتخاذ القرار ما يلي:
- ✓ تحقيق درجات عالية من الرضا والالتزام لدى العاملين؛
- ✓ زيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات الحوادث والتالف والفاقد؛
- ✓ تحقيق معدلات ربحية أكثر ودعم نظم أجور ومكافآت متميزة للعاملين؛
- ✓ الإدارة الفعالة لوقت الإدارة العليا؛
- ✓ الحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية؛
- ✓ المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرار بطرائق أكثر ديموقراطية؛
- ✓ بناء كوادر وظيفية تأهيلية للترقي في المناصب القيادية مستقبلا؛

<sup>1</sup>جرينبرج بارون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، تر: محمد البسيوني اسماعيل رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 179.

<sup>2</sup>مروان البربري، مرجع سابق، ص 24.

✓ بناء علاقات متوازنة وإيجابية مع النقابات العمالية؛

✓ تحقيق الرضا الكامل لاحتياجات العملاء ورغباتهم وطموحاتهم.<sup>1</sup>

### 2.3. الأجر والمكافآت المالية:

تعتبر الأجر والرواتب والمكافآت والامتيازات وأي بنود مادية أخرى يستحقها الفرد تعويضا عن الجهود التي يبذلها في العمل الذي اختاره، والقصد من وراء أي نظام تعويضي هو لمكافأة الفرد بشكل منصف، بالإضافة إلى الاعتماد على النظام كوسيلة لجذب العاملين المحتملين والمحافظة على القدامى منهم، وتستثمر المنظمات عموما الدراسات الخاصة بالأجر والرواتب لتحديد معدلات مستويات التعويض والمكافأة، ومثل هذه الدراسات تعكس مستويات الأجر والرواتب في البيئات المختلفة والصناعات المتماثلة.

على إدارة الموارد البشرية مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجر والرواتب للعاملين:

**مبدأ العدالة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر أو الراتب عادلا، أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون التفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجر والرواتب. **مبدأ المساواة:** يعني أن هناك مساواة في تحديد الأجر والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجر والرواتب.

**مبدأ الكفاية:** يعني هذا المبدأ أن تكون الأجر والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة والتزاماته المتعددة، مما يتطلب أن يؤخذ بعين الاعتبار بعض الأسس عند وضع الأجر والرواتب، مثل مستوى المعيشة ومعدل الأسعار وغيرها من الأسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية، ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجر والرواتب.<sup>2</sup>

كما تلعب الأجر دورا مهما في قرار الفرد بالبقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها، أو الانتقال منها، حيث تحتل الأجر أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لأسباب عدة أهمها:

- يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم، وخاصة في بلدان العالم الثالث وترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسره.
- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي فيه، وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.

<sup>1</sup> السيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> صليحة فلاق حقيق، زكية زروخي، جودة الحياة الوظيفية على أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة دراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر، ص ص 10-11.

- يلعب الأجر دورا مهما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي.
- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.<sup>1</sup>

### الموازنة بين حياة العمل والشخصية:

تعرف (منظمة الأمم المتحدة التوازن بين حياة العمل والشخصية بأنها: "مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى إيجاد بيئة عمل تتسم بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية مع محاولة الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة، وبعض أكثر الخيارات شعبية لتحقيق هذا التوازن هي ساعات العمل المرنة، إجازة الأمومة إجازة الأبوة، الإجازة العائلية".<sup>2</sup>

وهناك من الباحثين من يرى أن جودة حياة العمل ما هي إلا امتداد لجودة الحياة بصفة عامة من خلال تحسين ظروف العمل، وأغلب دراسات جودة الحياة تركز في تناولها الموضوع على أساس مقاربتين، إحداها تركز على التوازن والتوافق بين الحياة العملية والحياة خارج العمل وتتضمن هذه الأخيرة مؤشرات الرضا على الحياة بشكل عام، التوافق الأسري والارتياح النفسي.<sup>3</sup>

ويمكن أن تحدد المنظمة عدة وسائل تساعد على تحقيق الموازنة المنشودة بين الحياة والعمل

كالتالي:

- **المساندة:** وتشمل وقوف الإدارة مع كل العاملين لمواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- **المرونة:** وتشمل قدرة الإدارة للاستجابة لكل ما يواجهه المنظمة والعاملون من مواقف وأزمات.
- **التواصل المتبادل:** وتشمل حاجة العاملين للصراحة واستماع الإدارة لكل مطالبهم.
- **الوسائل:** توفر الإدارة أساليب يمكن من خلالها التواصل مع كل العاملين فيها مثل التدريب وتبادل المعلومات.
- **العمل من خلال الفريق:** وتشمل تهيئة فريق عمل متكامل يسعى سويا لتحقيق النجاح الجماعي في العمل.
- **الموقف الإيجابي:** إن الاستجابات الإيجابية من الإدارة تشجع العاملين فيها، وتنمي روح الولاء للإدارة

<sup>1</sup> مروان البربري، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> بوبكر ساخي، تمكين العاملين وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية في ضوء اللغة التنظيمية كمتغير وسيط مذكرة ماجستير منشورة، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، ص 98.

<sup>3</sup> خالد عبد الكريم، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015، ص 124.

ومن خلال تحقيق الموازنة بين الحياة والعمل ستمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تتمثل بتقليل التوتر للعاملين، وخلق دوافع أفضل لهم، وضمان ولاء تنظيمي أكثر، وغيابات أقل، ومن ثم إنتاجية أكثر.<sup>1</sup>

### الاستقرار والأمان الوظيفي

يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، فهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء وتوثيق الالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة، فالعمل يساهم في تحقيق أهداف الأفراد وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، ولثبات الموظف واستقراره في عمله انعكاسات إيجابية عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، فالموظف المستقر أكثر ما يشغله هو التكيف والتطبع بطباع جماعة العمل، وسرعان ما يتكيف معها ويتطبع بأساليبها، بعكس الموظف كثير التنقل فهو دائماً ما يبحث عن التكيف والتلاؤم والتي سرعان ما يجد حلول لها حتى ينتقل إلى مكان آخر، علاوة على التفكير الدائم بعبء هذا التنقل ومكانه، ومقدرة هذا المكان على إشباع حاجاته، لذلك يلجأ إلى التغيب عن العمل نتيجة شعوره بالإحباط واليأس وعدم الاستقرار النفسي، والذي قد يرجع سببه إلى سوء العلاقة بين الموظفين الشعور بالظلم في اخذ الحقوق، وعدم العدالة في المعاملة وتوزيع المهام ومنح الترقية، أما من مزايا استقرار الموظف في وظيفته هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي بحكم إتقانه وتقانيه لعمله، مما يشكل أهمية مضاعفة للمنظمة يمكنها من الاحتفاظ بالأيدي العاملة المدربة صاحبة الخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الخبرات والكفاءات البديلة، كما يساعد في تقليص تكاليف التعيين والتدريب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد علي صالح، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> البياري، مرجع سابق، ص 20.

### ثالثا: قياس جودة حياة العمل.

إن المتغيرات المستخدمة لقياس جودة حياة العمل غالبا ما تتمثل في التكوين، الحركية العمل، الرضا و التطور، سلامة العمال، فرص التطور المكافآت والتعويضات عن العمل، الأجور العادلة في العمل، الرضا عن العمل، المسار المهني للعامل والمشاركة في العمل تسيير العمل، الالتزام المهني، الدعم الاجتماعي في العمل، تحديات العمل الإحباط التغيب الصحة الجسمية، الأداء المهني... الخ، وعلى العموم فإن الرضا عن العمل يعتبر المعيار الغالب في قياس جودة حياة العمل وتأثير ظروف العمل على جودة حياة العمل مثل الضوضاء، البرودة، الحرارة الاهتزازات الرطوبة، وانتشار المواد الكيميائية.<sup>1</sup>

أما حديثا فإن قياس موضوع جودة حياة العمل يستند على أبعاد خاصة، والجدول التالي يبرز أبعاد قياس جودة حياة العمل:

#### الجدول رقم (01): قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة حياة العمل.

محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
حرية اتخاذ القرار في العمل	أسلوب القيادة	الراتب	البيئة المادية للعمل
المسؤولية	المشاركة	ساعات العمل	الحرارة
تنوع المهام	العلاقات الاجتماعية	تسهيلات الدراسة والتعليم	الإضاءة
وضوح القواعد والتعليمات		الترقية	

المصدر: المغربي، 2004، ص 261

حسب لولر (Lawler 1975) مقياس جودة حياة العمل يجب أن يحترم أربعة خصائص:

- يجب أن يكون صادقا، يعني أن يقيس الجوانب المهمة لجودة حياة العمل.
- يجب أن يتسم بالصحة والوضوح حتى يتسنى الإجابة على الاستمارات والاستبيانات التي تستعمل من طرف الباحثين والممارسين.
- يجب أن يتسم بالموضوعية حتى يصبح قابل للتحقق ويمكن التحكم فيه.
- يجب أن يراعي الفروق الفردية داخل نفس المنظمة.

<sup>1</sup>المغربي، مرجع سابق، ص 261.

أما سيشر (Seathore، 1975) فيؤكد أن طريقة القياس عموماً تستند إلى قاعدة الحكم على الشعور بالرضا أو عدمه، ويؤكد على أهمية الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والنظرة الوقتية في قياس الرضا، مع الأخذ بالحسبان وجهة نظر العمل والمستخدمين والمجتمع في عالم الشغل. هناك العديد من الدراسات تؤكد على استعمال وثيقة الجرد الكلي لجودة حياة العمل انطلاقاً من أعمال مارتال و دبويس (Martens et up is 2004)، والتي تعتبر أداة للقياس الجودة في العمل وتسمح بالتشخيص التنظيمي وإعطاء الحلول اللازمة لمختلف المشاكل التي يتم العثور عليها انطلاقاً من قاعدة مخطط التدخل لإيجاد الحل على الجانب الذي تم الإجابة عليه ومعرفة أين يكمن المشكل من خلال:

- ✓ المكافآت عن العمل: الأجور، الأرباح الهامشية، ضمان المكافآت.
- ✓ المسار المهني: إمكانية التطور التحويلي من مكان العمل، التكوين والإنقاذ. أوقات العمل: ساعات العمل، الساعات الإضافية للعمل، التغيب لأسباب عائلية.<sup>1</sup>
- ✓ الجو السائد مع زملاء العمل: الشعور بالانتماء، المنافسة، العلاقة مع الزملاء.
- ✓ العلاقة مع رؤساء العمل: العلاقة السائدة مع رئيس العمل.
- ✓ الخصائص الفيزيائية لمحيط العمل: مكان العمل معدات ووسائل العمل.
- ✓ العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف: فعالية العمل، نوع الوظيفة الكفاءة في العمل، الاستقلالية، تنوع المهام، تبادل الأحاسيس والمشاعر، الانجاز على أرض الواقع، المشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ العوامل الداعمة للعاملين: التكفل أثناء الغياب، تقسيم المهام، العلاقة مع النقابة، مصادر المساعدة المتاحة لدى العاملين.<sup>2</sup>

وتتميز هذه الوثيقة بالفعالية وسهولة الاستعمال والبعد عن التعقيد وإمكانية الإجابة عليها من طرف جميع العاملين وفي مختلف القطاعات والتعرف على الحاجات الخاصة للعاملين والسماح بمقارنة النتائج أخرى.

#### رابعاً: برامج تحسين جودة حياة العمل.

يعرف ازلي و جديث (Ozley & Judith، 1982) برامج تحسين جودة حياة العمل بأنها أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المؤسسة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل، وتطبيق برامج

<sup>1</sup> بن خالد، مرجع سابق، ص ص 37-38.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 39.

جودة حياة العمل يؤدي إلى تكاتف وتعاون أصحاب المصالح بالمؤسسة من إدارة وعاملين ونقابات عمالية من أجل تحقيق أداء أفضل، وهذه البرامج تساعد على تحديد الأفعال والتغييرات والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف المشتركة لجميع أصحاب المصالح في المؤسسة.<sup>1</sup>

وهناك نوعين من البرامج التي يمكن أن تنتهجها المؤسسات في سبيل تطبيق جودة حياة العمل فيها

وهي:

#### ❖ المحور الأول: برامج جودة حياة العمل التقليدية:

يقصد بالتقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينات من هذا القرن التي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل المنظمات أو أغلبها بهذه البرامج، التي تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني للعاملين وبما يزيد من رضا العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه البرامج ما يلي:<sup>2</sup>

1- برنامج تحسين بيئة العمل وظروفه (Improving Work Environment).

2- برنامج الصيانة البشرية (Human Maintenance).

3- برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة (Work Hours).

4- برنامج الرفاهية الاجتماعية (Soul Welfare).

5- برنامج الرعاية الصحية (Health Programs).

6- برنامج الأمن والسلامة المهنية (Safety Programs).

7- برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل (Human Relation).<sup>3</sup>

#### ❖ المحور الثاني: برامج جودة حياة العمل الحديثة

يقصد بتلك البرامج النشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغييرات في أعمالها وخصائص العاملين فيها وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها الوحدات، ونتيجة التغييرات (تنوع أعمال الوحدات، وتعدد حاجات العاملين ورغباتهم، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات)، وألزمت هذه المنظمات بالعناية ببرامج جودة حياة العمل الحديثة، وبما يفوق العناية بالرضا والدافعية لدى العاملين والانتماء العالي

<sup>1</sup> إسماعيل مرشد السويطي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2016، ص 62.

<sup>2</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 297.

<sup>3</sup> محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 298.

لوحدهم، لذا أصبحت برامج جودة حياة العمل توظف بهدف استراتيجي موجه لتحقيق المصير المشترك بين المنظمة والعاملين، ولتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو الآتي:<sup>1</sup>

1- برنامج الإثراء الوظيفي (Job Enrichment).

2- برنامج الإدارة بالمشاركة (Management By Participation) وفيه مجموعة من الجوانب<sup>2</sup>

- الجوانب الإنسانية: إذ تسهم في التطوير الذاتي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق الاستفادة الكاملة من مهارات العاملين وقدراتهم.

- المشاركة بالسلطة: إذ أن المشاركة تعني توزيع السلطة في المنظمة والحفاظ على مصالح العاملين وتوسيع نطاق المشاركة في العمل.

- كفاءة المنظمة: إذ تؤدي المشاركة إلى زيادة كفاءة المنظمة وذلك من خلال التزام العاملين بتنفيذ القرارات التي يشاركون في اتخاذها وزيادة الحافز للعاملين والتعاون وتخفيف أعباء الإدارة والمشرفين وتعلم مهارات جديدة في العمل.

3- برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً (Self-Management Work Teams).<sup>3</sup>

4- برنامج جداول العمل البديلة (Alternative Work Schedules).

5- برنامج حلقات الجودة (Quality Circles)<sup>4</sup>

6- برنامج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)<sup>5</sup>

### خامساً: عوائق تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل

على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة حياة العمل، إلا أن العديد من الأطراف في المؤسسة لا يزالون يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة حياة العمل، وتتحدد هذه العوائق في النقاط الرئيسية التالية:

<sup>1</sup> غانم صالح أمين، حلا فازع داغر، واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) من وجهة نظر القيادات الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 31.

<sup>3</sup> سعد علي العنزري وآخرون، أثر خصائص الفرق المدارة ذاتياً في بناء منظمات الأداء العالي دراسة حالة على فريق بحوث السرطان العراقي وزارة التعليم العالي والبحث، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد 9، العراق، 2013، ص ص 47-48.

<sup>4</sup> لمياء محمد غزال علي النعيمي، تطبيق حلقات الجودة وفق فلسفة التحسين المستمر: دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل، رسالة ماجستير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل العراق، 2010، ص 24.

<sup>5</sup> غانم صالح أمين آل ياسين، حلا فازع داغر، واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل، مرجع سابق، ص 34.

**موقف الإدارة:** يتطلب تطبيق برامج جودة حياة العمل إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم و أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي المشاركة بفاعلية في جميع عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم، كما أن الإدارة تعتقد بأن جودة حياة العمل المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسين جودة حياة العمل، نظرا لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة حياة العمل على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

**موقف الاتحادات والنقابات العمالية:** قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع عوائد كافية للعاملين، أي أن برامج جودة حياة العمل ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين، ولإزالة هذه المخاوف، يجب على المديرين القيام بعملية ترويج لبرامج جودة حياة العمل، يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين من جراء تطبيق هذه البرامج.<sup>2</sup>

**التكلفة المالية:** الإدارة ترى بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاح تطبيق هذه البرامج، وللد عن هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة.<sup>3</sup>

فالإدارة والعاملون والاتحادات متخوفون من التغيرات غير معلومة النتائج لتطبيق جودة الحياة ومع ذلك بدأ هذا الوضع في التغير تدريجيا نحو الأفضل، فكل الأطراف في المؤسسة بدئوا يدركون أهمية برامج جودة حياة العمل، كما أن الموظفين يلتحقون ببرامج توعية ليتم تنفيذ برامج تطويرها الوظيفية.<sup>4</sup>

### سادسا: الاتجاهات النظرية في جودة حياة العمل

يرتكز مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع:

<sup>1</sup> إيمان نصار، **جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي** رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 27.

<sup>2</sup> وسام محمد العيد الحسني، **أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين** في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2016، ص 23.

<sup>3</sup> حسني فؤاد الدحوح، **جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم**، رسالة ماجستير منشورة، قسم أصول التربية كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 30.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 31.

**1. مدرسة الموارد البشرية:**

يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد، ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية)، على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحا، وأن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وحرية التعبير لدى العمال، والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل المجهود لذلك، والتأكيد على الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل تتمين التمثلات الذهنية والمقيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد.<sup>1</sup>

ويضيف (George Sanderson 1978) أن الفلسفة الأساسية وراء جودة الحياة في العمل هي الاعتراف بالمجهود، و إن القيم الإنسانية متركزة في الوسط المهني أيضا، والتي هي غاية الجميع، حيث أن العمال يمضون جل أوقات حياتهم في العمل من أجل النجاح في حياتهم الشخصية خارج العمل ، وإن العمال ينتظرون أكثر من التعويض المادي و يتطلعون إلى التعبير عن آراءهم و أحكامهم والاعتراف بهم، وإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار مما يفضي مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة ، و في تسيير المنصب الموكل إليه وهذا ما يمنحه تصرفا واسعا في منصب العمل من خلال الاقتراحات و الأحكام التي تفضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي.<sup>2</sup>

**2. المقاربة التقنية - الاجتماعية:**

طور هذا الاتجاه من طرف (Fred Emery, Eric Trist 1982) و زملائهم في معهد (Tavistock Institute of human relation) بلندن و قد نشر من طرف (LouisE,David1977) ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال و محيطهم العام مع إعطاء أهمية لمنظمات العمل وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهملًا والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي.

أما (Lareau et Johanston,Alexander et Robin 1978) فيرون أن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي و حسب رأيهم فإن

<sup>1</sup>lynejutras et lise vaillancourt : **satisfaction et motivation au travail**, vol 36 no 4 aout-septembre, p2015.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن خالد: **جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي**، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02، 2016 / 2017، ص 27.

جودة الحياة في العمل يجب أن تارعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مما يتيح سيرورة التعلم الديناميكي للتحقيق التطور و هذا ما يتفق مع المفهوم الذي أتى به (Srinivas,1980) حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطالتي و الذي يأخذ في الحسب ان العوامل الاجتماعية و التكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها. وعلى حسب هذا النموذج فإن فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الاتصالات والسلطة والمسؤوليات وأنظمة التقويم والتقييم، ميكانزمات التكيف واندماج الفرد داخل التنظيم، أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسيب... الخ وأن جودة الحياة في العمل تعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مباركي بوحفص، عبد الكريم بن خالد: فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2015، ص ص 121 - 122.

**خلاصة الفصل:**

من خلال دراسة هذا الفصل وقفنا على العديد من الدراسات والأبحاث الخاصة بمفاهيم ومكونات جودة حياة العمل باعتبارها مجموع البرامج والأساليب والأنشطة التي تسعى إلى التحسين والارتقاء بمختلف الجوانب المرتبطة بالموارد البشري، والتي تؤثر في حياة العمل والبيئة الاجتماعية والثقافية والصحية داخل المنظمة وخارجها، الشيء الذي ينعكس على كفاءة وفعالية هذا المورد وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها داخليا وخارجيا.

# الفصل الرابع

## الإجراءات الميدانية

## أولاً: مجالات الدراسة

### 1. المجال المكاني للدراسة:

#### 1.1 التعريف بالبلدية محل الدراسة:

بلدية بوسعادة بلدية قديمة النشأة، حيث نشأت كبلدية مختلطة في عهد الاستعمار الفرنسي، وبعد الاستقلال مباشرة أدرجت ضمن مجموعة 632 بلدية بالجزائر، وهذه المدة الطويلة أكسبتها جهاز إداري ضخم، ومجلس بلدي منتخب يحتوي على عدد معتبر من الاعضاء، بالإضافة إلى فروع عديدة تابعة لها، وعدد لا بأس به، وهذا ما أهلها لترقيتها إلى ولاية.

تشمل بلدية بوسعادة على ست مديريات، و كل مديرية تحتوي على مجموعة من المصالح و المكاتب وهي:

أ. مديرية التنظيم و الشؤون العامة: يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام وتظم أربع مصالح:

- مصلحة الحالة المدنية : و تظم ثلاث مكاتب : مكتب ضابط الحالة المدنية : يقوم بمسك سجلات الحالة المدنية المتمثل في تسجيل الولادات ، عقود الزواج ، الوفيات ، مكتب الانتخابات : مهامه إعداد القوائم الانتخابية ، ومكتب الخدمة الوطنية: هو مكتب مكلف بإحصاء صفوف الخدمة الوطنية.

- مصلحة الشؤون العامة : تضم مكتبين هما : مكتب حفظ الصحة : حيث يقوم بالحفاظ على صحة المواطن ومكتب الشؤون الفلاحية : يتم فيه التكفل بانشغالات الفلاحين.

- مصلحة التنظيم و الشؤون القانونية : تضم مكتب واحد و هو: مكتب المنازعات والشؤون القانونية: مكلف بمتابعة القضايا و المنازعات التي تكون البلدية طرفاً فيها.

- المصلحة البيومترية : وتظم أربع مكاتب: مكتب جواز السفر: إصدار جواز السفر للمواطنين، مكتب بطاقة التعريف الوطنية : يخص بطاقة التعريف الوطنية ، مكتب ترقيم المركبات : و يخص إصدار البطاقة الرمادية و مكتب رخصة السياقة : يخص إصدار رخصة السياقة.

أ. مديرية الشؤون الاجتماعية : يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام وتظم مصلحتين:

- مصلحة الشؤون الاجتماعية : حيث تضم مكتب واحد و هو مكتب النشاط الاجتماعي: يتمثل دوره في مراعاة الفئات الهشة والمعوزة.

- **مصلحة الشؤون الثقافية و الرياضية:** وتظم مكتبين: مكتب الشؤون الثقافية ومكتب الشؤون الرياضية ، حيث تقوم المصلحة بتسيير و استغلال مختلف المنشآت الرياضية والثقافية التي تتوفر عليها البلدية.
- ب. **مديرية المستخدمين :** يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام ، و تظم مصلحتين:
  - **مصلحة تسيير المستخدمين:** وتظم مكتبين: مكتب تسيير المستخدمين: الذي يقوم بمتابعة الحياة المهنية للموظف ومكتب تكوين وتعداد المستخدمين: الذي يتم فيه إحصاء وحركة الموظفين.
  - **مصلحة الشغل والتمهين والتكوين :** تضم مكتبين : مكتب الشغل: الذي يهتم بإنجاز مدونة المناصب المالية لكل سنة ، ومكتب التكوين و التمهين: جمع واستغلال المعطيات الإحصائية ، تسجيل وإرسال عقود التمهين لمركز التكوين المهني.
- ج. **مديرية المالية :** يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام ، و تظم مصلحتين
  - **مصلحة الميزانية والعمليات المالية:** وتظم مكتبين: مكتب الميزانية: يقوم بإعداد ميزانية البلدية ، مكتب العمليات المالية: و فيه فرعين ، فرع التسيير ويقوم بإنجاز مرتبات الأجور للمستخدمين ، و فرع التجهيز يشرف على متابعة صفقات ومشاريع البلدية.
  - **مصلحة ممتلكات البلدية :** وتظم مكتبين : مكتب متابعة الجرد: يتم فيه جرد كلي لممتلكات البلدية ومكتب تسيير الممتلكات: متابعة جرد الإيرادات الخاصة بآراء أملاك البلدية.
- د. **مديرية الوسائل العامة :** يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام وتظم مصلحتين:
  - **مصلحة الصيانة :** وفيها مكتبين: مكتب الصيانة: ويقوم بصيانة كل ممتلكات البلدية ، مكتب التطهير و النظافة : ويقوم على مراقبة و صيانة وتسربات قنوات الصرف الصحي عبر الأحياء.
  - **مصلحة الوسائل العامة :** وتظم مكتبين : مكتب تسيير المخازن: يقوم بجرد مخزون البلدية وكل الممتلكات ، مكتب تسيير الورشات وعتاد الحضيرة : يقوم بتسيير العتاد و صيانتته.
- هـ. **مديرية البناء و التعمير:** يتولى مدير المديرية مهامه تحت سلطة الأمين العام ، و تظم مصلحتين:
  - **مصلحة البناء و التعمير:** وفيها مكتب البناء و التعمير، مكتب الصفقات، مكتب متابعة المشاريع.
  - **مصلحة التهيئة العمرانية :** وتظم مكتب التهيئة و العمران، ومكتب التجهيزات التقنية المجال الزمني للدراسة:

2. **المجال الزمني للدراسة** هو أحد مجالات البحث الرئيسية و المقصود به هو المدة أو الفترة التي يحتاجها الباحث في جمع المعلومات والبيانات الميدانية للدراسة . وقد مرت الدراسة عبر المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: مرحلة الاستكشاف ، بدأت هذه المرحلة في هذه الدراسة من نقطة الإحساس بالموضوع والتساؤلات التي كانت تطرح حوله والتي استدعت اهتمام الباحث، والتي دفعتنا إلى ملاحظة الظاهرة ملاحظة علمية وكانت هذه المرحلة على امتداد الفترة من سبتمبر 2024 إلى غاية جانفي 2025.

- المرحلة الثانية : مرحلة بناء الموضوع : بدأت هذه المرحلة ابتداء من تحديد إشكالية الدراسة وفروضها لتنتهي بمرحلة بناء الاستثمارات، وكانت هذه المرحلة على امتداد الفترة من فيفري 2025 إلى أبريل 2025.

- المرحلة الثالثة: وتم في هذه المرحلة النزول إلى الميدان وتوزيع الاستثمارات على المبحوثين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوسعادة، واسترجاعها وقد امتدت الفترة من 7 ماي 2025 إلى 13 ماي 2025.

المرحلة الرابعة: مرحلة جمع البيانات و تحليلها ومناقشتها وتم فيها جمع وتفريغ الاستثمارات، جدولتها، تبويبها ثم تحليلها إحصائيا وسوسيلوجيا، وامتدت هذه الفترة مدة شهر ماي

3. **المجال البشري للدراسة:** شملت هذه الدراسة موظفي بلدية بوسعادة وبالضبط مديرية التنظيم والشؤون العامة بالمجلس الشعبي البلدي بوسعادة بمختلف أصنافهم ورتبهم، المقدر عددهم بـ 120 موظفا مقسما على ثلاث مصالح، مصلحة الحالة المدنية وتضم 72 موظفا، مصلحة الشؤون العامة 25 موظفا، مصلحة التنظيم والشؤون القانونية 23 موظفا.

## ثانياً: منهج الدراسة.

يعرف المنهج بأنه مجموعة الإجراءات الذهنية التي يمثلها الباحث مقدماً لعملية المعرفة التي سيقبل عليها من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها.

ونظراً لطبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وخصائصه تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتي يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال تحديد خصائصها وأبعادها والعلاقات القائمة بينها، ويتم التعبير عنها كما ونوعاً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وأسبابها وعلاقاتها المختلفة، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسير ووصف نتائجها.<sup>1</sup>

إن اختيارنا للمنهج الوصفي يعكس مدى ملائمته لموضوع الدراسة، وذلك لقدرته على دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل لدى مستخدمي البلدية، بالإضافة إلى ذلك فمن خلال المنهج الوصفي سنتمكن من الاطلاع على حقائق جديدة تساعدنا على فهم الظاهرة ومحاولة تفسيرها وتحليلها والوصول في النهاية إلى الإجابة عن مشكلة الدراسة وتحقيق الهدف منها، والوصول في الأخير إلى نتائج تفسر هذه الظاهرة والعوامل المحددة لها.

## ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

تعد مرحلة جمع المعلومات من أهم مراحل البحث العلمي بحيث أن المعلومات هي المادة الخام التي يستخلص منها الباحث بعد المعالجة: التفرغ والتبويب، التحليل والتفسير والنتائج النهائية وأدوات الدراسة تتحدد طبقاً لطبيعة الموضوع الذي يفرض على الباحث نوعاً من الأدوات يستعين بها لدراسة ظاهرة موضوع البحث، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان.

### 1. الاستمارة:

تعد استمارة البحث أكثر أدوات جمع البيانات شهرة وانتشاراً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة، وتأتي صياغة أسئلة الاستمارة بعد تحديد أهداف البحث والبيانات التي يرى جمعها تحديداً دقيقاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بدوي عبد الرحمان، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص7.

<sup>2</sup>إبراهيم العسل، الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997، ص14.

وقد تم الاعتماد على الاستمارة بصورة أساسية لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، متبعين الخطوات التالية:

- ✓ في البداية قمنا بصياغة جملة من العبارات من خلال مؤشرات أبعاد الدراسة.
- ✓ قمنا بعرض الاستمارة على الأستاذ المشرف لعملية ضبطها.
- ✓ قمنا بعرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة (أساتذة من قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة) لغرض تحكيمها.

بعد تحكيم الاستمارة تم ضبط أسئلتها وفقا للمحاور التالية:

أ. **المحور الأول:** البيانات السوسيو مهنية، والذي ضم 4 أسئلة تمحورت حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

ب. **المحور الثاني:** والذي يتعلق بمتغير إدارة الوقت، والذي تضمن 20 عبارة.

ت. **المحور الثالث:** والذي يتعلق بمتغير جودة حياة العمل والذي تضمن 18 عبارة.

## 2. الوثائق والسجلات:

قام الباحث بالاعتماد على مجموعة من الوثائق، تم الحصول عليها من خلال الزيارة الميدانية تمثلت مجملها في معلومات حول نشأة المؤسسة وموقعها، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومصالحها، وعدد الموظفين.

## رابعاً: المعالجة الإحصائية (القواعد والقياسات الإحصائية)

لمعرفة علاقة إدارة الوقت بجودة حياة العمل من وجهة نظر موظفي البلدية وبالضبط مديرية التنظيم والشؤون العامة، استخدمت الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالرزم الإحصائية للعلوم (Spss25) لتحليل نتائج الدراسة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت وكانت درجة الإجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات أي الاعتماد،

كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (02): فئات مقياس الإجابة على الفقرات

الدرجات	درجات السلم
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق تماما	5

## 1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان.

تم الحصول على النتائج مباشرة بعد تفرغ البيانات في البرنامج، وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية المتاحة في هذا البرنامج كالاتي:

- **أساليب الإحصاء الوصفي:** وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية.
  - التوزيعات التكرارية تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة وأيضا الحصول على مختلف الأشكال البيانية من دوائر نسبية أعمدة... الخ، التي تساعدنا على معرفة خصائص العينة المدروسة.
  - النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.
  - **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
  - **الانحراف المعياري:** تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.
  - **أساليب الإحصاء الاستدلالي:** وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية.
    - معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach's): ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارة الاستمارة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد.

## 2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

سيتم تقنين فقرات الاستبيان والتأكد من صدقها إما عن طريق الصدق الظاهري أو الداخلي وكذلك سيتم التأكد من ثبات فقرات الاستبيان.

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق فقراتها من خلال ثبات أداة الدراسة حيث تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث نستعمل هذا المعامل لقياس مد ثبات أداة الدراسة، وتعتبر قيمتها مقبولة إذا كانت 60% فأكثر وكانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

جدول رقم (03): نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة للأبعاد والمحاوير.

الأبعاد والمحاوير	عدد الفقرات	معامل الثبات
إدارة الوقت	20	0.776
جودة حياة العمل	18	0.798
إجمالي فقرات الاستبيان	42	0.802

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال الجدول رقم ( ) نلاحظ أن كل نسب ثبات متغيرات الدراسة تقريبا كلها مقبولة حيث كانت أكبر من النسبة المرجعية (60%)، بالنسبة لأسئلة إدارة الوقت فبلغت نسبته (77.6%) وهي نسبة مقبولة لأنها أكبر من (60%)، أما أسئلة جودة حياة العمل فبلغت نسبتها (79.8%) وهي نسبة مقبولة أيضا لأنها أكبر من (60%)، وقد بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان بشكل عام (80.2%) وهذا ما يعني بأنها قيمة جيدة لثبات الاستبيان ونسبة مقبولة لأغراض التحليل وهذا ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

## خامسا: عينة الدراسة.

### 1. العينة:

جزء محدد كما ونوعا يمثل عددا من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع البحث (على شرط أن تتاح الفرص لكل فرد أو وحدة اجتماعية من مجتمع الأصل لأن يقع عليه الاختبار يكون ضمن العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب الباحث).<sup>1</sup>

### 2. كيفية اختيار العينة:

تم اختيار العينة العمدية أين تم اختيار مديرية التنظيم والشؤون العامة من أصل أربع مديريات بالبلدية والتي تحتوي على 120 موظف، ويرجع الأساس في اختيار العينة العمدية أولا لضيق الوقت كون البلدية تحوي أكثر من 1000 موظف موزعين على العديد من المديريات والمصالح على مستوى مدينة

<sup>1</sup>معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 1997، ص 63.

بوسعادة، ثانيا كون موظفي المديرية لديهم وظائف مكتبية ودائمي التواجد بالبلدية (لا تطلب منهم مهام خارج البلدية)، أيضا كون الباحثة موظفة بهذه البلدية وهي على معرفة بهذه المصالح أكثر من غيرها وسهولة الوصول إلى المبحوثين. وقد كان حجم العينة 100 مبحوث من أصل 120 موظف بمديرية التنظيم والشؤون العامة وذلك كون كون باقي المستخدمين 20 بين إجازة سنوية ومرضية واستثنائية، وانتداب خارج المديرية المذكورة.

#### سادسا: الخصائص الاجتماعية لمفردات العينة.

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على البيانات الشخصية لمفردات البحث والتي تضمنتها لأغراض منهجية ومعرفية تدعم الباحث الكشف على الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	38	38
أنثى	62	62
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث يبين أن أغلب مفردات العينة إناث والتي قدرت نسبتهم بـ62% بينما كانت نسبة الذكور 38% هذه النسبة تفسر بأن طبيعة العمل في البلدية لا يتطلب قدرات جسدية عالية وهي وظائف تكون أكثر جاذبية لفئة الاناث أكثر من الذكور، وهذا ما تحبزه النساء من جهة ومن جهة أخرى النساء تميل أكثر للعمل في الإدارات العمومية.

## جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
05	05	أقل من 25 سنة
24	24	من 25 سنة إلى 35 سنة
60	60	من 35 سنة إلى 45 سنة
11	11	أكثر من 45 سنة
%100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

يتبين من الجدول رقم (05) أن الفئة العمرية أكثر من 35 سنة إلى 45 سنة هي الفئة التي سجلت أكبر نسبة والتي قدرت بـ (60%)، تلتها الفئة العمرية، من 25 إلى 35 سنة حيث سجلت 24% بينما سجلت فئة أكثر من 45 سنة نسبة 11% من مجموع المبحوثين، أما الفئة العمرية الأقل كانت في الفئة العمرية أقل من 25 والتي مثلتها نسبة 5% من المبحوثين.

من خلال القراءة الإحصائية لجدول الفئات العمرية لمفردات العينة يتضح أن ما يميز هؤلاء هو غالبية مفردات العينة هم من فئة يمكن القول بأنها فئة نشطة ذات خبرة في الميدان، وهي فئة عمرية قادرة على تقديم الإضافة للمديرية التابعة للبلدية، وباعتبار متغير السن من أهم المتغيرات السوسيوإقتصادية لمفردات العينة لأن طبيعة العمل تتطلب قدرات معينة في الغالب تكون متوفرة في فئة عمرية أقل ما يقال عليها أنها فئة شابة، كذلك تشهد مثل هذه الإدارات المحلية شحاً في التوظيف لذلك نلمس النسبة الضئيلة في الفئة الأولى، التي أغلبها من فئة العقود حديثي التخرج من الجامعات والمعاهد.

## جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
18	18	متوسط
39	39	ثانوي
42	42	جامعي
01	01	دراسات عليا
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (06) أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى جامعي، حيث سجلت أعلى نسبة والتي تمثلت في (42%)، تلتها نسبة (39%) ممثلة في فئة المستوى الثانوي والتي تشمل الموظفين الذين يعملون كتابا أو أعوان إدارة أو متخرجين من معاهد التكوين المهني، بينما سجل المستوى المتوسط نسبة 18% وهم موظفون قدامى شملهم التوظيف بشهادات متوسطة فقط، كذلك سجلت حالة واحدة لمفردة تحمل شهادة دراسات عليا دكتوراه ضمن مفردات الدراسة.

إن الاستقراء البسيط لأرقام الجدول الخاص بالمستوى التعليمي يبين أن مفردات عينة البحث يغلب عليه المستوى التعليمي الجامعي، وهو أمر يتفق مع ما يتطلبه القطاع للتوظيف في المجال الإداري أين أصبح يوظف حاملي الشهادات الجامعية في مثل هذه المناصب بعد ان كانت البلديات توظف خريجي المعاهد والثانويات.

#### جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرارات	الأقدمية
7	7	أقل من 5 سنوات
14	14	من 5 إلى 10 سنوات
23	23	من 10 إلى 15 سنة
39	39	من 15 إلى 20 سنة
17	17	أكثر من 20 سنة
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال ملاحظتنا لمتغير الخبرة عند مفردات العينة فنجد أن الفئة من 15 إلى 20 سنة تمثل أكبر نسبة بـ 39% تليها فئة من 10 إلى 15 سنة 24%، بينما سجلت باقي الفئات نسبة متقاربة، فيظهر عامل الأقدمية لدى هذه المصلحة ويتدنى في الفئات الحديثة كما ذكرنا سابقا لنقص عملية التوظيف.

الفصل الخامس

تحليل وتفسير نتائج

الدراسة

## أولاً: تحليل البيانات التي تتعلق بأبعاد الدراسة.

سنركز في هذا العنصر على تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة، ونستعرض فيما يلي إجابات أفراد العينة حسب كل بعد:

### 1. بيانات تتعلق بإدارة الوقت:

#### 1.1 تخطيط الوقت:

جدول رقم (08): بيانات تتعلق بتخطيط الوقت.

اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرار والنسب المئوية	الفقرات
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
موافق	0.314	4.36	40	56	4	00	00	ك	أحدد أهدافي لما يتناسب والوقت المتاح لي لتحقيقها.
			40	56	4	00	00	%	
موافق	0.332	4.46	50	46	4	00	00	ك	أحدد وقتاً لمواجهة أي مشكلة طارئة.
			50	46	4	00	00	%	
موافق	0.519	4.08	30	48	22	00	00	ك	أحدد وقتاً لتنفيذ الأهداف المطلوبة بدقة ووضوح.
			30	48	22	00	00	%	
موافق	0.314	4.26	32	62	6	00	00	ك	أقوم بتحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل.
			32	62	6	00	00	%	
موافق	0.369	4.29	152	212	36	00	00	ك	المجموع
			38	53	9	00	00	%	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (8) يوضح أن ما نسبته 56% من إجابات المبحوثين تؤكد أن الموظفين يحددون أهدافهم لما يتناسب مع الوقت المتاح لتحقيقها، كما أكد ما نسبته 50% أنهم يحددون وقتاً لمواجهة المشاكل الطارئة، أيضاً يرى ما نسبته 48% أنهم يحددون وقتاً لتنفيذ الأهداف المطلوبة بدقة ووضوح، كما يقوم 62% منهم بتحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل، وهذا راجع لبرنامج العمل المسطر مسبقاً وفق القوانين الداخلية للمديرية من جهة ومن جهة أخرى الانضباط الذي تشهده مصالح المديرية.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات **تخطيط الوقت** قدر بـ 4.29 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.369 وقدر التباين بـ 60.74% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو **تخطيط الوقت** كان مرتفعاً إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يؤكدون أن

المؤسسة تقدم خططا واضحة و دائمة للقيام بأعمالها، وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على خطط أسبوعية و أخرى شهرية و أخرى سنوية قصد بلوغ الأهداف المرجوة في أقصر وقت وأقل جهد ، وهذا مايدل على مدى اهتمام المؤسسة بالتخطيط للوقت.

## 2.1 تنظيم الوقت:

### جدول رقم (09): بيانات تتعلق بتنظيم الوقت.

اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرار والنسب المئوية	الفقرات
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق	0.202	4.00	10	80	10	00	00	ك	أقوم بإنجاز نشاطاتي بحسب أهميتها.
			10	80	10	00	00	%	
موافق	0.414	3.90	16	58	26	00	00	ك	أحرص على الاستفادة من الوقت العمل بأكبر قدر ممكن.
			16	58	26	00	00	%	
موافق	0.516	3.64	12	44	42	02	00	ك	أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يساهم في أداء مهماتي في الوقت المناسب.
			12	44	42	00	00	%	
موافق	0.739	3.78	24	34	38	04	00	ك	جمع المهام السهلة قبل الصعبة والاضطرارية والهامة قبل الغير هامة.
			24	34	38	04	00	%	
موافق	0.468	3.83	62	214	118	06	00	ك	المجموع
			15.5	53.5	29.5	1.5	00	%	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (9) يوضح أن ما نسبته 80% من إجابات المبحوثين تؤكد أن الموظفين يقومون بإنجاز نشاطاتهم بحسب أهميتها، ويحرص ما نسبته 58% على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن، بينما يرى 44% أن تقسيم المهام الموكلة إليهم تساهم في أداء مهامهم في الوقت المناسب، ويرى 38% من المستخدمين أن تنظيم وترتيب المهام السهلة قبل الصعبة والاضطرارية والهامة قبل الغير هامة ليس بالأمر الضروري.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات تنظيم الوقت قدر بـ 3.83 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.468 وقدر التباين بـ 68.4% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو تنظيم الوقت كان مرتفعا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة الذين أسندت لهم الأدوار و المسؤوليات من فئة ذوي الكفاءات لإنجاز الأعمال التي لا تقبل التأجيل و الأكثر أهمية و تدوين الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار، مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المطلوب وبأقل التكاليف و المجهودات.

### 3.1 توجيه الوقت:

جدول رقم (10): بيانات تتعلق بتوجيه الوقت.

اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					الفقرات
			موافق تماماً	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق تماماً	
موافق	0.655	3.54	14	32	48	06	00	أقوم بتفويض بعض الأعمال للمرؤوسين لأتفرغ للأمور الهامة.
			14	32	48	06	00	
موافق	0.626	3.98	28	44	26	02	00	أتعاون مع زملائي لإنجاز الأعمال في الوقت المخطط لها.
			28	44	26	02	00	
موافق	0.526	3.86	16	58	22	04	00	أعمل بذكاء وليس يجهد أكبر لإنجاز المزيد في وقت أقل.
			16	58	22	04	00	
موافق	0.592	4.12	32	52	12	04	00	أعطي توجيهات واضحة ومفهومة لإنجاز الأعمال.
			32	52	12	04	00	
موافق	0.599	3.87	90	186	108	16	00	المجموع
			22.5	46.5	27	04	00	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spsv 25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (10) يوضح أن ما نسبته 56 % من إجابات الباحثين تؤكد أن الموظفين يحددون أهدافهم لما يتناسب مع الوقت المتاح لتحقيقها، كما أكد ما نسبته 50% يحددون وقتاً لمواجهة المشاكل الطارئة، أيضاً يرى ما نسبته 48% أنهم يحددون وقتاً لتنفيذ الأهداف المطلوبة بدقة ووضوح، كما يقوم 62% منهم بتحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل، وهذا راجع لبرنامج العمل المسطر مسبقاً وفق القوانين الداخلية للمديرية من جهة ومن جهة أخرى الانضباط الذي تشهده مصالح المديرية.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات تنظيم الوقت قدر بـ 4.29 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.387 وقدر التباين بـ 77.3% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو تنظيم الوقت كان مرتفعاً إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يولون أهمية بالغة في تنظيم واحترامه، فالمؤسسة من خلال وضع خطط عمل لإنجاز الأعمال حتى لا يكون هناك هدر للوقت أثناء التفكير في طريقة إنجاز الأعمال.

#### 4.1 الرقابة على الوقت:

جدول رقم (11): بيانات تتعلق بالرقابة على الوقت.

اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرار والنسب المئوية	الفقرات
			موافق تماماً	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق تماماً		
موافق	0.461	3.94	20	54	26	00	00	ك	أعد مذكرة يومية لأتعرف على كيفية توظيف وقتي.
			20	54	26	00	00	%	
موافق	0.488	4.42	52	40	06	02	00	ك	أقوم بتقييم ذاتي لما تم تحقيقه من أهداف في الوقت المناسب.
			52	40	06	02	00	%	
موافق	0.640	4.08	32	48	16	04	00	ك	أعالج نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.
			32	48	16	04	00	%	
موافق	0.530	4.15	104	142	48	06	00	ك	المجموع
			34.66	47.34	16	02	00	%	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (11) يوضح أن ما نسبته 54% من إجابات المبحوثين تؤكد أن الموظفين يعدون مذكرة يومية للتعرف على كيفية توظيف وقتهم، أما ما نسبته 52% فهم يقومون بتقييم ذاتي لما تم تحقيقه من أهداف في الوقت المناسب، كذلك يرى ما نسبته 48% يعالجون نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الرقابة على الوقت قدر بـ 4.15 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.53 وقد التباين بـ 72.8% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو الرقابة على الوقت كان مرتفعاً إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يضعون أعمالهم تحت الرقابة الوقتية.

## 5.1 مضيعات الوقت:

جدول رقم (12): بيانات تتعلق بمضيعات الوقت

اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرار والنسب المئوية	الفقرات
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
غ موافق	0.512	1.733	00	00	12	62	26	ك	تأتي زيارات مفاجئة من الاهل أو المعارف.
			00	00	12	62	26	%	
غ موافق	0.513	1.699	00	00	44	48	28	ك	أتلقي اتصالات هاتفية زائدة
			00	00	44	48	28	%	
موافق	0.279	3.261	00	46	16	38	00	ك	أتصفح الأنترنت (مواقع التواصل الاجتماعي)
			00	46	16	38	00	%	
محايد	0.288	2.964	00	22	44	34	00	ك	أبدأ في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها.
			00	22	44	34	00	%	
غ موافق	0.502	2.689	00	68	114	182	54	ك	المجموع
			00	17	29	45.5	00	%	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (12) يوضح أن ما نسبته 62% من إجابات المبحوثين تؤكد أن الموظفين لا تأتيهم زيارات مفاجئة من الاهل أو المعارف، وإن حدث ذلك فهي لا تعطل سير العمل في المديرية، أما ما نسبته 48% من المبحوثين يؤكدون أنهم لا يتلقون اتصالات هاتفية زائدة، فكل الاتصالات الواردة في العمل تقع ضمن متطلبات العمل، فيما أكد 46% من المبحوثين أنهم يتصفحون الأنترنت (مواقع التواصل الاجتماعي)، وهذا في أوقات محدد ولا تمس بوقت العمل، فيما أبدى 44% من المبحوثين حيادهم عن تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات مضيعات الوقت قدر بـ 2.689 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.502 وقدر التباين بـ 70.8% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو مضيعات الوقت كان منخفضاً إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو عدم الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يولون أهمية بالغة للوقت ولا يضيعونه كون ان وظائفهم لا تتيح لهم الوقت لتضييعه خاصة مصلحة الحالة المدنية و مصلحة البيو مترية أين يكثّر المراجعين، ، فالمؤسسة من خلال وضع خطط عمل لإنجاز الأعمال حتى لا يكون هناك هدر للوقت أثناء التفكير في طريقة إنجاز الأعمال.

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الوقت)

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تخطيط الوقت	4.29	0.369	موافق
02	تنظيم الوقت	3.83	0.468	موافق
03	توجيه الوقت	3.87	0.599	موافق
04	الرقابة على الوقت	4.15	0.530	موافق
05	مضيعات الوقت	2.689	0.502	غ موافق
	المتغير المستقل	3.825	0.496	موافق

يشير الجدول رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل مضيعات الوقت قدر بـ 3.825 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.496 وقدرة التباين بـ 70.4% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات المبحوثين نحو إدارة الوقت كان مرتفعا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يولون أهمية بالغة لإدارة الوقت.

## 2. بيانات تتعلق بجودة حياة العمل

### 1.2 بيئة العمل المادية:

جدول رقم (14): بيانات تتعلق ببيئة العمل المادية.

الفقرات	الإجابة						
	التكرار والنسب المئوية	عدد موافق تماما	عدد موافق	عدد محايد	عدد غير موافق	عدد غير موافق تماما	الاتجاهات والآراء
توفر مكان عمل مريح.	ك	00	00	14	54	32	غ موافق
	%	00	00	14	54	32	
توفر معدات وأجهزة لتسهيل العمل.	ك	00	00	8	68	24	غ موافق
	%	00	00	8	68	24	
توفر شروط الصحة والسلامة المهنية للعاملين.	ك	00	00	40	50	10	غ موافق
	%	00	00	40	50	10	
توفر ظروف فيزيقية (الاضضاء - التهوية - الحرارة (...)) مناسبة للعمل.	ك	00	00	18	64	18	غ موافق
	%	00	00	18	64	18	
المجموع	ك	00	00	80	236	84	غ موافق
	%	00	00	20	59	21	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (14) يوضح أن ما نسبته 54% من إجابات المبحوثين تؤكد أن الموظفين يعملون في بيئة مريحة، وهذا راجع لهيكله ورسكلة المقر الخاص بالمديرية، وأكد 68% أن هذا الأخير يتوفر على معدات وأجهزة تسهل العمل في هذه البيئة، أيضا يرى 50% منهم توفره على شروط الصحة والسلامة المهنية للعاملين، ويؤكد 64% توفره على ظروف فيزيقية (الاضاءة - التهوية - الحرارة ...) مناسبة للعمل.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات جودة حياة العمل قدر بـ 4.16 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.376 وقدر التباين بـ 61.8% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو جودة حياة العمل كان مرتفعا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يقرون بجودة البيئة المادية التي يعملون فيها.

## 2.2 بيئة العمل المعنوية:

### جدول رقم (15): بيانات تتعلق ببيئة العمل المعنوية.

اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرار والنسب المئوية	الفقرات
			موافق تماما	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق	0.335	4.22	30	62	08	00	00	ك	هناك علاقات إيجابية بين الموظف والادارة.
			30	62	08	00	00	%	
موافق	0.314	4.26	32	62	6	00	00	ك	يقدم الرئيس التقدير والدعم النفسي والاجتماعي للموظفين.
			32	62	6	00	00	%	
موافق	0.202	4.00	10	80	10	00	00	ك	هناك تشجيع لروح الفريق والانتماء والتفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق.
			10	80	10	00	00	%	
موافق	0.414	3.90	26	58	16	00	00	ك	هناك اعتراف بجهود الموظفين.
			26	58	16	00	00	%	
موافق	0.316	4.095	98	262	40	00	00	ك	المجموع
			24.5	65.5	10	00	00	%	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (15) يوضح أن ما نسبته 62% من إجابات المبحوثين تؤكد أن الموظفين لديهم علاقات إيجابية بينهم وبين إدارتهم، كما يرى ونفس النسبة أن الرئيس يقدم التقدير والدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، ويتفق 80% أن هناك تشجيع لروح الفريق والانتماء والتفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق، ويؤكد 58% من الموظفين أن الرؤساء يقدون الاعتراف بمجهوداتهم أثناء العمل.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بيئة العمل المعنوية قدر بـ 4.095 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.316 وقدر التباين بـ 56.8% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو وجود بيئة معنوية كان مرتفعا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يتمتعون ببيئة عمل معنوية جيدة.

### 3.2 العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي:

جدول رقم (16): بيانات تتعلق بالعدالة التنظيمية والأمان الوظيفي.

اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرار والنسب المئوية	الفقرات
			مؤقتة	مؤقتة	إيجابية	مؤقتة	مؤقتة		
ع موافق	0.516	1.64	00	00	42	56	00	ك	يوجد نظام أجور عادل.
			00	00	42	56	00	%	
غ موافق	0.516	1.64	00	00	42	56	00	ك	يتميز نظام المكافآت والتعويضات بالعدالة.
			00	00	42	56	00	%	
محايد	0.655	3.54	14	32	48	06	00	ك	توجد العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات.
			14	32	48	06	00	%	
موافق	0.626	3.98	24	48	26	02	00	ك	هناك شعور بالرضا عند توزيع الأعباء بشكل عادل.
			24	48	26	02	00	%	
موافق	0.526	3.86	16	58	22	04	00	ك	يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي ولا يعانون من أي تهديد بالاستغناء عنهم.
			16	58	22	04	00	%	
موافق	0.592	4.12	32	52	12	04	00	ك	يشعر الموظف بالارتياح في عمله ولا تتوفر لديه رغبة حالية أو مستقبلية في البحث عن فرص عمل بديلة خارج المؤسسة.
			32	52	12	04	00	%	
موافق	0.599	3.22	86	190	108	16	00	ك	المجموع
			21.5	47.5	27	4	00	%	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم ( ) يوضح أن ما نسبته 56% من إجابات المبحوثين تؤكد أنه لا يوجد نظام أجور عادل، فهم يقارنون ما يقدمونه من جهد وتضحيات مقابل الأجر الزهيد، كذلك وبنفس النسبة يرون أن نظام المكافآت والتعويضات لا يتميز بالعدالة، ويرى 48% حيادهم اتجاه وجود العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، كذلك يرى وبنفس النسبة شعورهم بالرضا عند توزيع الأعباء بشكل عادل، أما من شعورهم بالاستقرار الوظيفي ولا يعانون من أي تهديد بالاستغناء عنهم فكان أغلب الموظفين ونسبة 58% يقرون بذلك.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات بيئة العمل المعنوية قدر بـ 3.22 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.599 وقدر التباين بـ 77.3% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو وجود العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي كان مرتفعا إذ كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يقرون بوجود عدالة التنظيمية وأمان الوظيفي بالرغم من تصريحهم بعدم وجود عدالة في توزيع الأجور والمكافآت.

#### 4.2 العلاقة مع الإدارة:

جدول رقم (17): بيانات تتعلق بالعلاقة مع الإدارة.

الفقرات	الإجابة						
	التكرار والنسب المئوية	عدد موافق تماما	عدد موافق	عدد لا	عدد غير موافق	عدد لا تماما موافق	عدد غير موافق تماما
هناك تواصل واتصال فعال مع الإدارة.	ك	00	00	26	54	20	3.94
	%	00	00	00	54	20	0.461
هناك اشتراك للموظفين في عملية اتخاذ القرار.	ك	00	02	06	40	52	4.42
	%	00	00	02	40	52	0.488
يوجد دعم مستمر من طرف الإدارة.	ك	00	04	16	48	32	4.08
	%	00	00	04	48	32	0.640
يوجد استماع من طرف الإدارة لاحتياجات الموظفين.	ك	00	00	12	62	26	4.14
	%	00	00	00	62	26	0.364
المجموع	ك	00	06	60	204	130	4.145
	%	00	1.5	15	51	32.5	0.48825

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برمجية Spss v25.

من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (17) يوضح أن ما نسبته 54% من إجابات المبحوثين تؤكد أن هناك تواصل واتصال فعال مع الإدارة، وما نسبته 52% يرون أن هناك اشتراك للموظفين في عملية اتخاذ القرار، كما أكد 48% من المبحوثين أنهم يجدون الدعم المستمر من طرف الإدارة، ويرى ما يفوق 62% أن الإدارة تستمع لاحتياجات الموظفين.

يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات العلاقة مع الإدارة قدر بـ 4.14 والانحراف المعياري لهذا البعد هو 0.488 وقدر التباين بـ 69.3% هذه النسبة أكبر من (50%) مما يعني اتفاق إجابات عينة الدراسة، كما أن إجابات أفراد العينة نحو وجود علاقة مع الإدارة كان مرتفعا إذ

كان الاتجاه العام للبعد نحو الموافقة، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يقرون بوجود علاقة جيدة مع الإدارة.

### ثانياً: تحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

1. تحليل الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة بين عمليات ادارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) وجودة حياة العمل داخل المنظمة

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حجم العينة	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	عمليات إدارة الوقت
100	0.000	0.122	0.618	0.786	
جودة حياة العمل					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من القيمة أعلاه أن معامل الارتباط بين عمليات إدارة الوقت وجودة حياة العمل يقدر بـ 0.786 وهو ارتباط موجب قوي يدل على وجود علاقة بينهما أي كلما طبقت عمليات إدارة الوقت يصاحبه ارتفاع في جودة حياة العمل وقدرت قيمة معامل التحديد بـ 0.618 وهي قيمة مقبولة أي نسبة 61.8% من التغير في جودة حياة العمل سببه عمليات إدارة الوقت، وعليه من خلال نتائج الجدول نستنتج أن عمليات إدارة الوقت لها علاقة قوية طردية مع جودة حياة العمل.

2. تحليل الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة بين مضيعات الوقت وجودة حياة العمل في المنظمة.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

حجم العينة	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مضيعات الوقت
100	0.000	0.2005	0.131	-0.362	
جودة حياة العمل					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من القيمة أعلاه أن معامل الارتباط بين مضيعات الوقت وجودة حياة العمل يقدر بـ -0.362 وهو ارتباط سالب ضعيف يدل على وجود علاقة عكسية بينهما أي كلما كان هناك مضيعات للوقت يصاحبه انخفاض في جودة حياة العمل وقدرت قيمة معامل التحديد بـ 0.131 وهي قيمة غير مقبولة أي

نسبة 13.1% من التغيير في جودة العمل سببه مضيعات الوقت، وعليه من خلال نتائج الجدول نستنتج أن مضيعات الوقت لها علاقة عكسية ضعيفة بجودة حياة العمل.

### 3. اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد التطرق إلى الأبعاد وتحليل واختبار صحة الفرضيات الفرعية نقوم بعدها بتحليل واختبار صحة الفرضية الرئيسية اعتماداً على معامل الارتباط والانحدار البسيط بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

### 3. تحليل الفرضية العامة: توجد علاقة بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل داخل المنظمة.

بالنسبة لمعامل الارتباط بين إدارة الوقت بجودة حياة العمل في مديرية التنظيم والشؤون العامة في بلدية بوسعادة يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (20): معامل الارتباط بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل.

حجم العينة	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إدارة الوقت
100	0.000	0.1995	0.343	0.586	
جودة حياة العمل					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS عند مستوى دلالة 0.05

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل يساوي 0.586 وهو ارتباط موجب متوسط وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل، أي كلما زاد الاهتمام بإدارة الوقت ارتفع مستوى جودة حياة العمل ما نسبته 58.6% وهي قيمة متوسطة مقبولة، بالإضافة إلى معامل التحديد الذي قدر بـ 0.343 ومعناه أن 34.3% من التغيير في جودة حياة العمل سببه تطبيق أبعاد إدارة الوقت، وهذا ما يحقق صحة الفرضية الرئيسية.

### ثالثاً: مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة والدراسات السابقة:

1. مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين عمليات إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم،

الرقابة، التوجيه) وجودة حياة العمل داخل المنظمة.

من خلال البيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى تم الحصول على جملة من النتائج:

- من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (08)، نجد أن ما نسبته 53% من إجابات المبحوثين تؤكد أن موظفي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يؤكدون أن المؤسسة تقدم خطاً

واضحة ودائمة للقيام بأعمالها، وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على خطط أسبوعية وأخرى شهرية وأخرى سنوية قصد بلوغ الأهداف المرجوة في أقصر وقت وأقل جهد، وهذا ما يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالتخطيط للوقت.

- ومن خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (09)، نجد أن ما نسبته 53.5% من إجابات المبحوثين تؤكد أن موظفين مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة الذين أسندت لهم الأدوار والمسؤوليات من فئة ذوي الكفاءات لإنجاز الأعمال التي لا تقبل التأجيل والأكثر أهمية وتدوين الأفكار المتعلقة بالعمل باستمرار، مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المطلوب و بأقل التكاليف و المجهودات ما يعني الحرص على تنظيم الوقت لإظهار نتائج جيدة.

- من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (10) ، نجد أن ما نسبته 56 % من إجابات المبحوثين تؤكد أن الموظفين مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يولون أهمية بالغة في توجيه الوقت نحو الاعمال الهادفة، حتى لا يكون هناك هدر للوقت أثناء التفكير في طريقة إنجاز الأعمال.

- من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (11) يوضح أن ما نسبته 54 % من إجابات المبحوثين تؤكد أن الموظفين مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يضعون أعمالهم تحت الرقابة الوقتية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال البيانات المتعلقة بأبعاد و مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى : تم تأكيد أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يولون أهمية بالغة لعمليات إدارة الوقت.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حفصة مناد، التي جاءت بعنوان: **أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري من حيث: كذلك هناك أثر متوسط لعنصر إدارة الوقت (الرقابة) على رفع أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، يعتمد البنك على توجيه العاملين وتخصيص زمني معين للقيام بعملية التخطيط للوقت لتحسين أداء العاملين، كذلك فيما يخص التوجيه الذاتي لعامل يؤدي إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل البنك، تؤثر عناصر إدارة الوقت إلى حد ما على الأداء من خلال تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الوقت.**

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة سمية عجمي، التي جاءت بعنوان: دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المنظمات، من حيث: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد تنظيم الوقت وبعد إنتاجية العامل بوكالات البنك.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة لـ فيو نيين واي: إدارة الوقت وجودة الحياة العملية للممرضات في المستشفيات العامة في جمهورية اتحاد ميانمار، فقد قاربت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التي أظهرت النتائج أن: متوسط الدرجات الإجمالية لإدارة الوقت لدى الممرضات كان متوسطاً.

## 2. مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: علاقة مضيعات الوقت وجودة حياة العمل.

من خلال البيانات الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية لأولى تم الحصول على جملة من النتائج:

- من خلال المعطيات المدونة في الجدول رقم (12) نجد أن ما نسبته 62% من إجابات المبحوثين تؤكد أن الموظفين لا تأتيم زيارات مفاجئة من الالهل أو المعارف، وإن حدث ذلك فهي لا تعطل سير العمل في المديرية، أما ما نسبته 48% من المبحوثين يؤكدون أنهم لا يتلقون اتصالات هاتفية زائدة، فكل الاتصالات الواردة في العمل تقع ضمن متطلبات العمل، فيما أكد 46% من المبحوثين أنهم يتصفحون الأنترنت (مواقع التواصل الاجتماعي)، وهذا في أوقات محدد ولا تمس بوقت العمل، فيما أبدى 44% من المبحوثين حيادهم عن تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، وهذا ما يفسر أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يولون أهمية بالغة للوقت ولا يضيعونه سواء خارج مقر العمل أو داخله، فالمؤسسة من خلال وضع خطط عمل لإنجاز الأعمال حتى لا يكون هناك هدر للوقت أثناء التفكير في طريقة إنجاز الأعمال.

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال البيانات المتعلقة بأبعاد و مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية: تم تأكيد أن أغلب مستخدمي مديرية التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة يولون أهمية بالغة للوقت ولا يضيعونه سواء في اتصالات زائدة عن حدود العمل أو زيارات مفاجئة أو تصفح مواقع التواصل الاجتماعي أثناء العمل.

- تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حفصة مناد، التي جاءت بعنوان: أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري من حيث: أن هناك أثر منخفض لعنصر إدارة الوقت (هدر الوقت) على رفع أداء العاملين بالمنظمة محل الدراسة.

- تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة سمية عجمي، التي جاءت بعنوان: دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المنظمات، من حيث: وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبين بعد التغلب على مضيعات الوقت وبعد الروح المعنوية للعامل بوكالات البنك
- تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة لـ فيو نيين واي: إدارة الوقت وجودة الحياة العملية للممرضات في المستشفيات العامة في جمهورية اتحاد ميانمار، فقد قاربت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة التي أظهرت النتائج أن: متوسط الدرجات الإجمالية لإدارة الوقت لدى الممرضات كان متوسطاً.

#### رابعاً: النتائج العامة.

من خلال مناقشتنا للدراسة الراهنة المتمثلة في "إدارة الوقت وعلاقته بجودة حياة العملي المنظمة" واعتماد على المداخل النظرية التي ساعدتنا في تحديد تصور محدد عالجننا من خلاله متغيرات الدراسة عن طريق تدعيمها بمختلف الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث، ومن خلال الكشف عن العلاقة بين المتغيرين، حيث اعتمدت الدراسة على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريت بمقر بلدية بوسعادة وبالضبط مديرية التنظيم والشؤون العامة، وذلك بهدف التأكد من الصدق للفرضية العامة، والتي توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

- إن التخطيط الجيد للوقت من خلال تحديد الأهداف بما يتناسب والوقت المتاح لتحقيقها، ومواجهة أي مشكل طارئ، هو سبب لتحقيق جودة العمل.
- إن التنظيم المحكم للوقت من خلال ترتيب الأولويات في الوظيفة والاستفادة من أوقات العمل بالقدر ممكن، وتقسيم العمل وما يتمشى مع الوقت المحدد يساهم في أداء المهام في بيئة عمل مناسبة.
- إن توجيه الوقت من خلال تفويض جزء من السلطة، والتعاون الايجابي، والعمل بالعقل أكثر من الجسد يحدد البيئة المعنوية المناسبة للعمل الجيد.
- إن الرقابة الضمنية الشخصية على الوقت من خلال إعداد المذكرات، والتقييم الذاتي ومعالجة النقاط السيئة سيساهم في تحقيق جودة العمل.
- تعتبر مضيعات الوقت كالزيارات المفاجئة، والاجتماعات الزائدة، والاتصالات الهاتفية وتصفح الأنترنت، من الأسباب الحقيقية لهدر الوقت والتي ستعكس بالسلب على جودة حياة العمل.

- يمكن تمييز جودة حياة العمل من خلال بيئة العمل المادية التي تتوفر على مكان عمل مريح، توفر معدات وأجهزة تسهل العمل، توفر شروط الصحة والسلامة المهنية للعاملين، توفر ظروف فيزيقية مناسبة للعمل.
  - يمكن تمييز جودة حياة العمل من خلال بيئة العمل المعنوية التي تمتاز بعلاقات إيجابية بين الموظف وإدارته، تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، تشجيع روح الفريق والانتماء، والتفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق.
  - يمكن تمييز جودة حياة العمل من خلال وجود عدالة التنظيمية وأمان الوظيفي الذي يوفر على نظام أجور عادل، ويتميز بنظام مكافئات والتعويضات وعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، وشعور العاملون بالاستقرار الوظيفي.
  - يمكن تمييز جودة حياة العمل من خلال علاقة المستخدم مع إدارته كفتح قنوات تواصل واتصال فعال معها، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار، ودعمه المادي والمعنوي المستمر.
- وبما أن فرضيات الدراسة تحققت وأن الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل قد تحققت، من خلال تفسيرها ومناقشتها على ضوء ما جاء في الفرضيات والدراسات السابقة، توصلنا إلى أن:
- هناك علاقة طردية متوسطة بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل في المنظمة محل الدراسة.
  - هناك علاقة طردية قوية بين تخطيط، توجيه، تنظيم والرقابة على الوقت وجودة حياة العمل في المنظمة محل الدراسة.
  - هناك علاقة عكسية ضعيفة بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل في المنظمة محل الدراسة.

خافتي

## خاتمة:

تم من خلال هذه الدراسة البحث عن العلاقة بين عمليات إدارة الوقت وجودة حياة العمل وذلك بغرض الإجابة عن الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية المطروحة، حيث تم في الجانب النظري التطرق إلى أهم المفاهيم لكل من جودة حياة العمل، وعمليات إدارة الوقت وكذا مضيعات الوقت داخل المنظمة، وقد كان اختيارنا لمديرية التنظيم والشؤون العامة في بلدية بوسعادة قصد إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع كونها تسمح لنا بالتعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة الوقت بالأبعاد الأربعة من جهة ومضيعات الوقت وعلاقتهم بجودة حياة العمل من الناحية بيئة العمل المادية والمعنوية والعدالة التنظيمية والعلاقة مع الإدارة في هذه المديرية محل الدراسة.

توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين عمليات إدارة الوقت بالأبعاد الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) مع جودة حياة العمل في المديرية محل الدراسة تأكيداً للفرضية التي تم الانطلاق منها في إنجاز هذا البحث كذلك هناك علاقة عكسية بين مضيعات الوقت وجودة حياة العمل.

### ومن أهم التوصيات:

- الاقتناع بأهمية إدارة الوقت والتخلص من الحجج الوهمية التي تؤدي إلى إضاعته دون فائدة؛
- يجب على المؤسسات ضرورة التخطيط اليومي للوقت بما يتلاءم مع قدرات العامل؛
- إقناع العاملين بأهمية ادارة الوقت والابتعاد عن المضيعات؛
- ضرورة الرقابة اليومية للعاملين من أجل تصحيح الانحرافات لا لفرص العقاب؛
- الاعتماد على التوجيه الدائم للمرؤوسين لاستغلال الوقت وذلك حتى يكتسبوا إعادة إدارة الوقت؛
- التأكيد على الحوافز المادية منها المعنوية لأن لها دور كبير في التأثير على السلوك العامل وكيفية قيامه بالعمل؛
- ضرورة العمل على خلق بيئة عمل نظيفة وآمنة تساعد العمال على أداء أفضل للعمل، مع ضرورة معالجة مشاكلهم وانشغالاتهم لضمان سير العمل؛
- تحسين ظروف العمل المادية من خلال توفير الإمكانيات المريحة للعمل و توفير عناصر السلامة و الصحة المهنية؛
- توفير البرامج التدريبية لدعم وتطوير الموظفين، و الاهتمام برغبات و ميول الموظفين من خلال توفير برامج ثقافية و توعوية و تعليمية؛
- بناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية لهم؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم العسل، الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، د.ط ، بيروت لبنان، 1997.
2. إبراهيم الفهسي: إدارة الوقت، دار الإبداع للإعلام والنشر، د.ط، القاهرة، 2009.
3. إبراهيم الفقي: إدارة الوقت ، إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
4. ابن منظور: لسان العرب، دار المعرفة ، د.ط، القاهرة، 1984.
5. أحمد نادر أبو شيحة: إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002.
6. أكرم محسن الياسري، صلاح شاكرا الدليمي: مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال، إدارة الحكمة، إدارة الوقت، النجاح الاستراتيجي، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
7. بدوي عبد الرحمان، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997.
8. بشير العلاء: أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري لنشر والتوزيع، د.ط، الأردن، عمان، د.س.
9. جرينبرج بارون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، تر: محمد البسيوني اسماعيل رفاعي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
10. خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد: العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
11. الخضيرى، محسن أحمد: الإدارة التنافسية للوقت، إتراك للنشر والتوزيع، د.ط، القاهرة، مصر، 2000.
12. دايل كرنيفي: فن ادارة الوقت، ط1، مكتبة جريدة الورد، القاهرة ، 2010.
13. ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت، النظرية والتطبيقي، ط 1، جرير للنشر والتوزيع، 2005.
14. رجب براء تركي: إدارة الوقت، ط1، دار الراجة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
15. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

16. سعد علي صالح العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

17. سليم جدة، سامي محمد هشام: فن إدارة الوقت، ط1، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2002.

18. شرين شريفدوي، أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العاملين في المنظمات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، الامارات، 2015.

19. صالح العلي صالح وأمينة الشيخ سليمانى لأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

20. عبد الله بن مبارك آل سيف: فن إدارة الوقت طريقة علمية لطلبة العلم والباحثين، مداخلة في ملتقى دولي، جامعة عين شمس، مصر، 2018.

21. علي جبلاق: الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.

22. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد: إدارة الوقت، مفاهيم، عمليات وتطبيقات، ط 1، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

23. كمال بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط 1، بيروت، لبنان، 1991.

24. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2017.

25. محمد خليل الكسواني: إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

26. معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 1997.

#### الدوريات العلمية

27. سعد علي العنزي وآخرون، أثر خصائص الفرق المدارة ذاتياً في بناء منظمات الأداء العالي

دراسة حالة على فريق بحوث السرطان العراقي وزارة التعليم العالي والبحث، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد 9، العراق، 2013.

28. عبد الحميد برحومة، مراد شريف: الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 03، 2018.

29. مباركى بوحفص، عبد الكريم بن خالد: فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2015.

30. خرموش منى: إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي، في مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 113، الوادي: جامعة الشهيد حمى لخضر، ديسمبر 2015.

31. صليحة فلاق حقيق، زكية زروخي، جودة الحياة الوظيفية على أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة دراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر.

32. بن خالد عبد الكريم، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015.

#### الرسائل والاطروحات

33. إسماعيل مرشد السويطي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2016.

34. إيمان نصار، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

35. بوبكرساخي، تمكين العاملين وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية في ضوء اللغة التنظيمية كمتغير وسيط مذكرة ماجستير منشورة، قسم علم النفس والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2018.

36. حسني فؤاد الدحوح، جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير منشورة، قسم أصول التربية كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

37. سامي محمد عوض أبو الخير: جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، دراسة مقدمة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، 2019.
38. سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية غزة، 2018.
39. عبد الكريم بن خالد: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02، 2016 / 2017.
40. عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، 2009.
41. غزوي راوية تيسير: إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والحوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، 2012.
42. لمياء محمد غزال علي النعيمي، تطبيق حلقات الجودة وفق فلسفة التحسين المستمر: دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل، رسالة ماجستير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل العراق، 2010.
43. هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد: أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة الأقصى بغزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
44. وسام محمد العيد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2016.

45. يوسف المهدي، أثر أخلاقيات العمل في نصين جودة حياة العمل دراسة استطلاعية الآراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البلدية، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، الجزائر، 2020.

اللغة الأجنبية:

46. Emilie bourdu, maria-madeleinepéretie : la qualité de vie au travail une levier decompétitivité, refomderles organisation du travail, la fabrique de l industrie, paris, 2016.

47. Lynejutras et lise vaillancourt : satisfaction et motivation au travail, vol 36 no 4 aout-septembre, 2015.

48. Shyamsinghinda: Quality of the work life, Acomprebensivestudy, canadian, acadimicpublishing,2019.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلد -

استمارة رقم:.....

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان حول:

إدارة الوقت وعلاقته بجودة حياة العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لطور الماجستير ضم تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

يشرفني أن أضرب بيد أيديكه هذا الاستبيان من أجل ملأنا بكل موضوعية.

❖ تعد مشاركتكم في ملأ هذه الاستمارة مساهمة فعالة في معرفت طبيعة هذه

العلاقة. لذا أرجوا من سادتك وضع علامة ( X ) أمام الاجابة المختارة.

❖ ملاحظة: هذه المعلومات سرية تستعمل لأغراض علمية بحتة.

تحت اشراف:

د. شبيلي وهيبتة

إعداد الطالب:

بوزيدي مسعود

## السنة الجامعية:

2025 - 024

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. العمر: أقل من 25 سنة ( ) 25 إلى 35 سنة ( ) 35 إلى 45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة ( )
3. مستوى التعليم: متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )
4. الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) من 10 إلى 15 سنة ( ) من 15 إلى 20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )

### المحور الثاني: إدارة الوقت

#### أ. تخطيط وتوجيه الوقت

الرقم	العبارات	غير موافقة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أحدد أهدافي لما يتناسب والوقت المتاح لي لتحقيقها.					
02	أحدد وقتا لمواجهة أي مشكلة طارئة.					
03	أحدد وقت لتنفيذ الأهداف المطلوبة بدقة ووضوح.					
04	أقوم بتحديد الأوقات الزمنية المطلوبة لأداء كل عمل.					

#### ب. تنظيم الوقت

الرقم	العبارات	غير موافقة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
05	أقوم بإنجاز نشاطاتي بحسب أهميتها.					
06	أحرص على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن.					
07	أقوم بتقسيم المهام الموكلة لي بشكل دقيق مما يسهم في أدائي مهام في الوقت المناسب					
08	جمع المهام السهلة قبل الصعبة والاضطرارية والهامة قبل الغير هامة.					

#### ج. توجيه الوقت

الرقم	العبارات	غير موافقة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	أقوم بتفويض بعض الأعمال للمرؤوسين لأتفرغ للأمور الهامة.					
10	أتعاون مع زملائي لإنجاز الأعمال في الوقت المخطط لها.					

11	أعمل بذكاء وليس يجهد أكبر لإنجاز المزيد في وقت أقل.				
12	أعطي توجيهات واضحة ومفهومة لإنجاز الأعمال.				

#### د. الرقابة على الوقت

الرقم	العبارات	غير موافقة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	أعد مذكرة يومية لأتعرف على كيفية توظيف وقتي.					
14	أقوم بتقييم ذاتي لما تم تحقيقه من أهداف في الوقت المناسب					
15	أعالج نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.					

#### هـ. مضيعات الوقت:

الرقم	العبارات	غير موافقة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	الزيارات المفاجئة.					
17	الاجتماعات الزائدة عن الحد المعقول.					
18	الاتصالات الهاتفية الزائدة					
19	تصفح الأنترنت (مواقع التواصل الاجتماعي .)					
20	البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها.					

### المحور الثالث: جودة حياة العمل

#### أ. بيئة العمل المادية:

الرقم	العبارات	غير موافقة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	توفر مكان عمل مريح.					
22	توفر معدات وأجهزة لتسهيل العمل.					
23	توفر شروط الصحة والسلامة المهنية للعاملين.					
24	توفر ظروف فيزيقية (الاضاءة – التهوية - الحرارة ...) مناسبة للعمل.					

#### ب. بيئة العمل المعنوية:

الرقم	العبارات	غير موافقة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	هناك علاقات إيجابية بين الموظف والادارة.					
26	يقدم الرئيس التقدير والدعم النفسي والاجتماعي للموظفين.					
27	هناك تشجيع لروح الفريق والانتماء والتفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق.					
28	هناك اعتراف بجهود الموظفين.					

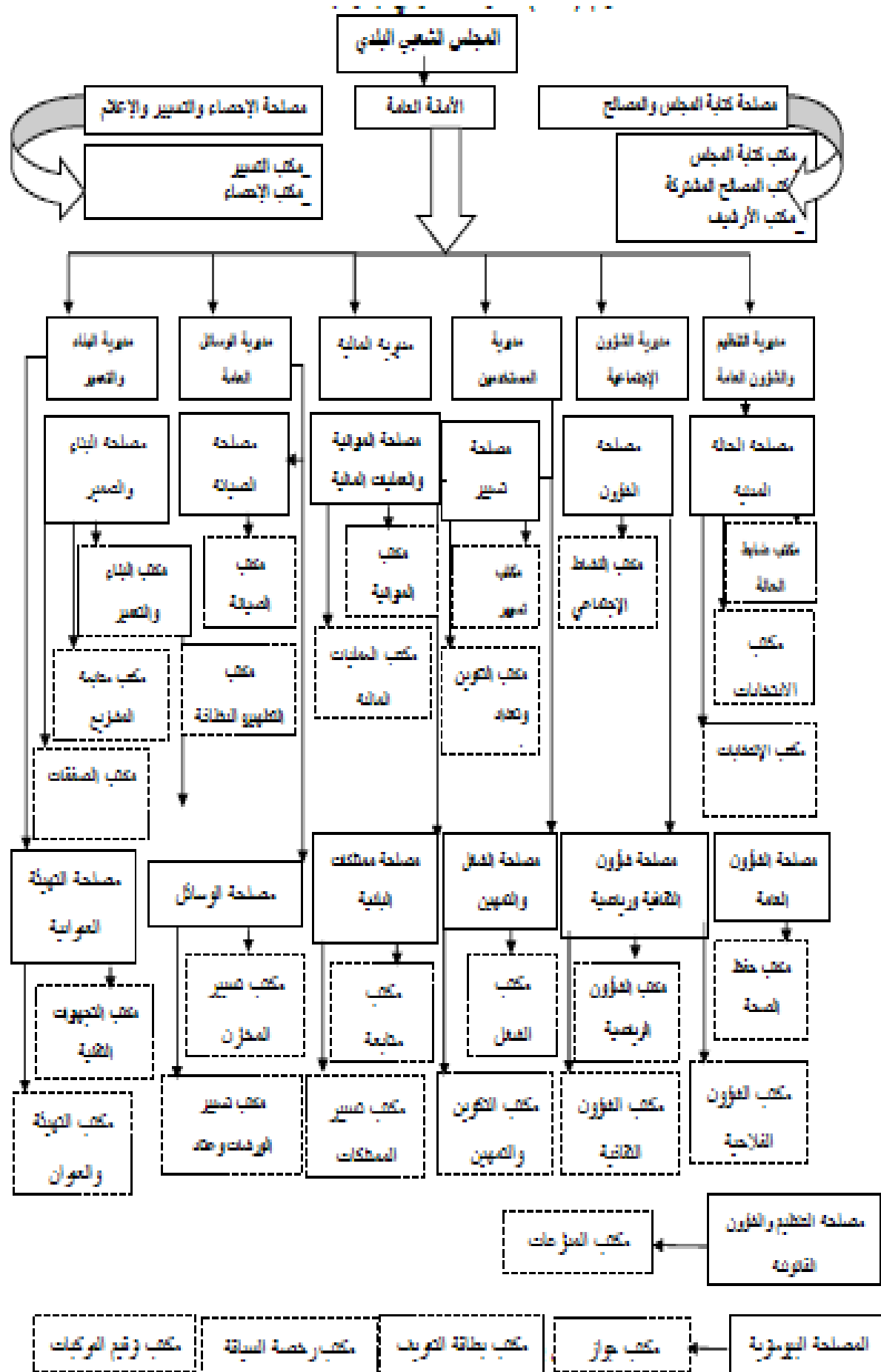
#### ج. العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي:

الرقم	العبارات	غير موافقة بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
29	يوجد نظام أجور عادل.					
30	يتميز نظام المكافأة والتعويضات بالعدالة.					
31	توجد العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات.					
32	هناك شعور بالرضا عند توزيع الأعباء بشكل عادل .					
33	شعر العاملون بالاستقرار الوظيفي ولا يعانون من أي تهديد بالاستغناء عنهم.					
34	يشعر الموظف بالارتياح في عملة ولا تتوفر لديه رغبة حالية أو مستقبلية في البحث عن فرص عمل بديلة خارج المؤسسة.					

#### د. العلاقة مع الإدارة:

الرقم	العبارات	غير موافقة بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
35	هناك تواصل واتصال فعال مع الإدارة.					
36	هناك اشتراك للموظفين في عملية اتخاذ القرار.					
37	يوجد دعم مستمر من طرف الإدارة.					
38	يوجد استماع من طرف الإدارة لاحتياجات الموظفين.					

شكرا على حسن تعاونكم





الكلية الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and Student

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نخبة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

### وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

علاقة ادارة الوقت بجودة حياة العمل  
دراسة ميدانية ببلدية بوسكاره

إعداد الطلبة:

- 1- بوزيدي مسعوده رقم التسجيل: 18 17 09 44 24 24 20 12 01 28
  - 2- رقم التسجيل:
- القسم: علم الاجتماع الشعبي: علم الاجتماع التخصص تخصص وعمل  
إشراف: شبيلي وهيبه الرتبة: دكتوراه

أقر بانتي تابعت العمل المذكور اعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2024-2025 وأسمح  
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

د. نسيمي ولسية

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف (ة):

رئيس القسم





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحـد العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



Faculté des sciences humaines et sociales  
Department of Sociology

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
الرقم: 2025/

تصريح شرفي خاص بالانضمام بقواعد المواثيق العلمية لإجازة بحث

انا المعضي أسفله:

السيد(ة): **بونزيديك.. مسعود**

الصفة: ( طالب، أستاذ باحث، باحث دائم)..... **طالب**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **03.56.33.47**

الصادرة بتاريخ: **18/10/21** من دائرة: **بوعمار**... الولاية: **المسيلة**

المسجل بكلية: **العلوم الإنسانية والاجتماعية** قسم: **علم الاجتماع**

تخصص: **تنظيم و... عمل** تحت رقم التسجيل: **2801202424044091718**

والمكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج: **مستر**  **ماجستير**  **دكتوراه**

والموسومة بـ: **علاقة الإدارة الوظيفية بجدوى حياة العمل**

بدراسة **حيدانمجة بيلجيرية بوجهاد**

أصرح بشرفي بأنني أنتزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المسيلة في:.....

امضاء المعني(ة):..... **مسعود**

المرجع القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28-07-2016 المحدد للفواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية وملاحقتها



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences  
Department of Sociology

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



قسم علم الاجتماع

الرقم 126/ق.ع.ا/ك.ع.ا.ج/2025

### الموضوع: طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية

بشرفنا نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بالطلب المدون

أعلاه والمتمثل في طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية خاصة بمذكرة الماستر للطالبة:

الاسم واللقب: بوزيدي مسعودة

التخصص: ماستر 2 علم الاجتماع التنظيم والعمل

المشرف: د. شبيلي وهيبة

عنوان المذكرة: علاقة إدارة الوقت بجودة حياة العمل - دراسة ميدانية ببلدية بوسعادة- المسيلة.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير



الدكتور: زين العابدين  
مسعودة

## الملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف والكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت وجودة حياة العمل داخل المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات مع المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS v25. تمت الدراسة الميدانية بمصلحة التنظيم والشؤون العامة ببلدية بوسعادة على جميع موظفي المصلحة، وبلغت 100 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة قوية طردية وبين عمليات إدارة الوقت وجودة حياة العمل.
- وجود علاقة ضعيفة وعكسية بين مضيعات الوقت وجودة حياة العمل.
- وجود علاقة متوسطة طردية وبين إدارة الوقت وجودة حياة العمل.

كما خلصت الدراسة الى أن الاهتمام بأبعاد إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) يرفع من جودة حياة العمل لديهم، كلما كان هناك مضيعات للوقت يصاحبه انخفاض في جودة حياة العمل. **الكلمات المفتاحية:** إدارة الوقت، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، جودة حياة العمل.

### Abstract:

The study aims to identify and reveal the relationship between time management and the quality of work life within the organization. To achieve this goal, the descriptive approach was used in an analytical manner and using the questionnaire as a tool to collect data with the respondents in the institution under study, and it was analyzed using the SPSS v25 program. The field study was conducted by the Department of Organization and Public Affairs in the municipality of Bou Saada on all employees of the department, and it amounted to 100 individuals, and the study concluded:

- There is a strong direct relationship between time management processes and quality of work life.
- There is a weak and inverse relationship between time wasters and quality of work life.
- There is a direct average relationship between time management and quality of work life.
- The study also concluded that paying attention to the dimensions of time management (planning, organization, direction, control) increases the quality of their work life, whenever there is a waste of time accompanied by a decrease in the quality of work life

**Keywords:** time management, planning, organization, direction, control, quality of work life.