

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية : العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: 202035077240

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان

إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء العاملين

- دراسة ميدانية بلدية ونوغة ولاية المسيلة الجزائر-

تحت اشراف الأستاذة:

- د. نوادي فريدة

إعداد الطالبة:

✓ بورنان إكرام

لجنة المناقشة :

|              |                            |                    |
|--------------|----------------------------|--------------------|
| رئيسا        | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | د. ناجح مخلوف      |
| مشرفا ومقررا | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | د. نوادي فريدة     |
| مناقشا       | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | د. عيواز نور الدين |

السنة الجامعية : 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾

(النحل: 78)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

## شكر وعرفان

عملا بقول الله تعالى "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"

سورة إبراهيم : الآية ١١

الحمد لله رب العالمين، تبارك وتعالى له الكمال وحده.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه ورسوله الأمين وعلى سائر الأنبياء والمرسلين.

أحمد الله وأشكره أن وفقني وأنعم علي بنعمة الصبر لأنجز هذا البحث

المتواضع، وأتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى كل من ساعدني وساندني طوال مشوار العمل

وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة " نواذري فريدة " التي لم تبخل علي بنصائحها القيمة

وتواضعها معي.

كما أشكر أساتذة التخصص كل باسمه

وأشكر أيضا طاقم عمال بلدية ونوغة على حسن استقبالهم وتعاونهم الكريم،

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا البحث المتواضع وإتمامه

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

إلهي يطيب النائل بشكرك ويزداد العطاء بذكرك وما طاب في القلب مقام إلا بفضلك إلى  
من أعطاه الله الهيبة والوقار الذي إذا حضر سكنت نفسي وإذا تكلم أصغى قلبي قبل أذني  
إلى جدي الذي لم يكن يوما مجرد سند بل كان الأصل والفضل الظل إذا اشتد وهج الأيام  
والنور حين خفتت المعالم ..

إلى والدي العزيز كل ما وصلت إليه اليوم هو ثمرة تعبك ، وإنعكاس لتضحياتك التي لم ولن  
تُحك بالكلام بل صيغت في صمتك وعبرت إلي من خلال نظراتك المليئة بالفخر شكرا  
لك ودمت فخر عمري ورضاه ، إلى ملاكي في الحياة ومعنى الحب والتفاني أُمي الذي كان  
دعاؤها سبب نجاحي وصبرها منبع قوتي وحنانها سكني في كل الثغرات إلى إخوتي ملهميني  
رفاق دربي ومصدر عزيمتي ...

إلى عائلتي وصديقاتي كنتم دائما الحافز إذا تعبت والفرح حين نجحت ..

إليكم جميعا لكم كل الحب والإمتنان فنجاحي اليوم يحمل بصماتكم وفرحتي لا تكتمل إلا  
بوجودكم أهدي لكم تخرجي وشكرا لكم جميعا وفي الأخير

وماتوفيقي إلا بالله ..

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الوقت على تحسين الأداء المهني للعمال في البلدية، وذلك من خلال تطبيق ميداني على مستوى بلدية ونوغة، وانطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: هل لإدارة الوقت دور في تحسين أداء العاملين؟ وقد تمت معالجة هذه الإشكالية من خلال فرضيتين رئيسيتين: الأولى تقترض وجود علاقة بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج، والثانية تربط بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من موظفي البلدية، كما تم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية أبرزها اختبار (كا<sup>2</sup>) حيث أظهرت النتائج غياب علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الوقت (التخطيط والتنظيم) والأداء المهني، كما بيّنت المعطيات الكيفية وجود ضعف في ثقافة تنظيم العمل واستغلال الوقت، وضعف في التحفيز والمتابعة.

وقد خلصت المذكرة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تبني سياسة واضحة لإدارة الوقت، وتكوين العاملين في هذا المجال، والتحفيز بما يعزز الانضباط والفعالية في الأداء المهني.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الوقت - الأداء المهني - العاملين.

## abstract

This study aimed to understand the impact of time management on improving the professional performance of workers in the municipality, through a field application at the level of the municipality of Wanouga. The study started from a problematic issue: Does time management play a role in improving the performance of workers? This issue was addressed through two main hypotheses: the first assumes there is a relationship between time planning and increased productivity, while the second links time organization to performance effectiveness. The study relied on a descriptive analytical approach and used a questionnaire tool to collect data from a sample of municipal employees. The results were analyzed using statistical methods, most notably the Chi-square test, which showed no statistically significant relationship between time management elements (planning and organization) and professional performance. Additionally, qualitative data indicated a weakness in the culture of work organization and time management, as well as a lack of motivation and follow-up. The memorandum concluded with a set of recommendations, the most important of which is the necessity of adopting a clear policy for time management, training workers in this field, and motivating them in a way that enhances discipline and effectiveness in professional performance. Keywords: Time management - Professional performance - Workers.

| الصفحة                                          | العنوان                  |
|-------------------------------------------------|--------------------------|
|                                                 | ملخص الدراسة             |
|                                                 | شكر وتقدير               |
|                                                 | الإهداء                  |
|                                                 | فهرس المحتويات           |
|                                                 | قائمة الجداول            |
|                                                 | قائمة الأشكال            |
| أ                                               | مقدمة                    |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة               |                          |
| 4                                               | 1- إشكالية الدراسة       |
| 5                                               | 2- فرضيات الدراسة        |
| 5                                               | 3- أهداف الدراسة         |
| 6                                               | 4- أهمية الدراسة         |
| 6                                               | 5- أسباب اختيار الموضوع  |
| 7                                               | 6- مفاهيم ومصطلحات البحث |
| 8                                               | 7- الدراسات السابقة      |
| الفصل الثاني: المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة |                          |
| 18                                              | أولاً: إدارة الوقت       |
| 18                                              | تمهيد                    |
| 18                                              | 1- ماهية الإدارة         |
| 19                                              | 2- ماهية الوقت           |
| 20                                              | 3- تعريف إدارة الوقت     |
| 22                                              | 4- أهمية إدارة الوقت     |
| 23                                              | 5- مبادئ إدارة الوقت     |

|                                          |                                                             |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 25                                       | 6-أساسيات إدارة الوقت                                       |
| 27                                       | 7-خطوات ومبادئ الإدارة الفعالة للوقت                        |
| 30                                       | ثانيا: الأداء المهني                                        |
| 30                                       | 1-تمهيد                                                     |
| 31                                       | 2-مفهوم الأداء                                              |
| 31                                       | 3-مفهوم الأداء المهني                                       |
| 33                                       | 4-أهمية الأداء المهني                                       |
| 34                                       | 5-العوامل المؤثرة في الأداء المهني                          |
| 35                                       | 6-عناصر الأداء المهني                                       |
| 36                                       | 7-محددات الأداء المهني                                      |
| 38                                       | 8-أنواع الأداء المهني                                       |
| 39                                       | 9-أبعاد الأداء المهني                                       |
| الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة |                                                             |
| 41                                       | 1- منهج الدراسة                                             |
| 41                                       | 2- حدود الدراسة                                             |
| 42                                       | 3- مجتمع الدراسة                                            |
| 42                                       | 4- عينة الدراسة                                             |
| 45                                       | 5- أدوات الدراسة                                            |
| 46                                       | 6- الأساليب الاحصائية المستعملة                             |
| الفصل الرابع: تحليل البيانات             |                                                             |
| 48                                       | عرض وتحليل النتائج                                          |
| 48                                       | أ/ تحليل البيانات الوصفية                                   |
| 64                                       | مناقشة نتائج الدراسة                                        |
| 64                                       | أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى           |
| 65                                       | ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرضية الثانية |

## فهرس المحتويات

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| 66 | مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة |
| 68 | نتائج الدراسة                                 |
| 69 | خلاصة                                         |
| 72 | خاتمة                                         |
| 72 | الاقتراحات والتوصيات                          |
| 75 | قائمة المصادر والمراجع                        |
| 80 | ملاحق                                         |
|    | ملخص                                          |

| الرقم | عنوان الجدول                                                  | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | مجتمع الدراسة                                                 | 42     |
| 02    | توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس          | 43     |
| 03    | توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة         | 44     |
| 04    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                      | 48     |
| 05    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                       | 49     |
| 06    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية          | 50     |
| 07    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي           | 51     |
| 08    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل          | 52     |
| 09    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية             | 53     |
| 10    | إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (1) حسب العبارة 19  | 54     |
| 11    | إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (3) حسب العبارة 20  | 55     |
| 12    | إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (8) حسب العبارة 21  | 56     |
| 13    | إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (4) حسب العبارة 22  | 57     |
| 14    | إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (2) حسب العبارة 23  | 58     |
| 15    | إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10) حسب العبارة 26 | 59     |
| 16    | إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12) حسب العبارة 31 | 60     |
| 17    | إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13) حسب العبارة 28 | 61     |
| 18    | إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14) حسب العبارة 24 | 62     |
| 19    | إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11) حسب العبارة 30 | 63     |

| الرقم | عنوان الشكل                                              | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------|--------|
| 01    | توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس     | 43     |
| 02    | توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة    | 44     |
| 03    | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس             | 48     |
| 04    | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 49     |
| 05    | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي  | 50     |
| 06    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل     | 51     |
| 07    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية        | 52     |
| 08    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية        | 53     |

# مقدمة

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح، فالفرد هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبرا على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواء على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المنظمة، فالوقت مرتبط بتحسين الأداء سواء كان إداريا، اقتصاديا أو خدماتيا، ويعتبر أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة جيدة لكونه ليس من الموارد المتجددة، ولا يمكن استبداله بمورد آخر.

ولذلك فقد برزت أهمية إدارة الوقت في التراث النظري والمعرفي منذ نشأة الإدارة على وجه الخصوص، ويتضح ذلك جليا في أعمال فريدريك تايلور وغيره من المنظرين الكلاسيكيين، كما ركز أيضا النيوكلاسيكيين في أبحاثهم على عامل الوقت، وقد أكدت النظريات الحديثة علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية ومنها متغير تحسين الأداء الذي يعتبر من أهم أهداف التنظيم التي تسعى إليها جميع المؤسسات.

انطلاقا من هذا جاء بحثنا الموسوم ب: إدارة الوقت ودورها في تحسين الأداء المهني للعمال ببلدية ونوغة، حيث قسمناه إلى أربع فصول: بداية بفصل أول الإطار العام للدراسة يضم إشكالية الدراسة وطرح تساؤلاتها مع الفرضيات، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف التي تقف وراءه، مع تحديد إجرائي لمصطلحات الدراسة وبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيراتها، أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني الذي عنوانه بالمعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة والذي خصص لمتغير إدارة الوقت، وتناولنا فيه تعريف إدارة الوقت وأهمية ومبادئ إدارة الوقت بالإضافة إلى أساسيات إدارة الوقت وخطوات ومبادئ الإدارة الفعالة للوقت

ثم المتغير الثاني والأداء المهني وتناولنا فيه مفهوم الأداء المهني وأهمية الأداء المهني والعوامل المؤثرة فيه ثم عناصر الأداء المهني ومحددات الأداء المهني بالإضافة إلى أنواع وأبعاد.

ليتم الانتقال إلى الجانب التطبيقي في الفصل الثالث الخاص بإجراءات الدراسة الميدانية، بدءا بالدراسة الاستطلاعية، ثم المنهج إلى مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وصولا إلى الأساليب الإحصائية.

أما الفصل الخامس والأخير فقد تم فيه عرض عرض وتحليل النتائج بدءا بتحليل البيانات الوصفية ومناقشة نتائج الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة وفي الأخير نتائج الدراسة، بعدها أتممنا الموضوع بخاتمة متبوعة ببعض التوصيات والمقترحات إضافة إلى قائمة المصادر والمراجع مع الإشارة إلى ملاحق هذه الدراسة.



# الفصل الأول:

## الإطار العام للدراسة

### 1- إشكالية الدراسة:

إن الهدف من إدارة الوقت هو أن تكون مجريات الأمور تحت تصرف الشخص وأن ينجز أعمال أكثر في وقت أقصر وبمجهود أقل، مما يلزمه إيجاد بوصلة في أفكاره للتأكد من الاتجاه الصحيح نحو الهدف، فهي إذن تلغي التلقائية الفوضوية وتؤدي إلى العقلانية. مع اشتداد المنافسة بين المؤسسات أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشري الذي له الدور الأبرز في انجاز أهداف المؤسسة فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد ومدى الرضا المهني الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كما أن الثورة التكنولوجية التي نعيشها في هذا العصر تفرض علينا إتباع أساليب فعالة في إدارة الوقت، للوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها من المؤسسات. إلا أن متغير الوقت من أكثر الموارد هدراً وأقلها استثماراً، ويعود ذلك لأسباب عدة قد يكون أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استثماره. (دليل تيمب، 1991، ص32)

الأمر الذي حمل العديد من الباحثين على الاهتمام بهذا المتغير ويأتي في صدارة هؤلاء تيلور (Taylor) الذي ساهم بفعالية في إثراء هذا المتغير من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وتقليل الوقت الضائع. (محمد وتر، د. ت، ص 17)

وإذا كان البعض يرى أن إدارة الوقت ليس لها أي تأثير على الأداء المهني للعمال، وأن هناك فروق فردية بين العمال في تخطيط وتنفيذ مهام العمل وإدارة الوقت في بيئة العمل.

فإن (Barling, Julian, Cheung, Dominic, Kelloway, E Kevin. 1996)

يرى أن إدارة الوقت ترتبط بالأداء المهني للعمال في ظل وجود دافعية عالية لديهم.

ويلاحظ أن استخدام بعض سلوكيات إدارة الوقت قد يكون لها تأثيرات مهمة على خفض مستوى التوترات وزيادة مستوى الرضا المهني لدى العمال. Macan, Therese

((Hoff, 1994

وعلى منظمات العمل أن تحرص على دراسة الوقت بكل جوانبه حتى يتسنى لها تحديد العوامل التي تتسبب في إهدار الوقت وتسيء استخدامه وتحول دون الاستفادة منه. (عبدالله جليغم، 2009، ص 48)

كما إن إدارة الوقت تعمل من جهة أخرى على تحسين معنويات العاملين وزيادة الكفاءة الإنتاجية لديهم. (روى ألكسندر، 1999، ص 8)

وفي ضوء ما تقدم نلاحظ أن جدلية العلاقة بين إدارة الوقت والأداء المهني لا تزال قائمة، وستظل كذلك طالما الظاهرة موضوع لتشخيص العقل الإنساني، وبالرغم من أهمية الوقت إلا أنه لم يحظ باهتمام الباحثين لا سيما على المستوى العربي ومن هنا جاءت أهمية الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين إدارة الوقت والأداء المهني لدى العمال من خلال طرح التساؤل التالي:

هل لإدارة الوقت دور في تحسين أداء العاملين؟

ومن أجل دراسة ملزمة بمختلف جوانب الموضوع الأساسية، وقصد الوصول إلى

أفضل النتائج، فقد تم طرح عدة تساؤلات فرعية ضمن هذه الإشكالية وهي:

\* هل لتخطيط الوقت دور في زيادة الإنتاج لدى العمال ببلدية ونوغة؟

\* هل لتنظيم الوقت دور في فعالية الأداء لدى العمال ببلدية ونوغة؟

### 2- فرضيات الدراسة:

لتخطيط الوقت دور في زيادة الإنتاج لدى العمال ببلدية ونوغة

لتنظيم الوقت دور في فعالية الأداء لدى العمال ببلدية ونوغة

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- الكشف عن تباين إدارة الوقت بتباين المتغيرات الديموغرافية.

ب- تحديد اختلاف إدارة الوقت في ضوء الأداء لدى العمال.

ج- دراسة العوامل المرتبطة بإدارة الوقت لدى العمال.

### 3- أهمية الدراسة:

تعد إدارة الوقت عنصر أساسياً في جميع نشاطات المنظمة سواءً أكان ذلك على المستوى التخطيطي أو المستوى الإداري، وتوظيف الإدارة الفعالة للوقت يمكن أن تحقق أهداف منظمة العمل. الأمر الذي يضيف أهمية خاصة على هذه الدراسة، نستعرض الأهمية عبر المحاور التالية:

**أهمية سيكولوجية:** تستمد الأهمية السيكولوجية لهذه الدراسة من الموضوع الذي تتناوله فتناول الأداء المهني للعمال بالدراسة والتحليل يسهم في تحديد العوامل التي تتفاعل معه، وكذلك حصر المشكلات التي يتعرض لها العمال ومحاولة إيجاد الحلول الناجعة لها، وتمدنا دراسة الأداء المهني للعمال بالعديد من الحقائق حول طبيعة هذا الأداء الأمر الذي يساعد على فهمه والتنبؤ به.

**أهمية مهنية:** تتجلى في مساعدة منظمة العمل على تحقيق أهدافها من خلال التوظيف الفعال للوقت في بيئة العمل، ومساعدة العامل على تحديد أهم العوامل التي تحول دون الاستثمار الأمثل للوقت، فضلاً عن تشخيص جوانب القوة والضعف وتحديد السلبيات والإيجابيات في سلوك العمال.

### 4- أسباب اختيار الموضوع

بالنظر إلى إدارة الوقت خاصة في المؤسسة الحديثة، وتزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين والمختصين في مجال التنظيم والعمل والإدارة والاقتصاد لارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن بينها متغير الأداء، وقد انقسمت أسباب اختيارنا لموضوع إدارة الوقت والأداء بين أسباب موضوعية وأخرى ذاتية

#### الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع

- \* اهتمام العديد من الباحثين بموضوع إدارة الوقت والأداء من زوايا مختلفة.
- \* اختلاف خصائص ومكونات البيئات التنظيمية التي أجريت فيها الدراسات الميدانية عن البيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

\* قلة الدراسات حول الموضوع

\* قابلية إخضاع الدراسة للفحص الميداني.

**الأسباب الذاتية لاختيار الموضوع**

\* اندراج موضوع إدارة الوقت والأداء ضمن مجال التخصص.

\* اطلاعي على الموضوع في العديد من الكتب والمذكرات.

\* ميولي الشخصي لهذا الموضوع.

**6- مفاهيم ومصطلحات البحث:**

**تعريف الإدارة**

**لغة:** كلمة الإدارة في اللغة العربية مشتقة من مصطلح أدار ، يدير، أي يخطط،

ينظم، يوجه، ويراقب نشاط وعمل الناس المجتمعين لتحقيق هدف معين فالإدارة وبذلك

فهي تعني "الخدمة" والعامل بالإدارة يمارس خدمة الآخرين أو يؤدي خدمة بواسطة

الإدارة. (حورية لبشري رميني، 2014 – 2015 ص: 8)

**تعريف الإدارة اصطلاحا:** إن مصطلح إدارة "Administration" من أصل لاتيني،

وتتكون من جزئين:

- الجزء الأول (ad): وتعني لك -

الجزء الثاني: (ministration)، تعني خدمة أن المصطلح يعني تقديم خدمة.

(حنان شكري شاكر شبير، 2010 ص: 10)

و تعني كلمة إدارة في بعض الأحيان "Management" و" أحيانا أخرى تعني "

Administration، أي أن الكلمتين تستخدمان للإشارة إلى الإدارة. (ماجد عبد المهدي

المساعدة، 2013 ص: 26.25)

**تعريف الإدارة اجرائيا**

الإدارة هي عمليات إنسانية يتم فيها تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق جهود الآخرين

لتحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

### تعريف الوقت

لغة: يعرف المعجم الصافي في اللغة العربية الوقت بأنه مقدار من الزمان، فكل شيء قدرت له حين 4 فهو مؤقت (محدود)، والتأقيت أو التوقيت هو أن تجعل للشيء وقت يختص به وهو مقدار بيان المدة. (صالح العلي الصالح وأمينه الشيخ سليمان الأحمد، 1401هـ، ص: 756)

### تعريف الوقت اصطلاحاً:

بشكل عام يحدد مفهوم الوقت من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس. (سهيل فهد سلامة، 1988، ص16)

### الوقت إجرائياً:

الوقت هو وحدة قياس الإدارة، وهو مورد أساسي من موارد الشعوب يتطلب استغلاله بشكل جيد لتحقيق منفعة للإنسان.

### الأداء

يشير المعني اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي، مشياً، ليس بالسرير ولا البطيء وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه، وأدى فلا الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى أدلى إليه أي أوصله إليه. (عقلة محمد المبيضين. 2001. ص42).

وهكذا يتضح أن معنى كلمة أداء في اللغة العربية تعني قضاء الشيء أو القيام به . أما أصل مصطلح الأداء فيرجع إلى اللاتينية performance حيث أن اللغة الانجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد To perform بمعنى تأدية العمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أي القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة . (علي عبد الله 1999. ص5).

اصطلاحاً يعرف Thomas Gilbert الأداء المهني بأنه تفاعل السلوك والانجاز ،انه مجموع السلوك والنتائج معا هو اتخاذ السلوك ونتائجه هو ليس السلوك لوحده أو الانجاز

لوحده أنه تكاملهما معا أنه تسعى المنظمة للوصول إليه. (فيصل عبد الرؤوف الدخلة، 2001، ص96).

في حين يرى الخزامي أن الأداء يصفه عامة هو " تحويل المداخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات"(حسين محمد الحراسة، 2011، ص90) . كما يعرف الأداء على أنه " مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهذا الأداء هو ما تلاحظه ملاحظة مباشرة"، ويعرف كذلك على أنه المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين(سهلية محسن كاظم الفتلاوي، 2003، ص23).

### اجرائيا

الأداء محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل" وهو كذلك يعبر عن "سلوك يحدث نتيجة بمعنى أن ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه آخرون أو قام بها من ذاته.

7- الدراسات السابقة:

حظيت متغيرات هذه الدراسة بالعديد من الدراسات، والتي نستعرضها في التالي:

### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة خديجة عزوزي ورشيدة عبد اللاوي 2024 مهارة إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر بولاية الجلفة، وعليه تم تحديد السؤال

التالي: هل توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر بولاية الجلفة؟ ومن خلال هذا التساؤل تم اعتماد الفرضية الرئيسية التالية: توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر بولاية الجلفة، تم اعتماد المنهج الوصفي للدراسات الارتباطية في هذه الدراسة والاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بها وكان من المفترض توزيعه على عينة من الموظفين المقدر عددهم 60 موظف في المصالح الصحية (ممرضي الشبه طبي) للمستشفى المختلط هتهات بوبكر لولاية الجلفة والتي اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وللإجابة على فرضيات الدراسة اعتمد مختلف الأساليب الإحصائية البارامترية التي تتناسب مع الاختيار العشوائي لأفراد عينة الدراسة، حيث كانت أهم النتائج المستخلصة كالتالي:

تحسين الإنتاجية: الموظفون الذين يتقنون مهارة إدارة الوقت يظهرون عادة أداء وظيفي أعلى وإنتاجية أكبر

2تقليل التوتر والإجهاد: إدارة الوقت بفعالية تساهم في تقليل مستويات التوتر والإجهاد بين الموظفين، مما يعزز من صحتهم النفسية والجسدية.

تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تساعد مهارة إدارة الوقت الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يزيد من رضاهم عن العمل.

ديانا محمود يوسف الحسينات 2023 أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين في البلديات (دراسة ميدانية على موظفي بلدية إربد الكبرى / المملكة الأردنية الهاشمية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين في البلديات، ولغايات تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة خاصة بناء على مجموعة من الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة بدقة. وتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في بلدية إربد الكبرى ومناطقها، حيث بلغ مجتمع الدراسة (3500) مفردة، في حين بلغت عينة الدراسة (250) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء الموظفين، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.96) وهي ذات قيمة معنوية عند ( $\alpha \geq 0.05$ ). كما أظهرت النتائج اهتمام من قبل العينة البحثية للعوامل المؤثرة والتي تمثلت بأبعاد إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

الوقت، توجيه الوقت، والرقابة على الوقت). حيث جاءت المحاور بدرجة ما بين المرتفع والمتوسط، وذلك وفق إجابات العينة. ولقد حاز محور توجيه الوقت على أعلى درجة بين المحاور وذلك وفق إجابات العينة البحثية حيث بلغ (3.83)، ويستدل من ذلك بأن العمل على توجيه الوقت ذو أهمية نسبية مرتفعة يقوم على التأثير بشكل مباشر على أداء العاملين. كما أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط للرقابة على الوقت من قبل البلديات وأن الممارسات التي تقوم بها البلديات ليست بالمستوى المطلوب، وهي ذات تأثير على مسار العمل الوظيفي للعاملين في البلديات. وأخيراً وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم جملة من التوصيات كان من أهمها ضرورة عقد ورشات تعريفية للموظفين للتعريف بأهمية الوقت لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية ودقة.

### أجرى العسيري (2018م) دراسة بعنوان إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمنسوبي شرطة منطقة جازان

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الوقت وواقع الأداء الوظيفي لمنسوبي شرطة منطقة جازان، والتعرف على مساهمة إدارة الوقت في تطوير الأداء الوظيفي لمنسوبي شرطة منطقة جازان والتعرف على مضيعات الوقت ومعرفة السبل الفعالة لإدارة الوقت في شرطة منطقة جازان ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط وعددهم (161) ضابطاً حيث تم توزيع الاستبانات الورقية وعددها (86) استبانة ورقية والاستبانات الالكترونية عددها (75) استبانة وقد تم استبعاد استبانتين لعدم اكتمال بياناتها وأجريت الدراسة على عدد (159) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي واستخدم الباحث المنهج الوصفي ومن أهم النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تشجيع القادة بالقيام بالتخطيط للوقت وضرورة التعامل مع الجمهور والمرجعيين بشكل فعال واعتماد برامج تدريبية متخصصة لإدارة الوقت وتطبيق التقنيات والوسائل الحديثة لإدارة الوقت بشكل فعال.

### دراسة طنيبة 2017 بعنوان إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية جيجل

أجريت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في بلدية جيجل وعددهم (60) وهدفت الدراسة للوقوف على حقيقة إدارة الوقت داخل المؤسسة الخدمية بالجزائر والكشف عن كيفية كساهمة التخطيط في زيادة أداء الموظفين ومعرفة التقنيات المستعملة في رفع أداء الموظفين وتحديد أسباب مضيعات الوقت ومحاولة تفاديها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج والتوصيات أهمها توجد علاقة طردية موجبة بين التخطيط للوقت وأداء الموظفين والجدولة الزمنية القائمة داخل المؤسسة الخدمية تساعد الموظفين على ترتيب أولويات العمل واستخدام الوسائل والتقنيات يساعد من رفع أداء الموظفين.

### دراسة شكشك 2014م بعنوان أثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة دراسة ميدانية على مصرف زليتن

أجريت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في المصرف وعددهم (60) مفردة وهدفت الدراسة معرفة درجة تأثير إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة كذلك تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن يستفيد منها في إدارة الوقت بشكل أفضل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها اغلب افراد العينة يحافظون على مواعيد العمل وتتم إدارة الوقت بالشكل المطلوب داخل نطاق المصرف وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإنتاجية المنظمة وأوصت الدراسة بعدد من المقترحات أهمها وضع أماكن مخصصة لتقبل شكاوى المراجعين والعاملين والتقليل من العلاقات الاجتماعية داخل نطاق العمل واستخدام ضبط وقت دخول وخروج العاملين كاستخدام نظام البصمة.

دراسة طلال الشريف، 2004 الأنماط القيادية، والأداء المهني على عينة من العمال في إمارة مكة المكرمة

طبق فيها استبيانات الأنماط القيادية، والأداء المهني على عينة من العمال في إمارة مكة المكرمة، وتشير النتائج إلى أن ثمة عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء المهني، وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء المهني، وأن ثمة علاقة دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء المهني، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين مستوى الأداء المهني وكل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاستبدادي.

دراسة (عامر الكبيسي، 1989) للتعرف على مقدار الوقت الضائع لدى الموظفين في الدوائر الحكومية العراقية تبين من خلالها أن هناك وقت ليس بقليل يهدر في غير ما خصص له في سبيل الوقوف على طبيعة العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت والضغط المهني في المدارس الثانوية أجرى ((Atkins, Truman Turange, 1990 دراسة خلصت نتائجها إلى أنه توجد علاقة عكسية بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومستوى الضغط المهني، وتبين أن مصادر الضغط المهني تتصل بمشكلات الوقت وعبء العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة Leonidas A. Zampetakisa, et al, 2010 العلاقة بين السلوك الإبداعي وإدارة الوقت دراسة ميدانية على عينة من طلاب الجامعات اليونانية

بهدف الوقوف على العلاقة بين السلوك الإبداعي وإدارة الوقت، طبق فيها مقياس الشخصية الإبداعية، ومقياس التقييم الذاتي للإبداع، ومقياس إدارة الوقت على عينة من طلاب الجامعات اليونانية، وخلصت الدراسة إلى أن السلوك الإبداعي على علاقة إيجابية بالتخطيط اليومي للسلوك، ويؤدي إلى المثابرة والسيطرة على الوقت، ويؤدي إلى التخفيف

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

من السلوك الفوضوي مما يتيح الاستثمار الأمثل للوقت، وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الإدراك الذاتي للإبداع يساعد على التخطيط الفعال للوقت على المدى الطويل.

**دراسة Freyr Halldórsson, 2008 الأداء المهني ونمط القيادة لتقييم جودة الخدمة، على عينة من العاملين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية**

طبق فيها مقياس للأداء المهني، ومقياس لنمط القيادة، وقائمة لتقييم جودة الخدمة، على عينة من العاملين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتؤكد النتائج على أن أسلوب القيادة ليس له أية علاقة مع النتائج العكسية للأداء، في حين كان هناك علاقة ايجابية واضحة بين نمط القيادة الديمقراطي السائد في المنظمة والنتائج التنظيمية الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن إهمال نتائج تقييم أداء العمال من قبل قادتهم يؤدي إلى اضطراب أدائهم.

**دراسة Paula M. Caligiuri, 1995 تحت عنوان الخصائص**

**الشخصية المتصلة بالأداء المهني الفعال لدى عينة من العاملين في الشركات الأمريكية من جنسيات مختلفة،** طبق فيها مقاييس عوامل الشخصية الخمسة الكبرى، ومراقبة الذات، والأداء المهني، والتكيف عبر الثقافات، ومن جملة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن الأسلوب الذي يتبعه المدير في بيئة العمل يؤثر على الأداء المهني للعمال، وتبين أن للحكم الذاتي الذي يصدره العامل عن نفسه يؤثر على قدرته على مواجهة الصعوبات التي يتعرض لها، ودرجة تكيف العامل المغترب مع البيئة الجديدة تؤثر على سلوكه في بيئة العمل، وللخصائص الفردية التي يتمتع بها العامل دور كبير في التنبؤ بأدائه المهني مستقبلاً.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

في ضوء استقراءنا لنتائج الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

الجوانب التي اتفقت عليها تلك الدراسات تتمثل في أن إدارة الوقت تعد من المتغيرات الحيوية والدينامية في بيئة العمل، وأن الإدارة الجيدة للوقت لها انعكاسات إيجابية على

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار العام للدراسة

العديد من سلوكيات العامل، وأن هناك شبه إجماع بين الدراسات التي تناولت الأداء المهني على أن أداء العمال في بيئة العمل ليس ثابتاً وإنما تتفاعل معه العديد من المتغيرات.

أما الجوانب التي اختلفت عليها تلك الدراسات تمثلت في عدم حسم طبيعة العلاقة بين الأداء المهني وإدارة الوقت، ومدى الأهمية التي تعيها منظمة العمل لإدارة الوقت. أما عن أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسات السابقة يتجسد في تشابه هذه الدراسة مع ما سبقها من دراسات في المنهج المتبع والأدوات المستخدمة.

وتتجسد أوجه الاختلاف في أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الوقت في علاقتها بالأداء المهني للعمال تم إجرائها في مؤسسات إنتاجية، أما هذه الدراسة تم إجرائها في مؤسسة الخدمية (البلدية)، وما اختلفت عنه هذه الدراسة عن سابقتها يظهر في طبيعة العينة المطبق عليها الدراسة حيث تم تطبيق هذه الدراسة على العمال في بلدية ونوغة.

**أهم ما استخلص من الدراسات السابقة:**

**\_ من حيث الهدف:** تنوعت أهداف الدراسات السابقة بحيث ركزت بشكل أساسي على:

1- تعرف الظاهرة المدروسة بمجالات مختلفة.

2- الكشف عن المصادر المسببة لتلك الظاهرة، ومحاولة قياسها، وشيوعها، ونوعها في ضوء عدد من المتغيرات.

**\_ من حيث المنهج:** ساد المنهج الوصفي بأنواعه التحليلي الارتباطي، في معظم الدراسات.

**\_ من حيث الأدوات:** تم استخدام العديد من الأدوات، وتنوعت بتنوع متغيرات الدراسة وأهدافها، فبعضها أعده الباحثون بما يتلاءم مع طبيعة دراساتهم، وبعضها الآخر استخدم أدوات لباحثين آخرين.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد ساهمت الدراسات السابقة التي تم عرضها في بناء العديد من جوانب هذه الدراسة وهي:

- \_ ساعدت في تشكيل الإطار النظري بطريقة علمية لهذه الدراسة.
- \_ تم تحديد المفاهيم المستخدمة ووضع تساؤلات الدراسة وفروضها بناء على ما أشارت إليه نتائجها.
- \_ ساهمت في بناء أدوات الدراسة وهما: مقياس إدارة الوقت، ومقياس الأداء المهني.
- \_ الاستفادة من النتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج دراستنا.

# الفصل الثاني

المعالجة النظرية

لمتغيرات الدراسة

أولاً: إدارة الوقت:

تمهيد:

ارتبط مفهوم إدارة الوقت ارتباطاً وثيقاً بالعمل الإداري، وأصبح من المحاور الأساسية في علم الإدارة الحديث. فمع تطور المفاهيم الإدارية، بات يُنظر إلى الوقت على أنه أحد أهم الموارد المتاحة، والتي لا يمكن تعويضها. وقد أضى استخدامه بكفاءة وفعالية معياراً أساسياً في تقييم أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

وفي هذا السياق، سنتناول تعريف إدارة الوقت، وأنواعها، وأهدافها، إلى جانب بعض الأساليب المتبعة في تطبيقها، ومسببات ضياع الوقت وطرق التعامل معها، بالإضافة إلى خطوات الإدارة الفعالة للوقت. ويأتي هذا التناول في إطار فهم شمولي لأهمية الوقت كعنصر حاسم في تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية.

وقد نتج عن دمج مفهومي "الإدارة" و"الوقت" مصطلح موحد هو "إدارة الوقت"، وذلك نظراً لأهمية هذين العنصرين في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها. فلا يمكن لأي منظمة أن تبلغ مستويات عالية من النجاح دون مراعاة عامل الوقت، الذي يتطلب بدوره إدارة واعية تضمن استثماره بالشكل الأمثل، وتجنب الهدر الناتج عن العشوائية وسوء التخطيط. ومن هنا، فإن الحديث عن إدارة الوقت يستلزم أولاً التطرق إلى مفهوم الإدارة، ثم إلى مفهوم الوقت، قبل تقديم تعريف شامل لمفهوم إدارة الوقت، كأرضية لفهم أعمق لأبعاده وتطبيقاته العملية في بيئة العمل.

### 1- ماهية الإدارة

عرفها فريدريك تايلور بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة". (طلعت ابراهيم لطفي، 2007، ص:57).

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

وعرفها أرنست ديل بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم رقابة وغير ذلك من وظائف المديرين".

ويرى فريدريك تايلور يرى أن الإدارة علم وضعي، وأن الإدارة العلمية هي الإدارة التي تستخدم المنهج العلمي في حل المشكلات الإدارية.

كما عرفها روبرت باتون بأنها تشير إلى مصطلح "management" وقد تشير إلى جماعة من الأفراد الذين يؤدون مختلف الأنشطة الإدارية، ويعملون على توجيه الأعمال، والتأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية. أما هنري فايول " فيعرف الإدارة بأنها "فن معاملة الناس، والإداري الناجح هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العلمي من جهة، وفن معاملة الناس من جهة أخرى". (طلعت ابراهيم لطفي، 2007 ص: 58).

والإداري هو الذي يوجه جهوده الخاصة وجهود من معه لتحقيق الأهداف المسطرة باستعمال العمليات الإدارية والتوظيف الأمثل للقدرات والمهارات والإمكانيات المتاحة. (شوقي عبد الله، 2006 ص: 6).

### 2- ماهية الوقت:

عرفه بنيامين فرانكلين بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة، والنشاط الفردي يعكس حقا الشخصية". (محمد خليل الكسواني، 2018، ص: 247)

أما فرانسيس بيكون فيقول: "الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع". (جهاد بن محمد الرشيد، 2003، ص 16)

فهو يرى بأن الوقت مورد أساسي من موارد الشعوب، فالإنسان لا يمكنه خلق الوقت لذا يجب على الإنسان المحافظة عليه.

ويصفه الباحث "روبرت" robert "بأنه شيء كالمعجون، يشكل لخدمة أهدافنا، وللاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع، وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك. (قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، 2009، ص 34)

ومن خلال ما سبق، يمكننا أن نستنتج أن الوقت يُعد وحدة قياس حقيقية لكفاءة العملية الإدارية، كما أنه يمثل موردًا أساسيًا من موارد الأمم والشعوب. فحسن استغلال الوقت وتنظيمه ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة. لذلك، فإن إدارة الوقت لا تُعد مجرد مهارة شخصية، بل هي ضرورة استراتيجية تساهم في تحقيق المنفعة القصوى للإنسان، من خلال توجيه هذا المورد المحدود نحو الإنتاجية والفعالية.

### 3- تعريف إدارة الوقت

تعددت تعاريف إدارة الوقت تبعًا لتعدد وجهات النظر واختلاف الحقول المعرفية والدوافع الفردية والمهنية للمختصين. ويعود هذا التباين إلى اختلاف الاحتياجات، وتباين القيم، وتنوع المهام والوظائف التي يؤديها الأفراد. فعلى الرغم من أن عنصر الوقت يتساوى من حيث الكمية بين جميع الناس، إلا أن الفروق الحقيقية تكمن في كيفية استغلال هذا المورد. كما تلعب البيئة الاجتماعية والثقافية دورًا محوريًا في تشكيل وعي الإنسان بأهمية الوقت، وفي توجيه سلوكه نحوه. كما تسهم الظروف المحيطة، سواء كانت اقتصادية أو تعليمية أو مهنية، في بناء منظومة القيم التي يتبناها الفرد في التعامل مع الوقت. لذلك، فإن إعطاء تعريف موحد لإدارة الوقت يُعد أمرًا معقدًا، نظرًا لاختلاف الخلفيات الثقافية والسياقية. وفيما يلي مجموعة من التعريفات التي قدمها بعض المختصين:

يرى القعيد أن "إدارة الوقت هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح و المواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل .

وأوضح "الجريسي " في تعريفه لإدارة الوقت "أنها لا تتطرق إلى تغييره ولا إلى تعديله، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد". ( محمد خليل الكسواني، 2018، ص ص 132 - 139).

يرى "الخضيري " أن إدارة الوقت هي عبارة عن "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، واستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء".

عرف "ماكينزي" مصطلح إدارة الوقت على أنه "إدارة الذات"، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت. ( حنان شكري شاكر شبير، 2010، ص: 18)

وتعرف الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنها "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت تهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة". ( ابشير لعلاق، ص 51).

ويعرف "ستيوارت" و "لوبوف" "stewart" et "lobeuf" إدارة الوقت بأنها عبارة عن "توجيه القدرات الشخصية للأفراد، وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، ووفقًا للزمن والوقت المحدد"

وعرفها المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق (1993م) بأنها: "القدرة على التحكم في الوقت المتاح للقيام بالمهام المهنية التي يمارسها المدير حسب أهميتها، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق النتائج المطلوبة". ( قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، 2009، ص: 40).

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

كما عرفت على أنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير. ( محمد الصيرفي، 2009 ص13).

وبناءً على ما سبق، يمكننا تعريف إدارة الوقت بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة استخدام الوقت، من أجل استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة وفي أقصر وقت متاح.

### 4- أهمية إدارة الوقت

إن الإدارة الجيدة للوقت تتضح من خلال الإدارة السليمة والفعالة للموارد البشرية، وتعطي بعداً إرتقائياً للعمل والعاملين، إضافة الى زيادة الاشباع والإمتاع، والفاعلية، وصولاً إلى أكبر الإنجازات (سليم جدة ، سامي محمد هشام ، 2002 ، ص35)، وأكثرها عائداً وانتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت، حيث تساعد إدارة الوقت على: (الخشيري، محسن أحمد، 2000 ص 76)

1- تحديد جيد، وفعال، وواضح، وسليم للاختصاصات يتمتع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات.

2- تعميق وع ومدرک بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمنظمة، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي منظمة وأداته الفعالة للارتقاء والتنمية.

3- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة إحساس الآخرين كونهم شركاء وليسوا متنافسين، وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتماد متبادل.

4- 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.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

5- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الارتقاء المهني.

6- تحفيز القوى العاملة في البرامج على تقديم أفضل ما لديها وعلى تفعيل كافة إمكاناتها لرفع الإنتاجية من خلال توفير محفزات الابداع والابتكار.

7- قرب المتابعة بشكل سليم وتفعيل الرقابة الذاتية التي توفر كثيرا من الوقت من خلال منع الأخطاء التي تحتاج الى معالجة والإصلاح يحتاج الى فترة زمنية.

8- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة حيث يصبح التوجيه مزيج من خلق الدافع والحافز على العمل.

9- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وللإبداعات الشخصية وللتعبير الأفضل على المواهب والمهارات. (الخضيري، محسن أحمد، 2000 ص 76)

### 5- مبادئ إدارة الوقت

#### 5-1- المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

هو اختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا، ثم يقرر كيف يجب استخدامه، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، ومن اهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي: (خرموش منى، 2015، ص308)

• مبدأ تحليل الوقت: يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، فأساسا 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

## الفصل الثاني ————— المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

المتاح لإنجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة، والثانية تعتمد طريقة على ظاهرة أن الأشياء التي تعتبرها ملحة ليست دائماً مهمة، والطريقة الثانية تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

• مبدأ المرونة: أي أنه يجب أن لا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام،

فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادراً على اتباعه.

### 5-2- 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 تقوض لمرؤوسيه، والتفويض ما هو الا نقل جزء من سلطة الإداري الى مرؤوسيه، بحيث يساعد التفويض الجيد على انجاز أعمال أكثر وبجهد أقل. (غزاوي راوية تيسير، 2012، ص 28).

• 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. **مبدأ الإقلال عن الأعمال الروتينية:** إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي التقليل منها، بحيث تقلل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام أكثر فعالية للوقت. (خرموش منى، 2015، ص309)

### 5-3- المبادئ المتعلقة بالرقابة:

فبعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق وللمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، ويتطلب القيام بعملية الرقابة المبادئ التالية: (خديجة حوحو، 2017 ص 18).

• مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يكون هناك إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به.

• مبدأ إعادة التحليل: حيث يجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل.

### 6- أساسيات إدارة الوقت:

• **التخطيط الفعال:** يُعد التخطيط نقطة الانطلاق في عملية إدارة الوقت، إذ يشكل الأساس الذي تُبنى عليه باقي المراحل. ويتوافق مع التخطيط ضرورة توزيع الفترات الزمنية على المهام المختلفة، بشكل يتناسب مع طبيعة كل مهمة ومتطلباتها، بحيث يكون مجموع الأزمنة المحددة لتلك المراحل مساوياً للزمن الكلي المتاح، لذلك من الضروري إدراك أهمية تحديد الأهداف ضمن الإطار الزمني المتاح، إذ تُعد الفترة الزمنية المحددة من أبرز مقومات نجاح الخطة، كما أن تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس من حيث الكم والوقت يُسهم في توجيه الجهود وتحقيق التقدم المنشود.

ومن الوسائل الفعالة في هذا السياق وضع جدول زمني دقيق للأهداف، حيث يُساعد هذا الجدول في قياس مستوى الكفاءة والفعالية أثناء تنفيذ الخطة، ويتيح الفرصة لمراقبة مدى الالتزام بالمهام وتحديد الانحرافات إن وجدت، ومعالجتها في الوقت المناسب.

• **التنظيم:** يعمل التنظيم الجيد على تقليص الزمن اللازم للأداء، فتحديد وتبسيط إجراءات العمل باستبعاد تلك غير الضرورية أو الاستعانة بالأجهزة الحديثة لإنجاز العمل بصورة سريعة، كما تعمل النماذج المعدة سلفاً من قبل المنظمة على توفير وقت كبير، كان يضيع في السابق بسبب الشرح الطويل وازدواجية كتابة المعلومات. (نورس، 2022، ص 56)

• **التوجيه:** يشكل التوجيه جزء مهما من وقت الإداري لذا لا بد عليه أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه ومعنويات العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه خارج الوقت المحدد ومن الضروري من تحقيق أقصى فائدة من وقت التوجيه من خلال توفر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة والاجتماعية للمنظمة التي تزيد من فعالية الاتصال وفعالية التوجيه واستغلال الإداري للوقت اللازم لها بشكل فعال.

• **الرقابة:** تظهر أهمية الوقت في الرقابة صدى الكشف عن الأخطاء ومنع حدوثها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذ كانت إجراءاتها شديدة وحازمة، تم تنفيذها من خلال التهديد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، معتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف.

• **اتخاذ القرار:** تحتاج عملية القرار في زمن، واختلاف المشاكل والظروف وكذا طبيعة القرارات في المستويات الإدارية له تأثير على الوقت المحدد في اتخاذ القرار، كما تختلف باختلاف النمط القيادي للمنظمات، وأعطت الإدارة الحديثة أهمية للأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات لزيادة فعاليته والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك وعموما تظهر أهمية إدارة الوقت في جميع وظائف الإدارة كأنهما

متلازمان لا يستغني بعضهما عن بعض عند دراسة أي عملية إدارية، على اعتبار أن ذلك يعد من مقومات نجاح أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها تحت أفضل الظروف. (نورس، 2022، ص 57)

يتضح مما سبق أن الوقت يُعد عنصراً أساسياً ومرافقاً لكافة وظائف الإدارة، ولا يمكن فصله عن أي مرحلة من مراحل العمل الإداري. ففي وظيفة التخطيط، يمثل الوقت محوراً جوهرياً، إذ يتم تقسيم الخطط إلى مراحل متتابعة، يتطلب كل منها فترة زمنية محددة لإنجازها بكفاءة، أما وظيفة التنظيم، فتهدف إلى توزيع الموارد -بما في ذلك الوقت- بطريقة رشيدة، تسهم في تحسين الأداء وتفادي الهدر الزمني. وفي إطار وظيفة التوجيه، يُراعى تحديد التوقيت الأنسب لإعطاء التعليمات وتوجيه العاملين، بما يضمن وصول الرسائل الإدارية في الوقت الأمثل لتحقيق أفضل النتائج، كما أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب إتاحة الوقت الكافي لجمع البيانات، وتحليل البدائل، واختيار الحلول الأنسب، وتطبيقها في التوقيت المناسب لتحقيق الأثر المرجو، أما وظيفة الرقابة، فنُسهم في متابعة سير العمل واكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب، مما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المحددة ضمن الأطر الزمنية المقررة.

### 7- خطوات ومبادئ الإدارة الفعالة للوقت

#### مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

من الضروري أن يحرص الفرد على مراجعة أهدافه وخططه وأولوياته بشكل دوري، إذ إن غياب الأهداف الواضحة، أو الخطط المدروسة، أو ترتيب الأولويات، يعرقل قدرته على تنظيم وقته وإدارته بشكل فعال. فالإدارة الجيدة للوقت تنطلق أساساً من وضوح الاتجاه وتحديد ما يجب إنجازه وفق ترتيب منطقي ومدرّس.

### الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

تتمثل الخطوة الثانية في إدارة الوقت بفعالية في إعداد برنامج عمل زمني أو مفكرة يومية، يضع فيها الفرد خطة واضحة لتحقيق أهدافه على المدى القصير. تتضمن هذه الخطة الأعمال والمهام والمسؤوليات التي ينوي إنجازها، مع تحديد تواريخ بدء وانتهاء كل مهمة، إلى جانب تدوين مواعيده الشخصية. يساعد هذا التنظيم الزمني في متابعة التقدم، وتجنب التراكم، وتحقيق الأهداف بكفاءة.

### وضع قائمة إنجاز يومية:

تعد الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بفعالية هي إعداد قائمة إنجاز يومية، يلتزم بها الفرد كمرجع يذكره بمهامه ويحفّزه على الإنجاز، خاصة عند الشعور بالتكاسل أو التشتت. وعند إعداد هذه القائمة، ينبغي مراعاة عدة نقاط أساسية، من أهمها:

- جعل وضع القائمة اليومية جزءا من حياة الفرد.
- تساعد هذه القائمة في تعزيز التركيز والانضباط، وتحقيق نتائج ملموسة على مدار اليوم.
- لا يبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية. (مشري، عبيد 2020،

ص 45)

### سد منافذ الهروب:

وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها من مسؤولياته التي خطط لإنجازها و خاصة الصعبة كتصرفه عنها مثل : الكسل، التردد، التأجيل، التسويق، الترويج الزائد عن النفس.

ويجب على الفرد أن يتذكر دائما أن النجاح يرتبط أولا بالتوكل على الله عز و جل ثم بمواجهة المسؤوليات الثقيلة و الصعبة عليه و إن الفشل يرتبط بالتسويق و الهروب، كما

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

يجب عليه إذا ما اختلطت عليه و إن الفشل الأولويات ووجد نفسه يتهرب من بعض مسؤولياته و تضيق وقته أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

أ- ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن أو ما أفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة؟

ب- ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي ؟ والمشاعر المترتبة على التسويف والتردد؟ (مشري، عبيد 2020، ص 45)

### استغلال الأوقات الهامشية:

تشير الأوقات الهامشية إلى الفترات الزمنية القصيرة التي تضيق بين الالتزامات والمهام اليومية، مثل وقت القيادة، أو انتظار الوجبات، أو توقع وصول الزوار، أو الجلوس في عيادة الطبيب. وتزداد هذه الأوقات الضائعة كلما قلّ تنظيم الفرد لوقته وحياته.

لذلك، من المهم أن يتأمل الفرد في كيفية قضائه لوقته يوميًا، ويقوم بتحليله بدقة لتحديد هذه الفترات الهامشية، ثم يسعى إلى استثمارها في أنشطة مفيدة، مثل القراءة، أو الاستماع إلى مواد تعليمية، أو مراجعة المهام اليومية، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

### عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية

لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم وما يرون أنه مهم وضروري وتسلبه فعاليته و وقته يتم ذلك استسلام الفرد للأمور العاجلة غير الضرورية، عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته، و يقل تنظيمه لنفسه و إدارته. (بشير علاق، 2009،

ص68)

### ثانيا: الأداء المهني

#### تمهيد:

لقى الأداء المهني اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عديدة وقد أجمعوا بأداء الفرد في المنظمة يوصلها إلى أسمى أهدافها مما أدى إلى إدراك المنظمات بأن الفرد من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها، فالمورد البشري هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرار وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال أنشطتها.

ومن خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية والموارد التنظيمية والموارد البشرية وهذه الأخيرة أي الموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، وبالتالي، فالمورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها في عالم المنظمات وتبرز أهمية الأداء المهني للعاملين من خلال نتائجه وتجعل منها مؤسسة متميزة.

### 1- مفهوم الأداء

يرتبط أداء المؤسسة بالنتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تتم داخلها وكيفية استغلال مواردها وفيما يلي عرض لمفهوم الأداء.

هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة ما في المؤسسة؛ بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته المهنية؛ فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي ينعكس على الأهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل". (خرشي، 2018/2019، ص6).

**الأداء:** ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة مجموعة من المراقبين المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين؛ وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به.

### 2- مفهوم الأداء المهني

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الاداء المهني نذكر منها:

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤولية الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الانتاج، في ضل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الادارية في ضل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة". (خرشي، 2018/2019، ص6).

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحانات ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض.

كما يعرف الأداء على أنه "محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات المكلف بها."

ويعرف على أنه " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدد عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه نشاط يؤدي إلى نتيجة. " (قهواجي، 2018 ص 25).

يعرف الأداء المهني بأنه " التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. " (المعشر، 2009، ص32).

ويعرف كذلك بأن "الأداء المهني يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. " (النديم ، 2014 ، ص29).

كما ينظر إليه على أنه " مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة مسبقا. " ( قهواجي. 2018 ص9).

ويشار إلى الأداء المهني على أنه " درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة. " (سحنون و فيسة. 2019. ص29).

وفي تعريف آخر " :السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في العمل."

كذلك هو "نتاج التفاعل الذي يحصل بين قدرة الفرد ودافعيته على استخدام مهاراته ومعرفته والتي من الممكن أن تنعكس على نجاح المؤسسة ."(موفق و الحدي،ص76). ويعرف أيضا على أنه " هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات، وإدراك الدور ( المهام )وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :الجهد، القدرات، وإدراك الدور ( المهام)(بن بركة و بن قسبي.2015).

### 3-أهمية الأداء المهني

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا الأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيد هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس ايجابا على النحو التالي:

- يعد الأداء المهني مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد ان يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله المهني.

- ترتبط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم المهني، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.

- ارتباط الأداء بالاستقرار المهني لدى العاملين، حيث ان العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم". (قسوم، 2018-2019، ص45).

### 4- العوامل المؤثرة في الأداء المهني :

#### العوامل الإدارية والتنظيمية:

- ✓ عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة.
- ✓ صراع بين الموظف ورئيسه أو بين الموظف وزملائه.
- ✓ عدم تحديد واجبات الموظف.
- ✓ نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.
- ✓ ضعف في الهيكل التنظيمي .

#### • العوامل الفنية:

وان الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، وطرائق وأساليب العمل. ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

#### • عوامل بيئية خارجية:

✓ صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

✓ الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

تشريعات حكومية.

✓ سياسات النقابات.

✓ الاضطراب السياسي.

• عوامل تتعلق بالموظف نفسه:

✓ نقص في رغبته ودافعيته.

✓ تغيب مستمر عن العمل.

✓ مشكلات عائلية.

✓ انخفاض مستوى المعرفة والتعليم والخبرة.

✓ نقص في التدريب والمهارة. (عوض، 2015، ص 60-59)

### 5- عناصر الأداء المهني:

يتكون الأداء بشكل عام من مجموعة من العناصر نوضحها كما يلي:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والفنية والخلفية العامة التي

يمتلكها الشخص عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء

المهنية.

3- **حجم العمل:** وتشمل كمية العمل المطلوب إنجازه فالظروف العادية وسرعة

الإنجاز.

4- **المثابرة:** ويتضمن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز

الأعمال في الوقت المناسب، ومعرفة أن كان هناك حاجة للإشراف والتوجيه.

كما بين سيلي عدة عناصر للأداء المهني نذكرها كآلاتي:

1- **الموظف:** وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- **الوظيفة:** وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه

هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء

منه.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

**1- الموقف:** وهي ما تتصف بيه البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (المعشر .2009.ص33)

### 6- محددات الأداء المهني:

انطلاقاً من كون الأداء المهني يتمثل في ممارسة الأنشطة والمهام التي تتضمنها الوظيفة، واعتباره شكلاً من أشكال السلوك، فإن هذا السلوك يمكن أن يتأثر إيجاباً أو سلباً بمجموعة من العوامل أو العناصر. وتُعرف هذه العناصر عادةً بـ"محددات الأداء"، نظراً لتأثيرها المباشر في مستوى الأداء المهني.

وتنقسم محددات الأداء إلى قسمين رئيسيين، وفقاً لمدى ارتباطها بالعامل أو سيطرته عليها:

**1-المحددات الخارجية :** يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

**1-1 متطلبات العمل :** ويتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

**2-1 البيئة التنظيمية :** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل لتنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

**3-1 البيئة الخارجية :** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم وهذا قد يؤثر ايجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر

سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصل وعلى التحفيز وتبادل الخبرات ، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الراتب الوظيفة من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها و إيجابا في حالة ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف المهنية التي يمتلكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا، أو المنتجات التي يشرف عليها قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية. التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو ليجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف .(إبراهيم محمد المحاسنة 2013.ص113-115).

### 2- المحددات الداخلية:

#### 2-1 القدرة على العمل : فهي الخصائص الشخصية المستمدة لأداء الوظيفة ولا

تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

#### 2-2 الجهد : يشير إلى النتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز (إلى الطاقة

الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

#### 2-3 إدراك الدور: أو المهمة يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري

توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتمد الفرد بأهميتها في

أداء مهامه بتعريف إدراك الدور(واوية محمد حسن .1999.ص216-217) لتحقيق

مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل من محددات الأداء

المهني بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا

يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل

الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصها لقدرات

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة

فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه قدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهد كبير في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في محدد من محددات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى (صلاح الدين محمد عبد الباقي. 2000. ص 216-217)

### 7- أنواع الأداء المهني :

للأداء المهني مجموعة من الأنواع نوجزها في الآتي:

1-1- الأداء المعياري: هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقا لمتغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

1-2- الأداء الفعلي : يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقا وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما، في حيث أن جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بإنجازات فعلية.

1-3- الأداء الفردي: هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل والمتكون من المسؤوليات والواجبات وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظرا لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: (نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة. (سهيلة عباس. 2000. ص 246).

1-4- الأداء الجماعي : هو مجموع النتائج المتحصل عليه من طرق مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض، وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع فان الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل يتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما لي:

- الغيابات بكل أنواعها
- انضباط الفرد في سلوكه
- الساعات الفعلية في العمل (سهيلة عباس مرجع سابق .2000.ص246).

### 8- أبعاد الأداء المهني:

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

#### كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. (بوعطيط، 2009 ، ص 78)

#### الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

### نمط الأداء :

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (بوعطيط، 2009 ، ص 78)

# الفصل الثالث

## الإجراءات المنهجية

### للدراصة

### تمهيد:

قمت من خلال هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الاستطلاعية، وسيتم التطرق في الجزء الثاني من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الأساسية.

### 1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة دور إدارة الوقت في تحسين الأداء المهني للعمال، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع ويسمح بوصفها وصفاً دقيقاً ويوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم تقديم النتائج في ضوءها ومن خصائص هذا المنهج أنه يهتم بدراسة الظروف والظواهر الاجتماعية وغيرها، يقصد تجميع الحقائق والبيانات واستخلاص النتائج اللازمة لحل المشاكل للمجتمع، كما أننا نستطيع الإشارة أن الوصف لا يعني فقط الوصول إلى الحقائق ولكن يمكن أن تعتبر عن ما نحصل عليه هو إضافة إلى المعرفة البشرية ومن ثم التوصل إلى تعميمات ذات مغزى تزيد بها الدراسة رصيد المعرفة لهذه الظاهرة.

### 2- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

**الحدود البشرية:** تم إجراء هذه الدراسة على عينة من عمال بلدية ونوغة.

**الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بمقر بلدية ونوغة ولاية المسيلة الجزائر.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2024 - 2025 ابتداءً من 02 أفريل إلى غاية 25 ماي.

### 3- مجتمع الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الوقت والأداء المهني من أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة بالبلدية، وقد شمل مجتمع الدراسة عمال بلدية ونوغة والبالغ عددهم (120) عامل وفيما يلي وصف لخصائص المجتمع:

#### الجدول رقم (01) يوضح مجتمع الدراسة

| عدد العمال | ذكور | إناث | المجموع |
|------------|------|------|---------|
| عامل       | 27   | 18   | 45      |
| عامل مؤهل  | 16   | 15   | 31      |
| إطار       | 17   | 9    | 26      |
| إطار سامي  | 13   | 5    | 18      |
| المجموع    | 73   | 47   | 120     |

#### 4- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة الحالية من عمال بلدية ونوغة.

#### أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على مدى ملائمة أداة الدراسة على العينة المختارة (عينة عمال بلدية ونوغة) وكذا التعرف على مدى فهمهم لعبارات الأداة (استبيان إدارة الوقت والأداء المهني) وكذا الوقوف على أهم العراقيل والصعوبات التي من الممكن أن تعترض سبيلنا لتفاديها في الدراسة الأساسية، وقد قامت الطالبتان بإجراء الدراسة الاستطلاعية خلال شهر أبريل 2025، وذلك بتطبيق الأداة بشكلها الأولي، على عينة قوامها (30) عامل بهدف التأكد من خصائصهما السيكومترية ومن نتائج الدراسة الاستطلاعية: ثبت صلاحية الأداة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ الإجراءات المنهجية للدراسة

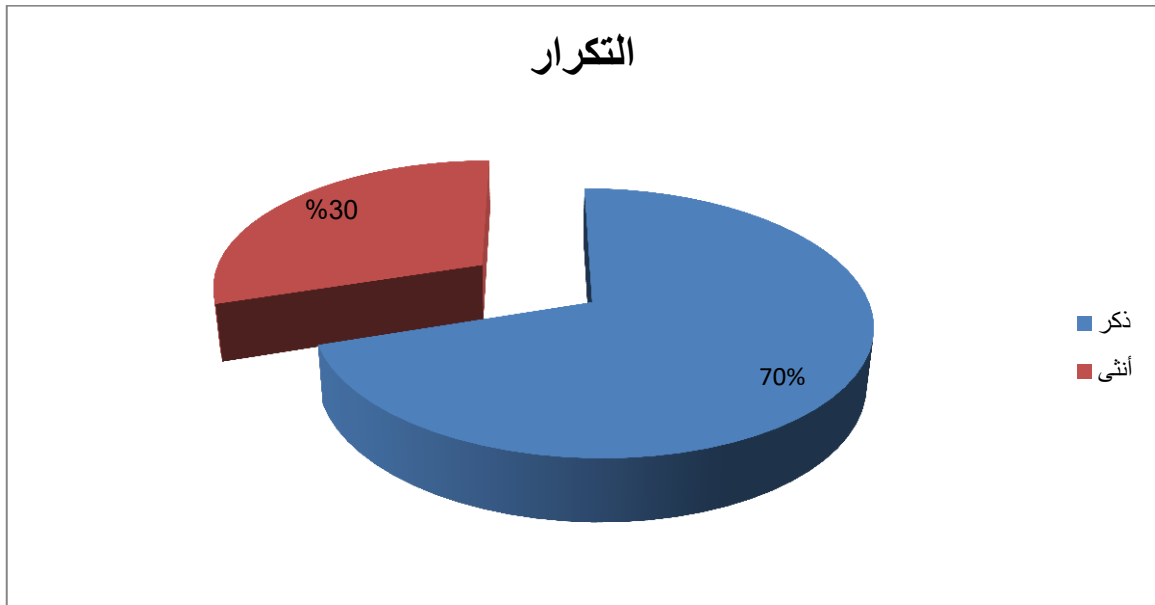
### عينة الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة، قامت الطالبة بتطبيق أداتي الدراسة (إدارة الوقت والأداء المهني) على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (30) من عمال البلدية، بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الأساسية من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة. وفيما يلي خصائص العينة الاستطلاعية:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرارات | النسبة المئوية % |
|---------|-----------|------------------|
| ذكر     | 21        | 70%              |
| أنثى    | 9         | 30%              |
| المجموع | 30        | 100%             |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) عاملاً، نلاحظ أن الذكور قد قدر بـ (21) بنسبة 70% أما حجم الإناث فقد قدر بـ (9) بنسبة 30% كما هو موضح في الشكل التالي:



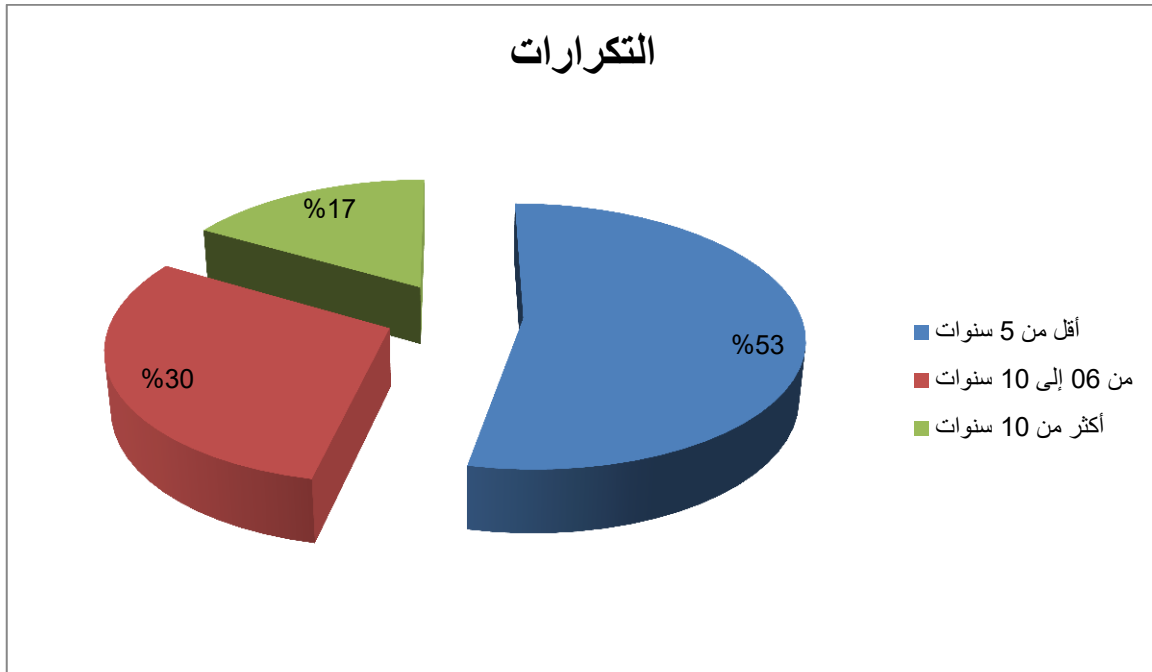
الشكل رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الخبرة:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة

| الخبرة             | التكرارات | النسبة المئوية % |
|--------------------|-----------|------------------|
| أقل من 05 سنوات    | 16        | 53.33%           |
| من 06 إلى 10 سنوات | 9         | 30%              |
| أكثر من 10 سنوات   | 5         | 16.66%           |
| المجموع            | 30        | 100%             |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (30) عاملاً، نلاحظ أن حجم ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات) قد قدر بـ 16 بنسبة 53.33% أما حجم ذوي الخبرة (من 06 إلى 10 سنوات) قد قدر بـ 9 بنسبة 30% في حين بلغ حجم ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) قد قدر بـ 5 بنسبة 16.66% كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة

### عينة الدراسة الأساسية:

تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في تحديد عينة الدراسة الأساسية التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث بلغ حجم العينة الأساسية (60) عاملاً بمقر بلدية ونوغة.

حيث تم توزيع (60) استبيان واسترجعناها كاملة وقابلة للتحليل.

قامت الباحثة بتوزيع 60 استبيان على عينة المكونة من العاملين ببلدية ونوغة البالغ عددهم 120 عاملاً، وقد تم استرجاع 60 استبيان.

### 5- أداة الدراسة

#### بناء أدوات الدراسة:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث التي تعتبر نموذج يتكون من 34 سؤال، حيث اعتمدنا في إعداد هذه الاستبانة على مجموعة من الاستبانات السابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع الدراسة، وبعد عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف وأساتذ محكم مختص في المجال لأخذ آرائه حول مدى وضوح صياغة أسئلة الاستبيان، وبعد تصحيحهم للاستبيان وإعطاء الملاحظات، ترتب على ذلك استبعاد بعض العبارات والتعديل في صياغة بعض العبارات الأخرى وفي الأخير تمكنا من إخراجه بشكل نهائي وتوجيهه لفئة من الموظفين في مقر بلدية ونوغة.

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يضمن البيانات الشخصية للموظفين في البلدية والتي ركزنا فيها على الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الفئة المهنية.

- القسم الثاني: يضمن محورين :

**المحور الأول:** يتضمن أسئلة حول إدارة الوقت بأبعاده (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت)

**المحور الثاني:** يتضمن أسئلة حول الأداء المهني بأبعاده (زيادة الإنتاج، الفعالية)

### 6- الأساليب الإحصائية المستعملة:

- النسبة المئوية
- اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)



# الفصل الرابع

## تحليل البيانات

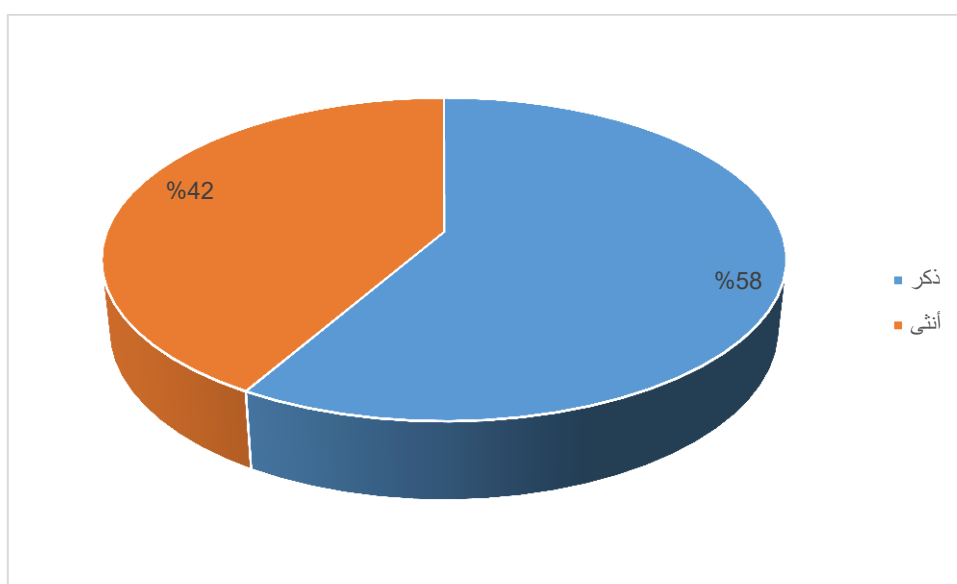
عرض وتحليل النتائج

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس    | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| ذكر      | 35        | 58%            |
| أنثى     | 25        | 42%            |
| الإجمالي | 60        | %100           |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 35 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 58 %، أما حجم الإناث فقد بلغ 25 أنثى بنسبة قدرت بـ 42%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (03)

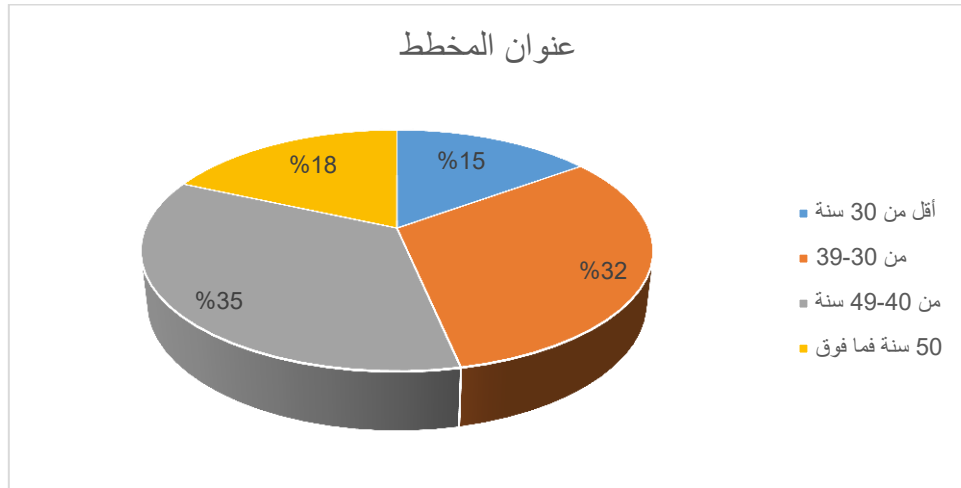


الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| السن           | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| أقل من 30 سنة  | 9         | 15%            |
| من 30-39       | 19        | 32%            |
| من 40-49 سنة   | 21        | 35%            |
| 50 سنة فما فوق | 11        | 18%            |
| الإجمالي       | 60        | 100%           |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن الذين سنهم أقل من 30 سنة فقد بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 15%، أما الذين تتراوح سنهم من 30-39 سنة فقد بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة 32%، أما الذين يتراوح سنهم من 40-49 سنة فقد كان عددهم 21 بنسبة قدرت بـ 35%، وفيما يتعلق بالذين بلغ سنهم 50 سنة فما فوق فقد بلغ عددهم 11 فرداً بنسبة 18%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (04)

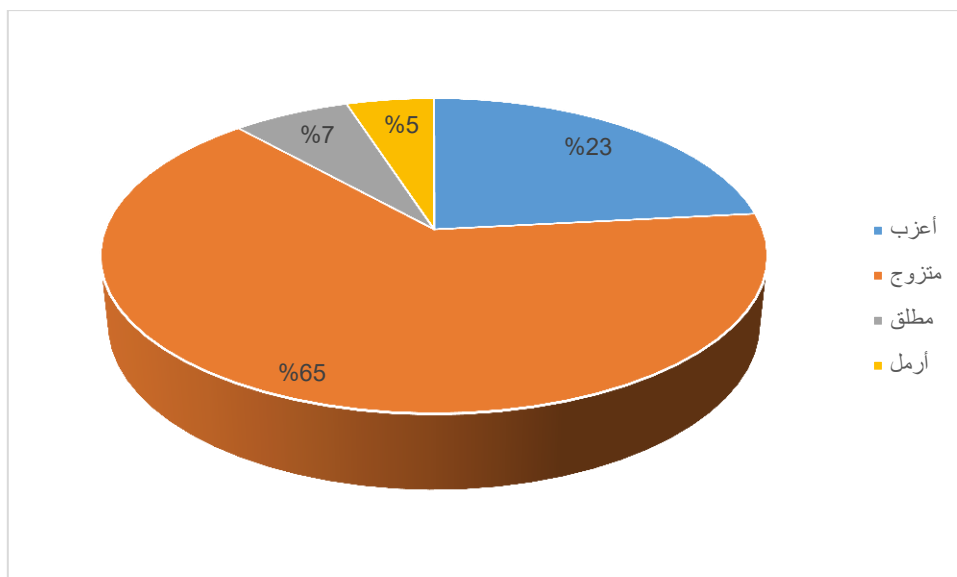


الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------|----------------|
| أعزب              | 14        | 23%            |
| متزوج(ة)          | 39        | 65%            |
| مطلق(ة)           | 4         | 7%             |
| أرمل(ة)           | 3         | 5%             |
| الإجمالي          | 60        | 100%           |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن العزاب قد بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة 23%، أما المتزوجون فقد كان عددهم 39 فرداً بنسبة قدرت بـ 65%، وفيما يتعلق بالمطلقين فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 7%، في حين بلغ عدد الأرامل 3 أفراد بنسبة 5%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05)

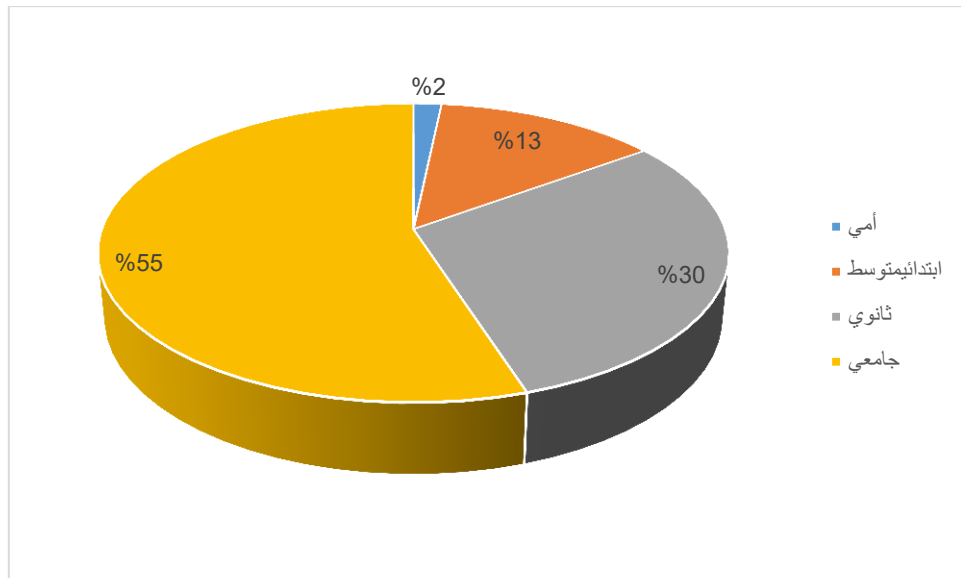


الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|-----------|----------------|
| أمي              | 1         | 2%             |
| ابتدائي/متوسط    | 8         | 13%            |
| ثانوي            | 18        | 30%            |
| جامعي            | 33        | 55%            |
| الإجمالي         | 60        | 100%           |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن الأميين قد بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة 2%، أما أصحاب المستوى الابتدائي ومتوسط فقد كان عددهم 8 أفراد بنسبة قدرت بـ 13%، وفيما يتعلق بالذين لديهم مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة 30%، في حين بلغ عدد الذين لديهم مستوى جامعي (33) فرداً بنسبة 55%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06)

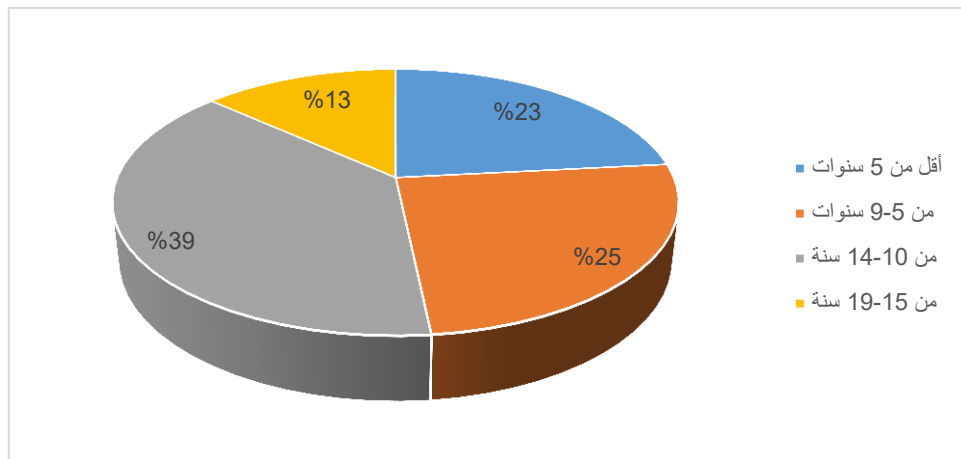


الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

| الأقدمية في العمل | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|-----------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 14        | 23%            |
| من 5-9 سنوات      | 15        | 25%            |
| من 10-14 سنة      | 23        | 39%            |
| من 15-19 سنة      | 8         | 13%            |
| الإجمالي          | 60        | %100           |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 14 فرداً يمثلون الأفراد الذين يعملون لمدة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 23 %، أما الذين أقدميتهم ما بين (5 إلى 9 سنوات) فقد بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة قدرت بـ 25%، بينما الذين أقدميتهم ما بين (10 إلى 14 سنة) فقد بلغ عددهم 23 فرداً بنسبة قدرت بـ 39%، في حين أن البقية والذين يعملون لمدة ما بين (15 إلى 19 سنة) والبالغ عددهم 8 أفراد فقد بلغت نسبتهم 13%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (07)

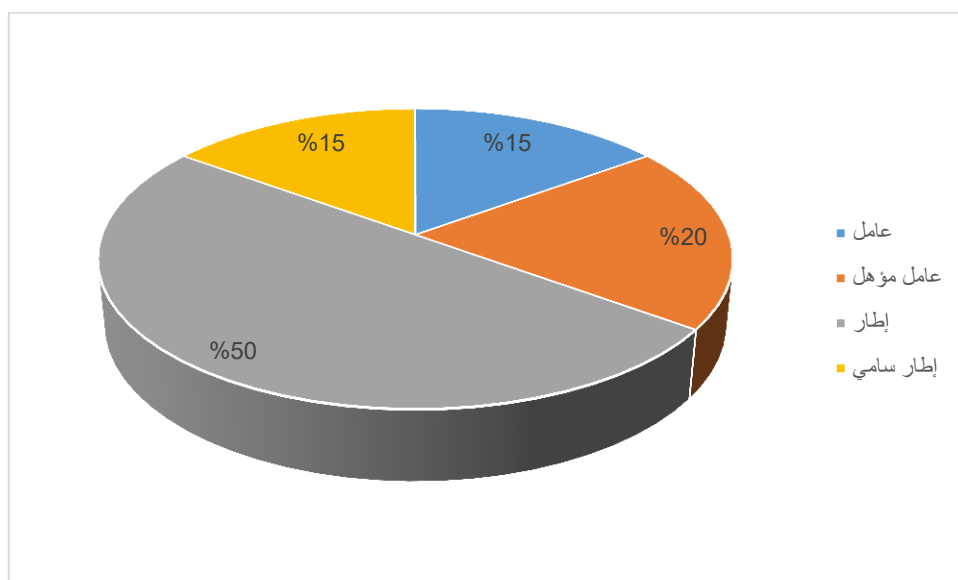


الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

| الفئة الوظيفية | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| عامل           | 9         | 15%            |
| عامل مؤهل      | 12        | 20%            |
| إطار           | 30        | 50%            |
| إطار سامي      | 9         | 15%            |
| الإجمالي       | 60        | %100           |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 9 أفراد يمثلون الأفراد الذين يعملون كعمال بنسبة بلغت 15%، أما العمال المهنيين فقد بلغ عددهم 12 فرداً بنسبة قدرت بـ 20%، بينما الذين يعملون كإطارات فقد بلغ عددهم 30 فرداً بنسبة قدرت بـ 50%، في حين أن البقية والذين يعملون كإطار سامي والبالغ عددهم 9 أفراد فقد بلغت نسبتهم 15%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (08)



الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج ببلدية ونوغة

الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (1) حسب العبارة 19

| العبارة رقم (1)<br>تبعاً للعبارة 19 |     |    | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار  |
|-------------------------------------|-----|----|---------|-------------|------------|---------------|---------|
|                                     | نعم | لا |         |             |            |               |         |
| نعم                                 | 24  | 26 | 50      | 1           | 214,0      | 0.737         | غير دال |
| لا                                  | 4   | 6  | 10      |             |            |               |         |
| الإجمالي                            | 28  | 32 | 60      |             |            |               |         |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 1 والمتعلقة بـ " القيام بالتخطيط للأعمال قبل البدء فيها " حسب العبارة (19) والمتعلقة بـ " الاعتقاد أن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.21 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 1 حسب العبارة 19 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام العاملين بالتخطيط المسبق لأعمالهم وبين اعتقادهم بأن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة. وذلك لضعف ثقافة التخطيط داخل المؤسسة، وغياب الربط العملي بين التخطيط المسبق وبين النتائج المحققة فعلياً، مما يؤدي إلى تقليل وعي الموظفين بأهمية التخطيط في تحقيق الإنتاجية.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ تحليل البيانات

الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (3) حسب العبارة 20

| العبارة رقم (3)<br>تبعاً للعبارة 20 |     |    | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار  |
|-------------------------------------|-----|----|---------|-------------|------------|---------------|---------|
|                                     | نعم | لا |         |             |            |               |         |
| نعم                                 | 20  | 7  | 27      | 1           | 184,0      | 0.668         | غير دال |
| لا                                  | 26  | 7  | 33      |             |            |               |         |
| الإجمالي                            | 46  | 14 | 60      |             |            |               |         |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 3 والمتعلقة بـ " القائمة اليومية للمهام التي يقوم بها " حسب العبارة (20) والمتعلقة بـ "إنتاج المؤسسة كميات كافية تغطي الطلب عليها " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة ( $\chi^2$ ) والتي بلغت 0.18 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 3 حسب العبارة 20 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. حيث يبين هذا الانفصال بين التنظيم الفردي للعمل والإنتاجية العامة للمؤسسة أن المهام التي تخطط يومياً لا تترجم إلى إنتاج حقيقي، بالإضافة إلى غياب التنسيق بين الجهود الفردية والأهداف الجماعية للمؤسسة. كما يعزى ذلك إلى وجود مشكلات هيكلية في المؤسسة (ضعف الموارد، نقص المعدات والكفاءات)، مما يتعذر عليها تلبية الطلبات.

الجدول رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (8) حسب العبارة 21

| القرار  | مستوى<br>الدلالة | Chi-<br>Square | درجة<br>الحرية | المجموع | العبارة رقم (8)<br>تتبع العبارة 21 |    |          |
|---------|------------------|----------------|----------------|---------|------------------------------------|----|----------|
|         |                  |                |                |         | نعم                                | لا |          |
| غير دال | 0.969            | 001,0          | 1              | 43      | 23                                 | 20 | نعم      |
|         |                  |                |                | 17      | 9                                  | 8  | لا       |
|         |                  |                |                | 60      | 32                                 | 28 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 8 والمتعلقة بـ " مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم" حسب العبارة (21) والمتعلقة بـ " تتبع أسلوب المنافسة لمعرفة الأكثر إنجازاً" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة ( $\chi^2$ ) والتي بلغت 0.00 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 8 حسب العبارة 21 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. حيث تبرز النتيجة أن التعاون بين العاملين لا يُقابل بالضرورة بروح تنافسية إيجابية داخل المؤسسة يعزى ذلك إلى أن المشاركة في العمل الجماعي تمارس كواجب إداري وليس رغبة في التميز أو تحسين الأداء الفردي في إطار تنافسي كما أن غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم الأداء القائم على التميز والمكافأة بغياب الحوافز لتقييم الإنجاز الفردي يجعل العاملين غير مهتمين بتتبع إنجازات بعضهم البعض أو التنافس فيما بينهم.

الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (4) حسب العبارة 22

| القرار | مستوى<br>الدلالة | Chi-<br>Square | درجة<br>الحرية | المجموع | العبارة رقم (4)<br>تبعاً للعبارة 22 |          |
|--------|------------------|----------------|----------------|---------|-------------------------------------|----------|
|        |                  |                |                |         | نعم                                 | لا       |
| دال    | 0.021            | 294,5          | 1              | 40      | 37                                  | نعم      |
|        |                  |                |                | 20      | 14                                  | لا       |
|        |                  |                |                | 60      | 51                                  | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 4 والمتعلقة بـ " التقيد بالموعد النهائي أثناء إنجاز المهام الموكلة إليه " حسب العبارة (22) والمتعلقة بـ " إنجاز العمل في الوقت المطلوب " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة  $(\chi^2)$  والتي بلغت 5.29 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 4 حسب العبارة 22 أي توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. نفسر هذا الارتباط أن التقيد بالمواعيد النهائية يعد من أهم مؤشرات الانضباط والاحترافية، وهو ما يساعد على تنظيم الجهد وتوزيع المهام بكفاءة، وبالتالي إنجاز العمل ضمن الأطر الزمنية المحددة، كما أن احترام مدة العمل يساهم في تقليص التراكمات والضغوط، مما يعزز من فعالية العامل ويحسن من جودة الخدمة المقدمة.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ تحليل البيانات

### الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (2) حسب العبارة 23

| العبارة رقم (2)<br>تبعاً للعبارة 23 |     |    | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار  |
|-------------------------------------|-----|----|---------|-------------|------------|---------------|---------|
|                                     | نعم | لا |         |             |            |               |         |
| نعم                                 | 36  | 16 | 52      | 1           | 068,3      | 0.080         | غير دال |
| لا                                  | 3   | 5  | 8       |             |            |               |         |
| الإجمالي                            | 39  | 21 | 60      |             |            |               |         |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 2 والمتعلقة بـ " تخصيص وقت مناسباً لإنجاز الأعمال " حسب العبارة (23) والمتعلقة بـ " الاعتقاد أن حجم العمل المطلوب يتناسب مع ساعات العمل الرسمية " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 3.06 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 2 حسب العبارة 23 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. حيث تشير هذه النتيجة إلى أن تنظيم الوقت بشكل فردي لا يقابل بالضرورة الإحساس بتوازن بين عبء العمل وساعات الدوام، وهو ما يعكس وجود خلل في توزيع المهام أو في هيكله أوقات العمل داخل المؤسسة. وذلك لوجود تفاوت كبير بين طبيعة المهام المسندة للعاملين وإمكانياتهم الزمنية المتاحة، كما يدل ذلك على أن بعض الموظفين رغم تنظيمهم لأوقاتهم يجدون أنفسهم مضطرين للعمل خارج الساعات الرسمية لإتمام المهام الموكلة إليهم، ما يجعلهم يشعرون بعدم التوازن.

## الفصل الرابع ————— تحليل البيانات

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء ببلدية ونوغة

الجدول رقم (15) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10) حسب العبارة 26

| العبارة رقم (10)<br>تبعاً للعبارة 26 |     |    | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار  |
|--------------------------------------|-----|----|---------|-------------|------------|---------------|---------|
|                                      | نعم | لا |         |             |            |               |         |
| نعم                                  | 51  | 4  | 55      | 1           | 390,0      | 0.533         | غير دال |
| لا                                   | 5   | 0  | 5       |             |            |               |         |
| الإجمالي                             | 56  | 4  | 60      |             |            |               |         |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 10 والمتعلقة بـ "إنجاز الأعمال حسب أهميتها" حسب العبارة (26) والمتعلقة بـ "تقديم العمل بالكمية والنوعية المطلوبتين" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة ( $\chi^2$ ) والتي بلغت 0.39 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 10 حسب العبارة 26 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. فنفسر ذلك إلى أن تحديد الأولويات لا يرتبط بفعالية الأداء كما ونوعاً، وهو ما يشير إلى أن تنظيم الوقت وحده لا يكفي لتحسين الأداء، ما لم يكن ذلك مدعوماً بسياسات المؤسسة الواضحة، والمناخ التنظيمي الذي يسمح بترجمة الجهد الفردي إلى نتائج فعلية.

الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12) حسب العبارة 31

| العبارة رقم (12)<br>تبعاً للعبارة 31 |     |    | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار  |
|--------------------------------------|-----|----|---------|-------------|------------|---------------|---------|
|                                      | نعم | لا |         |             |            |               |         |
| نعم                                  | 26  | 14 | 40      | 1           | 150,0      | 0.699         | غير دال |
| لا                                   | 14  | 6  | 20      |             |            |               |         |
| الإجمالي                             | 40  | 20 | 60      |             |            |               |         |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 12 والمتعلقة بـ " القدرة على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن " حسب العبارة (31) والمتعلقة بـ " الاضطرار أحيانا إلى تأجيل إنجاز بعض الأعمال بسبب ضيق الوقت " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.15 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 12 حسب العبارة 31 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

تشير النتائج إلى غياب علاقة دالة بين مدى استغلال الموظف لوقت العمل بشكل فعال، وبين اضطراره لتأجيل بعض الأعمال بسبب ضيق الوقت، وهو ما قد يبدو ظاهرياً متناقضاً، لكنه يُفسَّر بمجموعة من العوامل التنظيمية والسياقية. ذلك أن الاستفادة من وقت العمل تعكس سلوكاً فردياً يعتمد على المهارة الشخصية في إدارة الوقت وتنظيم المهام، إلا أن تأجيل الأعمال بسبب ضيق الوقت مرتبط بعوامل خارجة عن إرادة الموظف، كالضغط المتزايد نتيجة تكثيف أو تكليفات مفاجئة أو غير مبرمجة، تفرض على الموظف إعادة ترتيب جدول أعماله.

الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13) حسب العبارة 28

| العبارة رقم (13)<br>تتبع العبارة 28 |     |    | المجموع | درجة الحرية | Chi-Square | مستوى الدلالة | القرار  |
|-------------------------------------|-----|----|---------|-------------|------------|---------------|---------|
|                                     | نعم | لا |         |             |            |               |         |
| نعم                                 | 43  | 4  | 47      | 1           | 009,0      | 0.925         | غير دال |
| لا                                  | 12  | 1  | 13      |             |            |               |         |
| الإجمالي                            | 55  | 5  | 60      |             |            |               |         |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 13 والمتعلقة بـ " القدرة على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجاز العمل " حسب العبارة (28) والمتعلقة بـ " الحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.00 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 13 حسب العبارة 28 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. يعود ذلك لالخط بين الجهد الذهني والنتائج الفعلية وكثافة المهام المنسوبة له حيث أنه حتى مع وجود تركيز وجهد من العامل، فإن تعدد المهام أو الاستعجال في الإنجاز قد يؤدي إلى وقوع أخطاء، وهو ما يقلل من فعالية التركيز للعامل.

الجدول رقم (18) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14) حسب العبارة 24

| القرار  | مستوى<br>الدلالة | Chi-<br>Square | درجة<br>الحرية | المجموع |     |    | العبارة رقم (14)<br>تتبع العبارة 24 |
|---------|------------------|----------------|----------------|---------|-----|----|-------------------------------------|
|         |                  |                |                |         | نعم | لا |                                     |
| غير دال | 0.431            | 621,0          | 1              | 44      | 6   | 38 | نعم                                 |
|         |                  |                |                | 16      | 1   | 15 | لا                                  |
|         |                  |                |                | 60      | 7   | 53 | الإجمالي                            |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 14 والمتعلقة بـ " وجود الوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها " حسب العبارة (24) والمتعلقة بـ " إنجاز الأعمال في موعدها دائما " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة ( $\chi^2$ ) والتي بلغت 0.62 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 14 حسب العبارة 24 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. حيث يعزى ذلك إلى سوء توزيع الوقت الذي يشعر العامل أن لديه الوقت الكافي، لكنه لا يستثمره بكفاءة، مما يؤدي إلى التأخير في الإنجاز. كما أن ضعف التخطيط لبعض العاملين الذين لا يمتلكون المهارات التنظيمية اللازمة لترتيب أولوياتهم، يضيع الوقت المتاح في مهام أخرى، فيعيق إتمام المهام الأساسية في موعدها.

الجدول رقم (19) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11) حسب العبارة 30

| القرار  | مستوى<br>الدلالة | Chi-<br>Square | درجة<br>الحرية | المجموع | العبارة رقم (11) |    | تبعاً للعبارة 30 |
|---------|------------------|----------------|----------------|---------|------------------|----|------------------|
|         |                  |                |                |         | نعم              | لا |                  |
| غير دال | 0.461            | 543,0          | 1              | 26      | 16               | 10 | نعم              |
|         |                  |                |                | 34      | 24               | 10 | لا               |
|         |                  |                |                | 60      | 40               | 20 | الإجمالي         |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 11 والمتعلقة بـ " تكليف الرؤساء بإنجاز بعض المهام المخصصة لهم " حسب العبارة (30) والمتعلقة بـ " التعرضت لعقوبات من طرف الرئيس في العمل من قبل " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 0.54 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم 11 حسب العبارة 30 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. فالعقوبات ليست مرتبطة بالمهام المسندة للعامل مع غياب ثقافة المساءلة المنظمة أصبحت ترتبط بعلاقات شخصية أو خلافات داخلية، مما يُضعف أي علاقة بين العمل الإداري المنتظم والعقوبة كما أن لاستقلالية التنظيم الإداري عن أساليب الردع تدل على فجوة في التواصل أو غموض في المسؤوليات.

### مناقشة نتائج الدراسة:

نحاول في هذا الاطار مناقشة نتائج الدراسة في صدد كل من الفرضيات، قصد التأكد من مدى صدقها، وكذلك في ضوء الدراسات السابقة من خلال مقارنة نتائج الدراسة الراهنة بنتائج كل الدراسات.

#### أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على: توجد علاقة ارتباطية بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج في بلدية ونوغة. وللتحقق من مدى صحة هذه الفرضية، تم تحليل العلاقة بين مجموعة من العبارات التي تمثل أبعاد تخطيط الوقت، وأخرى تمثل مؤشرات زيادة الإنتاج، وذلك باستخدام اختبار كا<sup>2</sup> (Khi-Deux) للتحقق من دلالة العلاقة إحصائياً. وقد أظهرت النتائج أن أغلب قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين في معظم الحالات.

وما أكد ذلك أنه لم تظهر علاقة دالة بين العبارة "القيام بالتخطيط للأعمال قبل البدء فيها" وعبارة الاعتقاد أن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة"، حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> (0.21)، وهي غير كافية لإثبات وجود ارتباط.

بالإضافة إلى عبارات أخرى مثل "إعداد قائمة يومية للمهام"، و"تخصيص وقت مناسب لإنجاز الأعمال"، و"مشاركة الآخرين في إنجاز الأعمال"، وكلها لم تُظهر علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مؤشرات الإنتاجية.

باستثناء وحيد تمثل في وجود علاقة دالة إحصائية بين عبارة "التقيد بالموعد النهائي أثناء إنجاز المهام الموكلة إليه" وعبارة "إنجاز العمل في الوقت المطلوب"، حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> (5.29)، وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.05). هذه النتيجة تشير إلى أن الالتزام الصارم بالمواعيد النهائية له أثر واضح على تحسين إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، وهو ما يدعم - جزئياً - الفرضية المطروحة.

وعليه، يمكن القول إن الفرضية الأولى لم تتحقق.

### ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية بوجود علاقة ارتباطية بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء في بلدية ونوغة. وللتحقق من مدى صحة هذه الفرضية، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لعدد من العبارات التي تقيس أبعاد تنظيم الوقت، وربطها بمؤشرات تعكس فعالية الأداء، من خلال استخدام اختبار كا<sup>2</sup> (Khi-Deux) لقياس دلالة الارتباط.

وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة بين العبارات لم تكن دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني غياب علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء لدى العاملين في بلدية ونوغة.

وما يؤكد ذلك عبارات العلاقة بين "إنجاز الأعمال حسب أهميتها" و"تقديم العمل بالكمية والنوعية المطلوبتين" التي كانت غير دالة (كا<sup>2</sup> = 0.39)، بالإضافة إلى العلاقة بين "القدرة على الاستفادة من وقت العمل" و"تأجيل بعض الأعمال بسبب ضيق الوقت" (كا<sup>2</sup> = 0.15)، إضافة إلى نتائج مماثلة في باقي العبارات مثل "التركيز أثناء العمل"، "وجود وقت كاف للأعمال"، و"تفويض المهام من قبل الرؤساء".

حيث تشير هذه النتائج إلى أن تنظيم الوقت، بوصفه أسلوباً إدارياً، لم يكن له أثر مباشر على فعالية الأداء من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا قد يرجع إلى ضعف التكوين في مجال إدارة الوقت وغياب ثقافة تنظيم العمل داخل البلدية، أو سيادة أنماط تقليدية في التسيير لا تمنح للموظف استقلالية كافية في إدارة وقته.

كما أن العوامل الخارجية تؤثر في الأداء، كبيئة العمل وطبيعة المهام المسندة والضغط الإدارية ونقص الوسائل، يجعل من تنظيم الوقت غير كافٍ وحده لتحقيق فعالية حقيقية في الإنجاز.

وعليه، يمكن القول إن الفرضية الثانية لم تتحقق.

### مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

لقد تعددت الدراسات حول إدارة الوقت والأداء سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، وفيما يلي سناقش نتائج دراستنا على ضوء بعض الدراسات السابقة:

اتفقت دراستنا مع دراسة العسيري (2018م) بعنوان إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمنسوبي شرطة منطقة جازان والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الوقت وواقع الأداء الوظيفي لمنسوبي شرطة منطقة جازان، والتعرف على مساهمة إدارة الوقت في تطوير الأداء الوظيفي لمنسوبي شرطة منطقة جازان والتعرف على مضيعات الوقت ومعرفة السبل الفعالة لإدارة الوقت في شرطة منطقة جازان وكانت نتائجها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي

كما اتفقت دراستنا مع دراسة عامر الكبيسي، 1989م مقدار الوقت الضائع لدى الموظفين في الدوائر الحكومية العراقية التي خلصت نتائجها إلى أنه توجد علاقة عكسية بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومستوى الضغط المهني، وتبين أن مصادر الضغط المهني تتصل بمشكلات الوقت وعبء العمل.

وافقت دراستنا مع دراسة شكشك 2014م بعنوان أثر إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة دراسة ميدانية على مصرف زليتن والتي هدفت إلى معرفة درجة تأثير إدارة الوقت على إنتاجية المنظمة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها اغلب افراد العينة يحافظون على مواعيد العمل وتتم إدارة الوقت بالشكل المطلوب داخل نطاق المصرف وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإنتاجية المنظمة وأوصت الدراسة بعدد من المقترحات أهمها وضع أماكن مخصصة لتقبل شكاوى المراجعين والعاملين والتقليل من العلاقات الاجتماعية داخل نطاق العمل واستخدام ضبط وقت دخول وخروج العاملين كاستخدام نظام البصمة.

واتفقت دراستنا مع دراسة دراسة طلال الشريف، 2004 الأنماط القيادية، والأداء المهني على عينة من العمال في إمارة مكة المكرمة حيث أشارت النتائج إلى أن ثمة عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء المهني، وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء المهني، وأن ثمة علاقة دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء المهني، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين مستوى الأداء المهني وكل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاستبدادي.

كما اتفقت مع دراسة Freyr Halldórsson 2008 بعنوان الأداء المهني ونمط القيادة لتقييم جودة الخدمة، على عينة من العاملين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية والتي أكدت نتائجها إلى أن أسلوب القيادة ليس له أية علاقة مع النتائج العكسية للأداء، في حين كان هناك علاقة ايجابية واضحة بين نمط القيادة الديمقراطي السائد في المنظمة والنتائج التنظيمية الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن إهمال نتائج تقييم أداء العمال من قبل قادتهم يؤدي إلى اضطراب أدائهم.

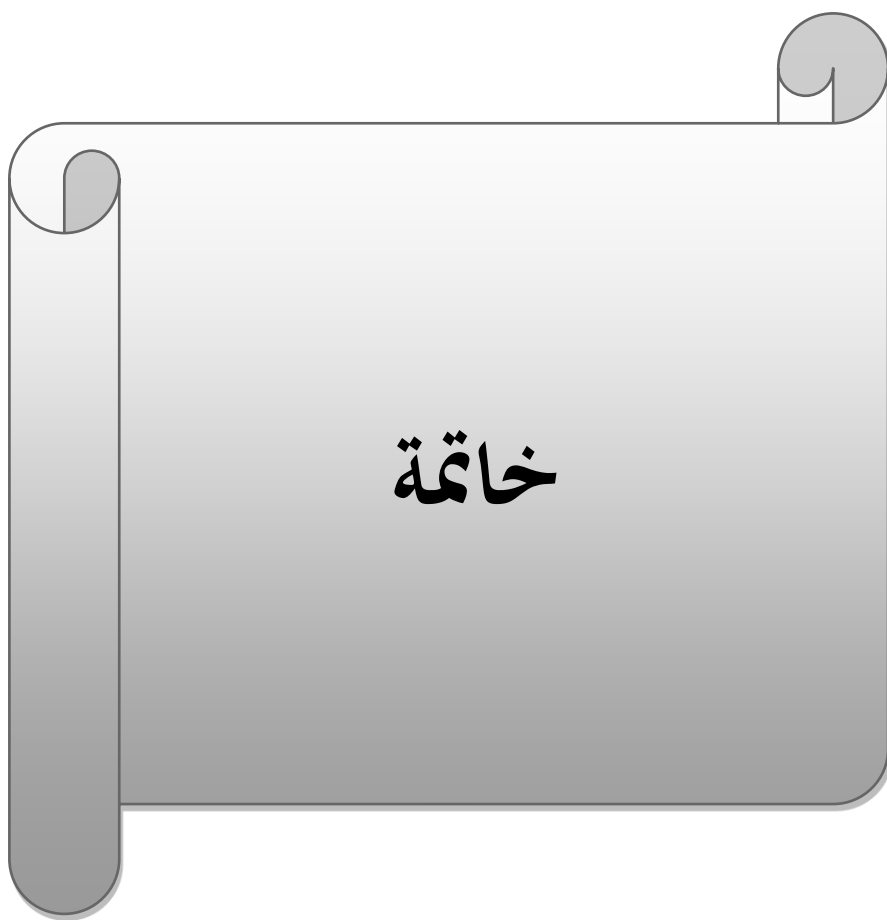
كما اتفقت دراستنا مع دراسة Paula M. Caligiuri, 1998 بعنوان الخصائص الشخصية المتصلة بالأداء المهني الفعال لدى عينة من العاملين في الشركات الأمريكية من جنسيات مختلفة، ومن جملة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن الأسلوب الذي يتبعه المدير في بيئة العمل يؤثر على الأداء المهني للعمال، وتبين أن للحكم الذاتي الذي يصدره العامل عن نفسه يؤثر على قدرته على مواجهة الصعوبات التي يتعرض لها، ودرجة تكيف العامل المغترب مع البيئة الجديدة تؤثر على سلوكه في بيئة العمل، وللخصائص الفردية التي يتمتع بها العامل دور كبير في التنبؤ بأدائه المهني مستقبلاً.

### نتائج الدراسة:

ضعف العلاقة بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج  
غياب ثقافة تنظيم الوقت، أو وجود معوقات إدارية تحد من تأثير التنظيم الزمني على أداء العاملين  
ضعف تطبيق مبادئ إدارة الوقت بشكل مؤسسي  
أظهرت النتائج أن معظم ممارسات إدارة الوقت تبقى على المستوى الفردي دون أن تكون مدعومة بإجراءات تنظيمية أو آليات متابعة وتقييم من طرف الإدارة البلدية.  
أثر العوامل الخارجية على الأداء أكثر من إدارة الوقت:  
تتأثر فعالية الأداء بعوامل أخرى غير تنظيم الوقت كوضوح المهام والتحفيز، والمتابعة والتقييم.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض وتحليل ومناقشة مختلف نتائج الدراسة، حيث أكدت أن إدارة الوقت من خلال التخطيط أو التنظيم لا تؤثر على أداء العاملين حسب ما أظهرته النتائج كما أشارت النتائج إلى تأثير عوامل أخرى خارج نطاق إدارة الوقت على الأداء. وعليه، فإن تحسين الأداء يتطلب معالجة شاملة تتجاوز تنظيم الوقت، لتشمل بيئة العمل وطرق التسيير والتحفيز.



تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية التي تلعب دورًا محوريًا في رفع كفاءة الأداء المهني داخل المؤسسات العمومية بصفة عامة والبلديات بصفة خاصة، وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة الوقت من تخطيط وتنظيم وبين جودة أداء العاملين في البلدية، فدراستنا أشارت إلى أن تنظيم الوقت، رغم أهميته النظرية، لا يُترجم دائمًا إلى تحسين فعلي في الأداء إذا لم يكن مدعومًا بإطار مؤسسي متكامل يضمن المتابعة والتقييم والتحفيز.

كما كشفت الدراسة عن وجود معوقات تنظيمية وسلوكية تعرقل تفعيل إدارة الوقت بشكل فعال، منها غياب ثقافة تنظيم العمل، وضعف التكوين. وهو ما يفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية في مؤسسات عمومية أخرى، بهدف تعميق الفهم حول تأثير إدارة الوقت على الأداء المهني، والسعي نحو تحقيق أهداف التطوير والتحسين الإداري، كما تُعد هذه الدراسة نقطة انطلاق يمكن أن تبني عليها أبحاث لاحقة، سواء في نفس البيئة التنظيمية أو في سياقات مؤسساتية مختلفة، بغرض تأكيد أو رفض ما توصلت إليه من نتائج.

### **الاقتراحات والتوصيات**

تعزيز ثقافة إدارة الوقت داخل البلدية من خلال عقد دورات تكوينية وورشات عمل تهدف إلى ترسيخ أهمية التخطيط والتنظيم الزمني لدى الموظفين.

إدماج إدارة الوقت ضمن التسيير الإداري اليومي، من خلال وضع جداول عمل واضحة، وتحديد أولويات المهام، ومراقبة تنفيذها في آجالها المحددة.

تشجيع الموظفين على الالتزام بالمواعيد عبر وضع نظام تقييم أداء يأخذ بعين الاعتبار احترام الوقت، وإنجاز المهام بدقة وجودة.

مراجعة النظام الداخلي ليشمل توجيهات صريحة حول إدارة الوقت كعنصر أساسي في تحسين الأداء والخدمات.



قائمة و المصادر

المراجع

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، 2003، إدارة تقييم الأداء المهني (بين النظرية ولتطبيق)، دار الجرجير للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- بشير العلق، 2009، أساسيات إدارة الوقت، الأردن، دار اليازوري للنشر.
- 3- جهاد بن محمد الرشيد، 2003، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، ماجستير غير منشور، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 4- حنان شكري شاكر شبير، 2010، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، ماجستير.
- 5- حورية لبشري رميني، 2014 - 2015، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الجزائر.
- 6- خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد، 2010، العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية، 1 ط، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- خديجة حوحو، 2017، "دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل"، رسالة ماستر، جامعة سكرة.
- 8- خرموش منى، 2015، 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.
- 9- الخضيرى، محسن أحمد، 2000، الإدارة التنافسية للوقت " إترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 10- راوية حسن، 1999، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.

- 11- ربحي مصطفى عليان، 2005، "إدارة الوقت النظرية والتطبيق"، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، دون بلد النشر.
- 12- رنا سامي محمد فضل النديم، 2014، الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء المهني في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة -مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الشرق الأوسط، للدراسات العليا.
- 13- الزهرة بن بريكة وطارق بن قسبي، 2015، محددات الأداء المهني للعاملين بالقطاع الصحي /دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة، مجلة الباحث، ل15(15).
- 14- سعاد قسوم، 2018-2019، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 01 مكرر، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية، بسكرة.
- 15- سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز"، 2007، فن إدارة الوقت والاجتماعات، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- 16- سليم جدة، سامي محمد هشام، 2002، " فن إدارة الوقت، ط 1، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، دون بلد النشر.
- 17- سهام موفق ونجوية الجدي نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد زيوشي طولقة، مجلة دفاتر اقتصادية.
- 18- سهيل فهد سلامة، 1988، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- 19- سهيلة محمد عباس 2006، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- 20- شوقي عبد الله، 2006، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 21- صلاح العلي الصالح وأمينه الشيخ سليمان الأحمد، 1401هـ، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 22- صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، الجوانب التعليمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة.
- 23- طلعت ابراهيم لطفي، 2007، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 24- عادل هادي حسين البغدادي هاشم فوزي دباس العبادي، 2010، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلقة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 25- عيسى إبراهيم المعشر، 2009، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم، دراسة الحالة -مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 26- غزوي راوية تيسير، 2012، 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.
- 27- فايز عبد الرحمن الفروخ، 2015، التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء المهني، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 28- فيصل خرشي، 2019/2018، فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، تخصص تسير المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر.

- 29- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، 2009، إدارة الوقت. مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 30- ماجد عبد المهدي المساعدة، 2013، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 31- محمد الصيرفي، 2009، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية.
- 32- مشري الطاهر، عبيد السعيد، 2020، إدارة الوقت ودورها في تحقيق جودة العمل بالمنشأة الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص : إدارة و تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 33- مصطفى سحنون وعمر روجي فيسة : جودة الحياة المهنية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع ولاية المدية
- 34- مصطفى يوسف كافي، 2016: إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 35- نورس أمير أحمد، 2022، أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة البعث، المجلد 44، العدد 7.

ملاحق

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ 30 إلى 39 سنة ☐
- 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق ☐
- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- المستوى التعليمي: أمي ☐ ابتدائي متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 09 سنوات ☐
- من 10 إلى 14 سنة ☐ من 15 إلى 19 سنة ☐
- من 20 إلى 24 سنة ☐ من 25 سنة فما فوق ☐
- الفئة الوظيفية: عامل ☐ عامل مؤهل ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

| لا | نعم | المحور الثاني: إدارة الوقت |                                                                     |
|----|-----|----------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|    |     | البعد الأول: تخطيط الوقت   |                                                                     |
|    |     | 01                         | هل تقوم بالتخطيط لأعمالك قبل البدء فيها                             |
|    |     | 02                         | هل تخصص وقتا مناسباً لإنجاز أعمالك                                  |
|    |     | 03                         | هل لديك قائمة يومية للمهام التي تقوم بها                            |
|    |     | 04                         | هل تتقيد بموعد نهائي أثناء إنجازك للمهام الموكلة إليك               |
|    |     | 05                         | هل تضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة                             |
|    |     | 06                         | هل تقوم بتحديد أهدافك وفقاً للوقت المتاح لك لتحقيقها                |
|    |     | 07                         | هل تخصص وقتاً لاستقبال الزوار الشخصيين أثناء ممارستك لمهامك         |
|    |     | 08                         | هل تشارك الآخرين في إنجاز أعمالهم                                   |
|    |     | 09                         | هل تعتقد أن زيادة عدد العاملين يؤدي إلى توفير الكثير من الوقت       |
|    |     | البعد الثاني: تنظيم الوقت  |                                                                     |
|    |     | 10                         | هل تقوم بإنجاز أعمالك حسب أهميتها                                   |
|    |     | 11                         | هل يكلفك رؤساؤك بإنجاز بعض المهام المخصصة لهم                       |
|    |     | 12                         | هل لديك القدرة على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن            |
|    |     | 13                         | هل تعتقد أنك تمتلك القدرة على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازك لعملك |
|    |     | 14                         | هل لديك الوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها                         |
|    |     | 15                         | هل تجد مشكلة في قول كلمة "لا" أثناء التفاوض مع الآخرين              |
|    |     | 16                         | هل تستخدم الهاتف باستمرار لتوفير الوقت في مختلف النشاطات            |
|    |     | 17                         | هل تستخدم الهاتف النقال للموازنة بين عملك ومتابعة متطلبات الأسرة    |
|    |     | 18                         | هل تخصص وقتاً لقراءة الجرائد وتناول الشاي أو القهوة                 |
|    |     | المحور الثالث: الأداء      |                                                                     |
|    |     | البعد الأول: زيادة الإنتاج |                                                                     |
|    |     | 19                         | هل تعتقد أن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة        |

|                               |                                                                |  |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------|--|
| 20                            | هل ترى أن مؤسستك تقدم إنتاج بكميات كافية تغطي الطلب عليها      |  |
| 21                            | هل تتبع أنت وزملاؤك أسلوب المنافسة لمعرفة أكثركم إنجازاً       |  |
| 22                            | هل تنجز عملك دائماً في الوقت المطلوب                           |  |
| 23                            | هل تعتقد أن حجم العمل المطلوب منك يتناسب مع ساعات عملك الرسمية |  |
| <b>البعد الثاني: الفعالية</b> |                                                                |  |
| 24                            | هل تنجز أعمالك في موعدها دائماً                                |  |
| 25                            | هل تعتقد أن مؤسستك تسعى لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق          |  |
| 26                            | هل تقدم عملك بالكمية والنوعية المطلوبتين                       |  |
| 27                            | هل تعتقد كأن إقادر على إنجاز مهامك بسهولة                      |  |
| 28                            | هل تحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء                   |  |
| 29                            | هل تعتقد أنك تطبق القوانين والتعليمات عند القيام بعملك         |  |
| 30                            | هل سبق لك وأن تعرضت لعقوبات من طرف رئيسك في العمل              |  |
| 31                            | هل تضطر أحياناً إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالك بسبب ضيق الوقت      |  |
| 32                            | هل سبق لك وأن تأخرت عن الموعد المحدد للاجتماعات                |  |
| 33                            | هل سبق لك وأن تغيبت عن العمل بسبب متطلبات الأسرة               |  |
| 34                            | هل تمارس مهامك طيلة ساعات العمل الرسمي                         |  |

## Tableaux croisés

Tableau croisé 19 \* ف1

| Effectif |     | 19ف |    | Total |
|----------|-----|-----|----|-------|
|          |     | نعم | لا |       |
| ف1       | نعم | 24  | 26 | 50    |
|          | لا  | 4   | 6  | 10    |
| Total    |     | 28  | 32 | 60    |

### Tests du Khi-deux

|                                            | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|-------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | .214 <sup>a</sup> | 1   | .643                                    | .737                              | .456                               |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | .013              | 1   | .908                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | .216              | 1   | .642                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |                                         |                                   |                                    |
| Association linéaire par linéaire          | .211              | 1   | .646                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 60                |     |                                         |                                   |                                    |

### Mesures symétriques

|                               |                         | Valeur | Erreur standard asymptotique <sup>a</sup> | T approximé <sup>b</sup> | Signification approximée |
|-------------------------------|-------------------------|--------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nominal par Nominal           | Phi                     | .060   |                                           |                          | .643                     |
|                               | V de Cramer             | .060   |                                           |                          | .643                     |
| Intervalle par Intervalle     | R de Pearson            | .060   | .127                                      | .456                     | .650 <sup>c</sup>        |
| Ordinal par Ordinal           | Corrélation de Spearman | .060   | .127                                      | .456                     | .650 <sup>c</sup>        |
| Nombre d'observations valides |                         | 60     |                                           |                          |                          |

## Tableaux croisés

Tableau croisé 3 ف \* 20 ف

| Effectif |     | 20 ف |    | Total |
|----------|-----|------|----|-------|
|          |     | نعم  | لا |       |
| 3 ف      | نعم | 20   | 7  | 27    |
|          | لا  | 26   | 7  | 33    |
| Total    |     | 46   | 14 | 60    |

Tests du Khi-deux

|                                            | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|-------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | .184 <sup>a</sup> | 1   | .668                                    | .763                              | .449                               |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | .015              | 1   | .902                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | .184              | 1   | .668                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |                                         |                                   |                                    |
| Association linéaire par linéaire          | .181              | 1   | .670                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 60                |     |                                         |                                   |                                    |

Mesures symétriques

|                               |                         | Valeur | Erreur standard asymptotique <sup>a</sup> | T approximé <sup>b</sup> | Signification approximée |
|-------------------------------|-------------------------|--------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nominal par Nominal           | Phi                     | -.055  |                                           |                          | .668                     |
|                               | V de Cramer             | .055   |                                           |                          | .668                     |
| Intervalle par Intervalle     | R de Pearson            | -.055  | .130                                      | -.423                    | .674 <sup>c</sup>        |
| Ordinal par Ordinal           | Corrélation de Spearman | -.055  | .130                                      | -.423                    | .674 <sup>c</sup>        |
| Nombre d'observations valides |                         | 60     |                                           |                          |                          |

## Tableaux croisés

Tableau croisé 8ف \* 21ف

| Effectif |     | 21ف |    | Total |
|----------|-----|-----|----|-------|
|          |     | نعم | لا |       |
| 8ف       | نعم | 20  | 23 | 43    |
|          | لا  | 8   | 9  | 17    |
| Total    |     | 28  | 32 | 60    |

Tests du Khi-deux

|                                            | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|-------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | .001 <sup>a</sup> | 1   | .969                                    | 1.000                             | .597                               |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | 0.000             | 1   | 1.000                                   |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | .001              | 1   | .969                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |                                         |                                   |                                    |
| Association linéaire par linéaire          | .001              | 1   | .970                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 60                |     |                                         |                                   |                                    |

Mesures symétriques

|                               |                         | Valeur | Erreur standard asymptotique <sup>a</sup> | T approximé <sup>b</sup> | Signification approximée |
|-------------------------------|-------------------------|--------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nominal par Nominal           | Phi                     | -.005  |                                           |                          | .969                     |
|                               | V de Cramer             | .005   |                                           |                          | .969                     |
| Intervalle par Intervalle     | R de Pearson            | -.005  | .129                                      | -.038                    | .970 <sup>c</sup>        |
| Ordinal par Ordinal           | Corrélation de Spearman | -.005  | .129                                      | -.038                    | .970 <sup>c</sup>        |
| Nombre d'observations valides |                         | 60     |                                           |                          |                          |

## Tableaux croisés

Tableau croisé 4ف \* 22ف

Effectif

|       |     | ف22 |    | Total |
|-------|-----|-----|----|-------|
|       |     | نعم | لا |       |
| ف4    | نعم | 37  | 3  | 40    |
|       | لا  | 14  | 6  | 20    |
| Total |     | 51  | 9  | 60    |

#### Tests du Khi-deux

|                                            | Valeur             | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|--------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | 5,294 <sup>a</sup> | 1   | .021                                    | .049                              | .030                               |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | 3.676              | 1   | .055                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | 4.980              | 1   | .026                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                    |     |                                         |                                   |                                    |
| Association linéaire par linéaire          | 5.206              | 1   | .023                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 60                 |     |                                         |                                   |                                    |

#### Mesures symétriques

|                               |                         | Valeur | Erreur standard asymptotique <sup>a</sup> | T approximé <sup>b</sup> | Signification approximée |
|-------------------------------|-------------------------|--------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nominal par Nominal           | Phi                     | .297   |                                           |                          | .021                     |
|                               | V de Cramer             | .297   |                                           |                          | .021                     |
| Intervalle par Intervalle     | R de Pearson            | .297   | .133                                      | 2.369                    | .021 <sup>c</sup>        |
| Ordinal par Ordinal           | Corrélation de Spearman | .297   | .133                                      | 2.369                    | .021 <sup>c</sup>        |
| Nombre d'observations valides |                         | 60     |                                           |                          |                          |

## Tableaux croisés

Tableau croisé ف23 \* ف2

Effectif

|  |  | ف23 |    | Total |
|--|--|-----|----|-------|
|  |  | نعم | لا |       |

|       |     |    |    |    |
|-------|-----|----|----|----|
| ف2    | نعم | 36 | 16 | 52 |
|       | لا  | 3  | 5  | 8  |
| Total |     | 39 | 21 | 60 |

#### Tests du Khi-deux

|                                            | Valeur             | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|--------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | 3,068 <sup>a</sup> | 1   | .080                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | 1.832              | 1   | .176                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | 2.915              | 1   | .088                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                    |     |                                         | .114                              | .090                               |
| Association linéaire par linéaire          | 3.017              | 1   | .082                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 60                 |     |                                         |                                   |                                    |

#### Mesures symétriques

|                                     | Valeur | Erreur standard asymptotique <sup>a</sup> | T approximé <sup>b</sup> | Signification approximée |
|-------------------------------------|--------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nominal par Phi                     | .226   |                                           |                          | .080                     |
| Nominal V de Cramer                 | .226   |                                           |                          | .080                     |
| Intervalle par R de Pearson         | .226   | .134                                      | 1.768                    | .082 <sup>c</sup>        |
| Intervalle                          |        |                                           |                          |                          |
| Ordinal par Corrélacion de Spearman | .226   | .134                                      | 1.768                    | .082 <sup>c</sup>        |
| Ordinal                             |        |                                           |                          |                          |
| Nombre d'observations valides       | 60     |                                           |                          |                          |

## Tableaux croisés

Tableau croisé 10ف \* 26ف

| Effectif |     | 26ف |    | Total |
|----------|-----|-----|----|-------|
|          |     | نعم | لا |       |
| 10ف      | نعم | 51  | 4  | 55    |
|          | لا  | 5   | 0  | 5     |

|       |    |   |    |
|-------|----|---|----|
| Total | 56 | 4 | 60 |
|-------|----|---|----|

#### Tests du Khi-deux

|                                            | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|-------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | ,390 <sup>a</sup> | 1   | .533                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | 0.000             | 1   | 1.000                                   |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | .722              | 1   | .396                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |                                         | 1.000                             | .699                               |
| Association linéaire par linéaire          | .383              | 1   | .536                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 60                |     |                                         |                                   |                                    |

#### Mesures symétriques

|                                     | Valeur | Erreur standard asymptotique <sup>a</sup> | T approximé <sup>b</sup> | Signification approximée |
|-------------------------------------|--------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nominal par Phi                     | -.081  |                                           |                          | .533                     |
| Nominal V de Cramer                 | .081   |                                           |                          | .533                     |
| Intervalle par R de Pearson         | -.081  | .027                                      | -.616                    | ,541 <sup>c</sup>        |
| Ordinal par Corrélacion de Spearman | -.081  | .027                                      | -.616                    | ,541 <sup>c</sup>        |
| Nombre d'observations valides       | 60     |                                           |                          |                          |

## Tableaux croisés

Tableau croisé 12ف \* 31ف

Effectif

|       |     | 31ف |    | Total |
|-------|-----|-----|----|-------|
|       |     | نعم | لا |       |
| 12ف   | نعم | 26  | 14 | 40    |
|       | لا  | 14  | 6  | 20    |
| Total |     | 40  | 20 | 60    |

### Tests du Khi-deux

|                                            | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|-------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | .150 <sup>a</sup> | 1   | .699                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | .009              | 1   | .923                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | .151              | 1   | .697                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |                                         | .777                              | .466                               |
| Association linéaire par linéaire          | .148              | 1   | .701                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 60                |     |                                         |                                   |                                    |

### Mesures symétriques

|                                     | Valeur | Erreur standard asymptotique <sup>a</sup> | T approximé <sup>b</sup> | Signification approximée |
|-------------------------------------|--------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nominal par Phi                     | -.050  |                                           |                          | .699                     |
| Nominal V de Cramer                 | .050   |                                           |                          | .699                     |
| Intervalle par R de Pearson         | -.050  | .127                                      | -.381                    | .704 <sup>c</sup>        |
| Ordinal par Corrélacion de Spearman | -.050  | .127                                      | -.381                    | .704 <sup>c</sup>        |
| Nombre d'observations valides       | 60     |                                           |                          |                          |

## Tableaux croisés

Tableau croisé 13ف \* 28ف

| Effectif |     | 28ف |    | Total |
|----------|-----|-----|----|-------|
|          |     | نعم | لا |       |
| 13ف      | نعم | 43  | 4  | 47    |
|          | لا  | 12  | 1  | 13    |
| Total    |     | 55  | 5  | 60    |

### Tests du Khi-deux

|                                            | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|-------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | .009 <sup>a</sup> | 1   | .925                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | 0.000             | 1   | 1.000                                   |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | .009              | 1   | .924                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |                                         | 1.000                             | .705                               |
| Association linéaire par linéaire          | .009              | 1   | .925                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 60                |     |                                         |                                   |                                    |

#### Mesures symétriques

|                               | Valeur                  | Erreur standard asymptotique <sup>a</sup> | T approximé <sup>b</sup> | Signification approximée |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nominal par Nominal           | Phi                     | -.012                                     |                          | .925                     |
|                               | V de Cramer             | .012                                      |                          | .925                     |
| Intervalle par Intervalle     | R de Pearson            | -.012                                     | -.093                    | .926 <sup>c</sup>        |
| Ordinal par Ordinal           | Corrélation de Spearman | -.012                                     | -.093                    | .926 <sup>c</sup>        |
| Nombre d'observations valides | 60                      |                                           |                          |                          |

## Tableaux croisés

Tableau croisé 14ف \* 24ف

| Effectif |     | 24ف |    | Total |
|----------|-----|-----|----|-------|
|          |     | نعم | لا |       |
| 14ف      | نعم | 38  | 6  | 44    |
|          | لا  | 15  | 1  | 16    |
| Total    |     | 53  | 7  | 60    |

#### Tests du Khi-deux

|                                            | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|-------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | .621 <sup>a</sup> | 1   | .431                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | .111              | 1   | .739                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | .695              | 1   | .404                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |                                         | .663                              | .392                               |
| Association linéaire par linéaire          | .611              | 1   | .434                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 60                |     |                                         |                                   |                                    |

#### Mesures symétriques

|                               | Valeur                  | Erreur standard asymptotique <sup>a</sup> | T approximé <sup>b</sup> | Signification approximée |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nominal par Nominal           | Phi                     | -.102                                     |                          | .431                     |
|                               | V de Cramer             | .102                                      |                          | .431                     |
| Intervalle par Intervalle     | R de Pearson            | -.102                                     | .106                     | .439 <sup>c</sup>        |
| Ordinal par Ordinal           | Corrélation de Spearman | -.102                                     | .106                     | .439 <sup>c</sup>        |
| Nombre d'observations valides | 60                      |                                           |                          |                          |

## Tableaux croisés

Tableau croisé 30ف \* 11ف

| Effectif |     | 30ف |    | Total |
|----------|-----|-----|----|-------|
|          |     | نعم | لا |       |
| 11ف      | نعم | 10  | 16 | 26    |
|          | لا  | 10  | 24 | 34    |
| Total    |     | 20  | 40 | 60    |

#### Tests du Khi-deux

|                                            | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--------------------------------------------|-------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | .543 <sup>a</sup> | 1   | .461                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | .212              | 1   | .645                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | .541              | 1   | .462                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |                                         | .582                              | .322                               |
| Association linéaire par linéaire          | .534              | 1   | .465                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 60                |     |                                         |                                   |                                    |

**Mesures symétriques**

|                               |                         | Valeur | Erreur standard asymptotique <sup>a</sup> | T approximé <sup>b</sup> | Signification approximée |
|-------------------------------|-------------------------|--------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nominal par Nominal           | Phi                     | .095   |                                           |                          | .461                     |
|                               | V de Cramer             | .095   |                                           |                          | .461                     |
| Intervalle par Intervalle     | R de Pearson            | .095   | .129                                      | .728                     | .470 <sup>c</sup>        |
| Ordinal par Ordinal           | Corrélation de Spearman | .095   | .129                                      | .728                     | .470 <sup>c</sup>        |
| Nombre d'observations valides |                         | 60     |                                           |                          |                          |



تصریح شفہی خاص بالاتحاد بقواعد الفرائض العلمیۃ لإجازہ بحث

أصرح بشرفي بأنني ألتزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

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



**Faculty of Humanities and Social Sciences**  
Vice-Dean's Office of the College for Studies and  
Student Issues

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



العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ابداع مذكرة ماستر

موضوع:

ادارة الوقت ودورها في تحسين اداء العاملين

د الطلبة:

رقم التسجيل: 202035077240

بورسان الكرام

رقم التسجيل:

م: علوم الإنسانية والاجتماعية: علم الاجتماع التخصص علم اجتماع التنظيم والعمل  
ن: الرتبة:

نني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2024-2025 وأسمح  
ه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

نقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



*(Handwritten signature)*

Web site : <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>  
Face book : <https://www.facebook.com/FshsUinvMsila/>

الموقع الإلكتروني:  
الفايس بوك:



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

إلى السيد(ة): مدير بلدية ونوغة - المسيلة -

قسم علم الاجتماع  
الرقم 125/ق.ع.إ.ك.ع.إ.ج/ 2025/

### الموضوع: طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية

يشرفنا 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 : بورنان اكرام

التخصص: ماستر 2 علم الاجتماع التنظيم والعمل

المشرف: أ.د. نوادري فريدة

عنوان المذكرة: إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية ببلدية ونوغة - المسيلة.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ