

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة محلية.



كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة : أنيسيا ليليا مرزوقي

تحت عنوان

علاقة إدارة الوقت بأداء الموظف العمومي في الجزائر: دراسة ميدانية لمؤسسة
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS - وكالة ولاية
المسيلة 2020/2019

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة/د
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	د/ فوزية شرقي
مناقشا	جامعة المسيلة/د

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة محلية.



كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة : أنيسيا ليليا مرزوقي

تحت عنوان

علاقة إدارة الوقت بأداء الموظف العمومي في الجزائر: دراسة ميدانية لمؤسسة
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS - وكالة ولاية
المسيلة 2020/2019

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة/د
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	د/ فوزية شرقي
مناقشا	جامعة المسيلة/د

السنة الجامعية: 2020/2019

استمارة معلومات

الصورة

المعلومات الشخصية:

الاسم: **أنيسيا ليديا**
اللقب: **مرزوقي**
اسم ولقب الأم: **ليصير فاطمة**
تاريخ الميلاد: **1997/12/30**
مكان الميلاد: **فرنسا**
رقم الهاتف: **06,69,30,65.01**
بريد إلكتروني: **sofyanmebouquid@gmail.com**
عنوان شخصي: **حي 500 مسكن الطامعي**
البياكلوريا: **جوان 2015**

معدل: **11.55** شعبة/ تخصص: **لغات أجنبية** سنة الحصول على شهادة الباكلوريا: **2015/2014**

تخصص: **تنظيمات سياسية و إدارية** السنة/ سنة التخرج: **2018/2017**

تخصص: **إدارة محلية** السنة/ سنة التخرج: **2020/2019**

معدل ترمي لماستر (المعدل العام)

توضيح مهنية:

عاطل عن العمل

موظف

في حالة موظف:

قطاع خاص

وصف عمومي

اسم المؤسسة / الشركة

مصلحة مستخدمة

ترتبة في العمر

التصنيف:

نوع العقد

موظف في إطار عقود

موظف - س

امضاء الطالب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم : العلوم السياسية

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

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيدة) **مروثي آينسيا ليليا**

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم **طالبة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:

الصادرة بتاريخ **15/2/10** عن دائرة/ بلدية **المسيلة**

المسجل(ة) بكلية **الحقوق والعلوم السياسية** قسم : **العلوم السياسية**

والمكلف بانجاز أعمال بحث (مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه) الموسومة ب :

صلافة المرأة، الوقت بأداء الموظف العمومي في الجزائر

دراسة جدائية طوَّسها الأستاذ **الطاهر التناحيات** الإجماعية للمال الأثر
CNAS - مسابقة لائحة المسئلة 2019
أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ **2020/9/02**

إمضاء المعنى

3

دهراء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والشكر لله رب العالمين؛ الذي أنعم علينا بهذه النعم وعلى توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ، وما توفيقنا إلى بالله نحمده ونشكره أولا وأخيرا ونسأله أن يجعل هذا الجهد في ميزان الحسنات ،
أما بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله في أن يراني في الطليعة دائما...؛ إلى من كلله الله بالهيبة والوقار...؛ إلى مثلي الأعلى في الحياة...؛ إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم...؛ إلى مدرستي الأولى في الحياة

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره..؛

إلى القلب الذي برحمته رعاني والوجه الذي تبسم إذ رأيني...؛ إلى من جعلها الله سببا في وجودي...؛ إلى ملجئي وملاذي...؛ إلى من دعمتني طيلة مشواري الدراسي؛

إلى حبيبتي ونبض قلبي أمني حفظها الله ورعاها...؛

إلى رمز الأخلاق والصبر والعطاء الدكتوراة الغالية فوزية شرقي تقديرا واحتراما.

إلى الأخت التي لم تلدها أمني...؛ إلى من استمد منها القوة...؛ إلى رمز النجاح ,منبع الوفاء والإخلاص رفيقة الروح سامية فلتان وفقها الله في مسارها العلمي و العملي؛

إلى من أرى العالم في عيونهم فرحا و سرورا...؛ إلى من هم فخري و ضياء عيوني تقديرا وإعتزازا إخوتي و أخواتي.

إلى كل زملائي و زميلاتي في الدراسة.

إلى كل طالب علم و محب للعلم و قائم على العلم؛ أهدي هذا العمل.

د.تمسيا ليليا مرزوقي

شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميّزنا بالعقل الذي يسر سُبُلنا؛

الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام

عملنا؛ نحمدك يَا رب حمدا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

واقْتداءً بالهدي النبوي أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان ؛

إلى مَنْ شرفني بإشرافها على مذكرة بحثي الدكتورة الفاضلة الغالية على قلبي فوزية شرقي، التي لَنْ تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها لصبرها الكبير ولنصائحها القيّمة وتوجيهاتها العلمية الثمينة ، التي كان لها أثر كبير في إنجاز هذا العمل؛ جزاها الله خيرا وسدد خُطأها ووقفها في مساعيها ولها مني خالص الشكر والعرفان و الامتنان .

إلي مَنْ أطلب رضا الله ثم رضاهم ؛ إلى أعلى ما في الكون والداي العزيزين أدامهما الله لي تاج على رأسي وأمانا لعمرى وملجأ لي من كل شر.

كما أتوجه بخالص شكري واحترامي وتقديري لأعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الجهد العلمي المتواضع .

ولا يفوتني أن أرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى أعضاء الهيئة التدريسية الأفاضل في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

وخالص الشكر والتقدير إلى كل عمال وموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بولاية المسيلة على تعاونهم ومساندتي لإنجاز هذا العمل الذي جاء في ظروف استثنائية.

وأخيرا إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد، وسانديني على إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع .

د. تيسيا لمليا مرزوقي

مفلمة

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها؛ لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية و المادية بالإضافة إلى أهم مورد وهو الوقت.

فالتقدم اليوم لم يعد يتعلق بالقدرة على الإنتاج واستحداث المعدات واستثمارات الموارد، بقدر ما يتعلق بالسرعة والمهارة في القيام بذلك، وعليه أصبح الوقت وإدارته واستثماره أحد العناصر التي يحكم من خلالها على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما اكتسب عامل الوقت أهمية كبيرة بالنسبة للموظف العمومي خصوصا في المؤسسات الخدمية كونه يمثل بعدا ديناميكيا هاما في تسيير حياته المهنية، باعتباره من أهم الموارد الأساسية للموظفين والمؤسسات وأكثرها خصوصية بسبب تميزه عن باقي الموارد الأخرى.

كما أدى تطور الاهتمام بالوقت من حيث تسييره وتوجيهه نحو أهداف معينة إلى ظهور مصطلح إدارة الوقت، ويرتبط هذا الأخير أساسا بالعمليات الإدارية في المنظمة ليصبح بذلك عنصرا شاملا وجامعا لهذه العمليات؛ كونه يؤثر و يتأثر بها ليتجلى في النهاية مدى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وهذا في شكل نتائج وأرقام تعكس الأداء الوظيفي المحقق بصفة عامة. و بشكل خاص الأداء الوظيفي الذي يتمثل في أداء الموظف العمومي في المؤسسة حيث ترتبط سلوكيات إدارة الوقت بالنجاح الوظيفي، والذي يعكس قدرة الفرد على ت

حقيق المخرجات المرغوبة.

وعليه سأحاول من خلال دراستي لهذا الموضوع، البحث في العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي في الجزائر، وهذا إسقاطا على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ولاية المسيلة، سوف ننقضي بالدراسة والبحث البعض من أطرها التاريخية التي سنفسر لنا طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

01. مبررات اختيار الموضوع:

هناك مبررات ذاتية وأخرى موضوعية يمكن ايجازها في ما يلي:

أ. المبررات الذاتية:

- ✓ رغبتني و ميولي الشخصي لدراسة موضوع إدارة الوقت والأداء؛
- ✓ اهتمامي الشخصي بالدور والعلاقة التي تربط بين إدارة الوقت و أداء الموظفين؛
- ✓ قناعتني الشخصية بأهمية إدارة الوقت كونه عنصرا مهما في الحياة اليومية والعملية، وأهميتها على المستوى النظري والميداني وخاصة الدراسات التي تهتم بالمؤسسات الخدماتية؛
- ✓ الرغبة في التعرف على طبيعة و كيفية إدارة الوقت لدى الموظفين.

ب. المبررات الموضوعية:

- ✓ التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت وأداء الموظف العمومي؛
- ✓ نقص الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع إدارة الوقت وعلاقتها بأداء الموظفين؛
- ✓ محاولة تعميق الفهم بموضوع الدراسة وإلقاء الضوء على مختلف جوانبه؛
- ✓ الرغبة في ربط العلاقة بين ما هو نظري وما هو مطبق على أرض الواقع من خلال الدراسة التطبيقية التي ستعالج هذين البعدين.

02. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي :

- ✓ إبراز مدى قدرة الموظفين بالمؤسسات في الالتزام بمبادئ إدارة الوقت للرفع من مستوى الأداء في العمل؛
- ✓ تحسيس الموظفين بأهمية الوقت وضرورة الاهتمام به والحفاظ عليه؛
- ✓ محاولة إبراز الجوانب المهمة في موضوع إدارة الوقت كأداة لتحسين أداء الموظف العمومي.

03. أهداف الدراسة:

- التعرف على مهارات إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء الموظف العمومي؛
- التعرف على مضيعات إدارة الوقت وكيفية السيطرة عليها لرفع مستوى الأداء؛
- محاولة معرفة الواقع الفعلي لإدارة الوقت والأداء في المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد مدى وجود علاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين؛
- تقديم مجموعة من التوصيات تساعد على تحسيس الموظفين بأهمية إدارة الوقت في المؤسسات الخدماتية ودورها في تحسين أداء الموظفين.

04. الإشكالية:

من خلال ما تطرقنا اليه يمكننا تحديد إشكالية الموضوع على النحو التالي:

ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء الموظف العمومي في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ولاية المسيلة 2019 _ 2020م؟.

وعلى هذا الأساس، تم إدراج عدة أسئلة فرعية لتفكيك الأبعاد التي ستعالجها إشكالية بحثنا، وكذا فرضياته بشقيها النظري والتطبيقي، وهي كالتالي:

- ماهي أهم مهارات وأساليب إدارة الوقت؟؛
- ماهي المعوقات التي تحد من قدرة الموظفين في المنظمات على إدارة وقتهم؟؛
- ماهي محددات الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه؟؛
- ماهي العلاقة النظرية بين إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي؟؛
- ماهي تصورات المبحوثين من الموظفين الإداريين لإدارة الوقت وأداء الموظف العمومي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية المسيلة؟.

05. فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية الأولى :

- توجد علاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي.

• الفرضيات الفرعية :

- إدارة الوقت تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

- تؤثر إدارة الوقت على أداء الموظفين.

• الفرضيات الرئيسية الخاصة بالشق الميداني:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباطية بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة المسيلة تبعا لمتغيرات (الجنس؛ الدرجة العلمية؛ المركز الوظيفي؛ الخبرة في العمل).

• الفرضيات الفرعية:

وتضم هذه الفرضيات أربعة فرضيات فرعية؛ و هي كالتالي:

- ❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي.
- ❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي.
- ❖ **الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير المركز الوظيفي في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي.
- ❖ **الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي.

06. حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود المكانية:** فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية؛ فقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة ولاية المسيلة.
- ✓ **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية من 17 جوان 2020 إلى غاية 27 أوت 2020.
- 07. الدراسات السابقة :

حظي كل من موضوعي إدارة الوقت والأداء باهتمام الباحثين والمفكرين كل حسب مجال دراسته، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية، والتي تناولت أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري وعلاقتها ببعض المتغيرات المختلفة، ومن بين المراجع والمصادر المعتمدة والمستعان بها في هذه الدراسة نذكر التالي:

01- الدراسة الاولى :

*عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، (رسالة ماجستير)، الأردن، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، ومحاولة معرفة عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية له، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- ❖ هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الإشراف، التوجيه) على رفع مستوى أداء الموظفين.
- ❖ تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل إدارة الوقت.
- ❖ وجود أثر ذي دلالة احصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

❖ يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

02- الدراسة الثانية:

*أميمة عبد الخالق الاسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، (مذكرة ماجستير غير منشورة) غزة فلسطين، 2009.

أجريت هذه الدراسة بهدف تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ التعرف على درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
- ❖ معرفة العلاقة بين فاعلية إدارة الوقت والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- ❖ الكشف عن أثر كل من الجنس والتأهيل وسنوات الخدمة على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

03- الدراسة الثالثة:

*صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، (مذكرة ماجستير) بومرداس، 2009-2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك السعي للوصول الى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وكذا تحقيق الاستراتيجيات المتعددة للمؤسسة.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- ❖ هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي و كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.
- ❖ منح الثقة و إعطاء الفرصة للموظفين يساهم في إظهار إبداعاتهم.

04- الدراسة الرابعة:

*راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير)، الأردن 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، وكذلك مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم ومعرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ❖ هناك أثر لإدارة الوقت على تحسين مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.
- ❖ المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفعا.
- ❖ إنّ تهيئة مناخ وظيفي مناسب يساعد العاملين على إنجاز أعمالهم الموكلة إليهم براحة وبدون ضغوطات .
- ❖ إنّ تشجيع العاملين من خلال الحوافز تزيد من اهتمامهم بإدارة الوقت، والتي تعود بالنفع عليهم فتخلق روح المنافسة بينهم في إنجاز المعاملات.
- **التعليق على الدراسات السابقة:**

أُلفت الدراسات السابقة الضوء على متغيري إدارة الوقت والأداء بشكل منفصل، وتم ربطهم بمتغيرات أخرى حيث تم التركيز على متغيرات فرعية تخص كل من المتغيرين الأساسيين.

لذلك ما ستميّز به دراستنا على غرار الدراسات السابقة هو محاولة إيجاد العلاقة بين هاذين المتغيرين الأساسيين (إدارة الوقت والأداء)، وكذا الأخذ بمدخل مهارات إدارة الوقت وتأثيرها على مستوى أداء الموظف العمومي.

08. المنهج و أدوات الدراسة المستخدمة:

تستدعي مراحل البحث العلمي استخدام المناهج والأدوات المختلفة والملائمة لكل موضوع وطبيعة إشكالية كل البحث، وهذا بغية تيسير مسلك الباحث لتفسير وفهم الظواهر التي يعترها الإبهام والغموض، لذلك تم الاعتماد على المناهج والاقترابات والأدوات البحثية التي تمكننا من فهم و تفسير طبيعة الارتباط بين متغيرات إشكالية وفرضيات الدراسة:

أ. المناهج المستخدمة:

❖ **المنهج الوصفي:** يقوم هذا المنهج على أساس وصف الظاهرة محل الدراسة، وتتبع جزئياتها وتفاصيلها والتعبير عنها كما وكيفا ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا بوصفها وبيان خصائصها، وكما بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.¹

¹ عمار بوحوش و محمد محمود ذنبيات، **مناهج البحث العلمي**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1997، ص، 120.

❖ **منهج دراسة حالة:** تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أو حيوانا أو تنظيمًا... الخ. هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه.² وهذا ما نصبو إليه من خلال تقصي واقع تطبيق الموظف العمومي لمهارات إدارة الوقت وعلاقته بأدائه الوظيفي في الوحدة المدروسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

❖ **المنهج الإحصائي:** يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا من البيانات والوثائق الرسمية، وكذا تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد المقترحة في تصميم محاور الاستبيان، والتي تعبر على الفرضيات الرئيسية وفروعها للدراسة الميدانية. تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة (SPSS V 21.0) ، وهذا بغية التحليل المعمق للاستبيان. وسيتم تبرير استعمال هذه

المعالجات الإحصائية في المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية.³

ب. أدوات الدراسة المستخدمة:

بغية رصد المعطيات والأبعاد التي ترتبط بموضوعنا من اختلالات وظيفية وتنظيمية، وكذا قياس تصورات عينة الدراسة تم الاستعانة بالأداة التقليدية الاستبيان والاكتفاء بها، وتم إلغاء أداة المقابلة نظرا للظروف الاستثنائية الصحية بسبب جائحة كوفيد-19.

❖ **الاستبيان:** تم تصميم الاستبيان لأفراد عينة الدراسة المقصودة والمراد استجوابها.

09. صعوبات الدراسة :

- ✓ صعوبة الحصول على المراجع والمصادر الكافية بسبب غلق معظم المكتبات الجامعية بسبب جائحة كوفيد-19.
- ✓ صعوبة التطبيق الميداني خصوصا بسبب الإجراءات المتخذة إزاء الجائحة على المستوى الداخلي للمؤسسات.

² الفيروز اباذي، القاموس المحيط، الجزء الثالث، ص، 364 نقلا عن فوزية شرقي، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية دراسة حالة : الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2008-2014) ، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2017، (الجزائر 03) ص، (239 - 240).

³ المرجع نفسه، ص، 247.

10. تقسيم الدراسة:

قصد الإلمام بحيثيات ومتطلبات البحث تم إدراج مضامينه وعرض محتوياته في ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: يختص بعرض الجوانب النظرية بالإطار المفاهيمي لمتغير إدارة الوقت، والذي يحتوي على ثلاثة مباحث: يتضمن المبحث الأول: مفهوم إدارة الوقت - ثم المبحث الثاني الإدارة الفعالة للوقت - يلي ذلك المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة الوقت.

الفصل الثاني: سنتطرق فيه إلي الإطار المفاهيمي لأداء الموظف العمومي، ويتضمن ثلاثة مباحث: المبحث الأول مفهوم الأداء الوظيفي- أمّا المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء الموظف العمومي- ثم سنتطرق في المبحث الثالث: علاقة إدارة الوقت بالأداء الموظفين."

الفصل الثالث: تم تناول "الدراسة الميدانية المتعلقة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة"، ويحتوي على ثلاثة مباحث : نبذه عن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة- تم عرض إجراءات الدراسة الميدانية ومناقشة منهجيتها_ تلا ذلك "تحليل النتائج واختبار الفرضيات".

وستختم هذه الدراسة بخاتمة عامة نستعرض فيها أبرز النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت

تمهيد

نظرا لمختلف التغيرات والتحولات الطارئة في المنظمات وتزايد المنافسة فيما بينها أصبح من الضروري الاهتمام أكثر بسبل المحافظة على مكانتها واستمراريتها وبقاء سيرورتها. ولضمان هذه الأهداف ينبغي بالدرجة الأولى الحفاظ على الموارد المادية والبشرية لهذه المنظمات والعمل على حسن استغلالها؛ إضافة إلى مورد مهم وهو الوقت الذي صنف من أثنى وأنفس الموارد، إذ أصبح مع التغيرات البيئية في جميع المجالات العنصر الأساسي المتحكم في أداء ومردودية المنظمات، وذلك لتأثيره الواضح في سلوكيات العاملين فيها، فالفرق بين المنظمات يكمن في كيفية إدارتها لوقتها وكيفية استغلاله بصورة أفضل.

وعليه سنحاول في هذا الفصل دراسة الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الوقت.

المبحث الثاني: الإدارة الفعّالة للوقت.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة الوقت.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الوقت

يكتسي الوقت في حياتنا اليومية والعملية أهمية كبيرة، من منطلق أنه الأساسي في قيامنا بمختلف الأنشطة في المنظمة، لذلك لم يعد ينظر للوقت بأنه الزمن الذي نستغرقه في قضاء حاجاتنا، بل أصبح عنصراً فاعلاً في أعمالنا خاصة إذا تم استغلاله واستثماره بشكل فعال، لذلك سنسعى من خلال هذا المبحث إلى ضبط مفاهيمي لإدارة الوقت وأهميتها في حياة الفرد والمنظمة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الوقت

أولاً: تعريف إدارة الوقت

لقد تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح واحد سمي بـ (إدارة الوقت) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، وهذا لأهميتها في نجاحها، كما أنه لا يمكن لأي منظمة تحقيق النجاح دون مراعاة لعنصر الوقت، والذي بدوره يحتاج إلى إدارة ليتم استثماره بالطريقة المثلى، وهذا ما يجعلنا في تعريفنا لإدارة الوقت أن نخرج على تعريف الإدارة أولاً؛ ثم الوقت وبعد ذلك تقديم تعريف لإدارة الوقت.

أ. تعريف الإدارة:

• المعنى اللغوي للإدارة:

كلمة الإدارة لغة مشتقة من كلمة أدار، يدير أي يخطط وينظم ويوجه ويراقب أنشطة وأعمال الناس الذين يجتمعون حول مهمة معينة أو هدف معين.⁽¹⁾

وترجع كلمة إدارة إلى الأصل اللاتيني (Administration) و تتكون من جزأين:⁽²⁾

الجزء الأول: (Ad) معناها اللفظي to وتعني لك.

الجزء الثاني: (Ministre) وتعني خدمة، وبهذا يصبح المعنى اللفظي للكلمة القيام بخدمة للآخرين أو بمعنى آخر أن يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

• التعريف الاصطلاحي:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة نظراً إلى اختلاف نظرة المفكرين والدارسين في هذا المجال، ومن جملة التعاريف المقدمة ما يلي:

(1) - حورية لبشري رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، (أطروحة دكتوراه في علوم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01)، 2014-2015، ص7.

(2) - أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008-2009، ص107.

عرفها أبو الإدارة العلمية فريديريك تايلور بأنها: "المعرفة الدقيقة لما يراد من الناس أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن طريقة وأقل تكلفة" (1)

في حين يعرفها ديل على أنها: «عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة» (2)
 أما هنري فايول فعرفها بأنها: "عملية تتضمن التنبؤ والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة" (3)
 من هذه التعاريف نلاحظ أن الباحثين ركزوا في تعريفهم للإدارة على العمليات الإدارية و الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المسطرة .

ومن خلال التعاريف السابقة للإدارة، قمنا بصياغة تعريف إجرائي على النحو التالي:
 هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد المادية والبشرية بواسطة التخطيط والتنظيم والرقابة بهدف الوصول إلى أهداف معينة.

التعريف اللغوي للوقت: الوقت لغة مقدار من الزمان قدر لأمر ما، وهو أن يجعل للشيء وقت يختص به، وهو بيان مقدار المدة. (4)

اصطلاحاً: هو وجود علاقة منظمة لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، (5)

كما شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور (6)
 حيث وصف أرسطو طاليس: "الوقت بأنه تعداد الحركة".
 أما إسحاق نيوتن فعرف الوقت بأنه شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه، بصرف النظر عن أي عوامل خارجية أخرى .

أما بنجامين فرانكلين فعبر عن الوقت بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة".
 وبشكل عام يمكن القول أن: "الوقت منفعة حيث يمكن للأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب". (7)

ويلاحظ من هذه التعاريف أن الوقت من الموارد النادرة والثمينة التي ينبغي استثمارها والاستفادة منها بأفضل الطرق من خلال استغلال كافة الإمكانيات والموهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول الى الأهداف المنشودة .

(1) - شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص،40.

(2) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014، ص،9.

(3) - أحمد جلال، رضا جمال، مبادئ في الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، 2016، ص،12.

(4) - صالح العلي الصالح، أمينة الشيخ سليمان أحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، الرياض: دم، 1401، ص،756.

(5) - شوقي عبد الله، المرجع السابق الذكر، ص،48.

(6) - مصطفى ربحي عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص،17.

(7) - بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص،13.

ويتميز الوقت عن غيره من الموارد كونه مورد متاح للجميع بالتساوي إلا أنه لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تخزينه وترجع نفاسته إلى أنه يعد بمثابة رأس المال الحقيقي للإنسان والمقياس الأساسي الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المنظمات والأفراد في تحقيق أهدافهم .

تعريف إدارة الوقت:

برزت اختلافات جوهرية في تعريف إدارة الوقت من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر باختلاف اتجاهاتهم وثقافتهم و دوافعهم وحاجاتهم وفيما يلي إبراز لأهم التعريفات:

يعرف كل من الباحثين (Stewart & Leboeuf) إدارة الوقت بأنها: «عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، ووفقا للزمن والوقت المحدد» (1).

كما يعرفه الصيرفي بأنه: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصيرة" (2)

في حين عرفها محسن أحمد الخيزري: "فن الاستخدام الرشيد للوقت وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال..." (3)

يلاحظ من هذه التعاريف أن إدارة الوقت مرتبطة بشكل كبير بالعمل الإداري حيث تشمل إدارة الوقت على الوقت الخاص إضافة الى وقت العمل من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة .

أما الكايد فيري أن إدارة الوقت: "عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقت العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، قد تكون ليوم أو لأسبوع أو لشهر" (4)

وقد أوضح دراكر أن "إدارة الوقت تعني إدارة الذات فإن لم تتم إدارته، لا يمكن إدارة أي شيء آخر" (5).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة وعلى رأسها الوقت.

(1) - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت مفاهيم عمليات- تطبيقات، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص،40.

(2) - محمد الصيرفي، إدارة الوقت، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007، ص،13

(3) - مجدي إبراهيم، محمد إبراهيم، إدارة الوقت والذات، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2009، ص،8.

(4) - خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان أحمد، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفعالية، ط1، عمان، الأردن: دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص،90.

(5) -Sudhir Dixit, **Time management, 30 principles for the best utilization of your time**, India, manful publishing, 2018, P, 03.

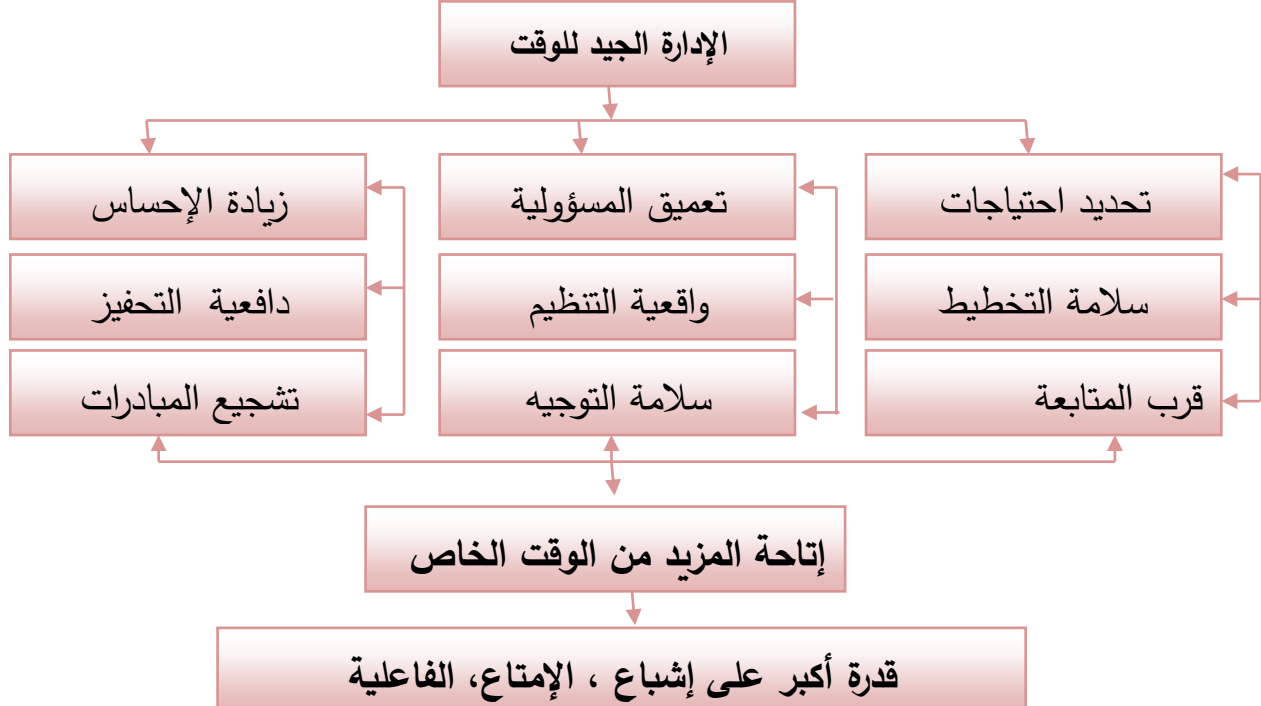
ثانياً: أهمية إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت تمكنا من توزيع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد وهذا ما نوضحه فيما يلي:⁽¹⁾

- 1- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، وتوزيع المهام والأعمال بالتساوي.
- 2- تعميق واعي ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمنظمة أو المشروع وتعزيز الإدراك بالضرورة القسوى للنجاح الخاص بالأفراد حيث أن الفرد ركيزة أساسية للتقدم لأي مشروع وأداته الفعالة للارتقاء و التنمية.
- 3- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين (العاملين)، حيث أن العلاقات بينهم تتم عن طريق التعاون والتبادل. وهناك وسائل رئيسية لاستخدام الإدارة بالمشاركة في إدارة الوقت مثل الإدارة بالأهداف.
- 4- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وممارسة الأنشطة في إطاره.
- 5- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد.
- 6- زيادة دافعية التحفيز ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المنظمة على تقديم أفضل ما لديها.
- 7- قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانيا او زمانيا أونشاطيا، وتعميق الإحساس معها بالأمان وأنها وسيلة للحماية والوقاية من الانحراف.
- 8- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه .
- 9- إتاحة مجالات أوسع للمبادرات الفردية والإبداعات الشخصية وتشجيع الابتكارات والاختراعات. ⁽¹⁾

(1) - زيد منير عبودي، ادارة الوقت، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص،23.

الشكل رقم (01) يوضح أهمية إدارة الوقت



المصدر: زيد منير عبودي، إدارة الوقت، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006، ص25

المطلب الثاني: أنواع ونظريات الإدارة في الوقت

ما من حركة تؤدي ويقوم بها الفرد إلا وكانت ضمن وقت محدد ومخصص للقيام بها؛ فالإدارة هي أساساً حركة وزمن وهي القيام بعمل ضمن وقت معين، وانطلاقاً من هذا المفهوم برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة واحتلت مكاناً بارزاً فيها، وهذا ما سنقوم بتناوله في هذا المطلب بالإضافة إلى التعرف على أنواع إدارة الوقت.

أولاً: الوقت ونظريات الإدارة

1- نظرية الإدارة العلمية

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحليل أفضل طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى والزمن الذي يستغرقه في ذلك، وقد أخذ تايلور بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير.⁽¹⁾ وتكونت دراسة الزمن عنده من جزئين للعمل: عمل تحليلي وآخر إنشائي تضمن العمل التحليلي الخطوات التالية:

(1) - رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، سلسلة الرضا للمعلومات، ط1، د.م: دار الرضا للنشر، 2000، ص41.

- ✓ تقسيم أي عمل يقوم الفرد إلى حركات بسيطة.
 - ✓ التخلص من الحركات الغير ضرورية.
 - ✓ تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.
 - ✓ تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافاتها إلى الوقت الفعلي.
- يتضح مما سبق، أنّ تايلور قد استخدم جزء من دراسة الحركة كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت، وتتطلب هذه الدراسة دراسة الوقت الكامل للعمل الذي يؤدي، مع تحديد أوقات للعتل والأعياد وأوقات الراحة أيضا فأبي عمل يقوم به الموظف لآبد أن ينتج عنه وقت ضائع، كما انه يحتاج الى قليل من الراحة لضمان استمراره فيه.

نظرية العلاقات الإنسانية

اهتم إلتون مايو (Elton Mayo) بنظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المؤسسة من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل وخارج المنظمة، وقد تجلى الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، ممّا ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية، وبالتالي على إنتاجيته وذلك من خلال إشعار العمال بمسؤولياتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة؛⁽¹⁾ ويتجلى الاهتمام بعامل الوقت وأهميته في هذه النظرية من خلال النقاط التالية:

- يؤدي الوقت إلى تطور طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على الموظفين وتساعدهم في سرعة العمل والآنجاز وزيادة الإنتاج.
- أن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة، مما يؤثر على قدرات ومهارات الأفراد والمديرين.

(1) - رعد حسن الصرن، المرجع السابق الذكر، ص، 43.

نظرية اتخاذ القرارات

من أشهر روادها هيربرت سايمون التي استفادت من النظريات السابقة حيث أضافت إليها الكثير وطورت مفاهيمها، واحتلت فيها إدارة الوقت مكانا بارزا، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والانتاج.⁽¹⁾

حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها، بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، ويتأثر القرار بتلك الأحداث الماضية وبذلك يمكن القول أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا .

ثانياً: أنواع إدارة الوقت

تنقسم إدارة الوقت إلى نوعين أساسيين هما:

1- إدارة وقت الأفراد

هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات المتاحة بغرض زيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء وتقليل الوقت الضائع إلى الحد الأدنى عبر إدراك أهمية الوقت، لأنه ما يضيع من الوقت لا يمكن استعادته فلا بد من استخدامه بشكل واعي، وذلك من خلال التركيز على عاملي التخطيط والتنظيم.⁽²⁾

وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي:

❖ إدارة المنظمة واتجاهها نحو أهمية تطوير الأفراد.

❖ رغبة الأفراد الصادقة لضرورة التطوير.

❖ وضوح الأهداف وأن تكون خالية من الغموض بالأخص في حالة الرغبة في رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة الموظفين.

2- إدارة وقت المنظمات

هي مجموع عمليات وعناصر وأدوات وإجراءات متداخلة ومتكاملة فمنها ما يتعلق بالجانب السلوكي مرتبط بالعادات والتقاليد، وجانب إدراكي للمفاهيم والقيم المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والأحداث، وجانب يعرف بروح المنظمة وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال، الموظفون والمدراء، وترتبط بالمهارات والمعارف الإدارية المستفاد منها عبر الزمن، وتتأثر إدارة وقت المنظمات بالبيئة وبالعلاقات المستوى الرسمي والمستوى غير الرسمي، وبطبيعة وأنواع الأنشطة داخل المنظمة، كما تتأثر أيضا إدارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالبيئة الخارجية، والتأثر الذي يعرف (Feedback) ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمل في إطارها المنظمة.⁽³⁾

(1) - زيد منير عبودي، المرجع السابق الذكر، ص، 19.

(2) - سالي إبراهيم أحمد، " أثر إدارة الوقت في أداء الأعمال الوظيفية دراسة استطلاعية في شركة السلام العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات"، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 26، بغداد، 2019، ص، 221.

(3) - براء رجب تركي، إدارة الوقت، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2015، ص ، (53-54).

والإلمام بهذه العوامل وحسن إدراكها مجتمعة، يدفع المنظمة لاستغلال الوقت وإيجاد أفضل الوسائل للكف عن هدره و بالتالي رفع كفاءة الإنتاج وتحسين الأداء والوصول إلى الأهداف المرغوبة في فترات زمنية قياسية.

المبحث الثاني: الإدارة الفعالة للوقت

يعتبر الوقت عنصر مهما في الحياة اليومية للأفراد فهو ذو أهمية قصوى في تحديد أدوار ووظائف الأشخاص؛ فالتحكم به وإدارته تعطي الإنسان نجاحا، وتمنحه القدرة على الموازنة بين الأهداف والواجبات المطلوبة منه، ولا يمكن تحقيق الموازنة بينهما إلا من خلال تحقيق إدارة ناجحة للوقت تتبع عدة خطوات تمثل الطريق الصحيح إلى إدارة الوقت بشكل ناجح وفعال.

المطلب الأول: خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت

أوضح عقيلان ستة (06) خطوات ومبادئ أساسية للإدارة الناجحة للوقت قصد إتباعها للوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيقها وهي مجسدة بشكل واضح وجلي في المخطط المفاهيمي المفصل أدناه ورتبها على النحو التالي:

أولاً: خطوات الإدارة الناجحة للوقت

1- مراجعة الأهداف والخطط والأولويات

يجب على الموظف أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته فالمراجعة تساعد في عملية التقويم والتقييم على حد سواء، إذ أن انعدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني معين تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه وإدارته بالشكل الأمثل.⁽¹⁾

وتقول بهذا الصدد هيلين أنه من أجل الاستمرار في التركيز على ما تحاول تحقيقه في حياتك المهنية تحتاج إلى مراجعة وفهم أولوياتك وتحديد أهدافك⁽²⁾ في الحياة من خلال اتخاذ القرارات في الحياة الشخصية والعملية على أساس هذه الأولويات والأهداف الطويلة وقصيرة المدى، وأيضا نشرها بحيث يمكن عرضها يوميا ككتابتها على ورق أو على الكمبيوتر لكي لا يتسنى لك نسيانها أو إهمالها وترجمتها إلى أعمال مخططة ضمن توقيت وجدول زمني.

2- الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل

(1)- فادي حسين عقيلان، إدارة الوقت والذات، ط1، عمان: معتز للنشر والتوزيع، 2014، ص25.

(2) -Helene Segura, **The inefficiency Assassin time management tactics for working smarter Not Longer**, California: new world library, 2016, P.24.

الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد، هي أن يقوم الموظف بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافه على مستوى القصير (سنة مثلا) يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها وتواريخ بداية ونهاية إنجازها ومواعيده الشخصية...؛ ويجب أن يراعي في المفكرة الشخصية إن تكون منظمة وبطريقة جيدة تستجيب لحاجات الموظف الخاصة ومتطلباته. (1)

3- وضع قائمة إنجاز يومية

الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بشكل جيد، هي أن يكون للموظف يوميا قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي ويجب أن يراعي عند وضع قائمة الإنجاز اليومي عدة نقاط أهمها (2):

- عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية؛
- توخي المرونة فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف؛
- اعتماد مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية (يشير مبدأ باريتو إلى تحديد أهم نقطتين في عشر نقاط، وإنجاز هاتين النقطتين يعد بمثابة تحقيق 80% من أعمال ذلك اليوم).

4- سد منافذ الهروب

وهي المنافذ التي يتهرب بواسطتها العامل من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة والثقيلة مثل (الكسل، التردد، التأجيل والتسويف، الترويح الزائد عن النفس). (3)

5- استغلال الأوقات الهامشية:

والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال مثل (السفر، توقع الزوار...)، وهي تزيد كلما قل تنظيم الموظف لوقته وحياته، لذلك يجب على الموظف وضع خطة لتحديد الأوقات الهامشية ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان.

6- عدم الاستسلام للأمور العاجلة والغير ضرورية:

لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولياتهم وما يرون أنه مهم وضروري، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت)، ويتم ذلك عند استسلام الفرد للأمور العاجلة غير الضرورية، وعندما يفشل الموظف في تحديد أهدافه وأولياته، ويقبل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.

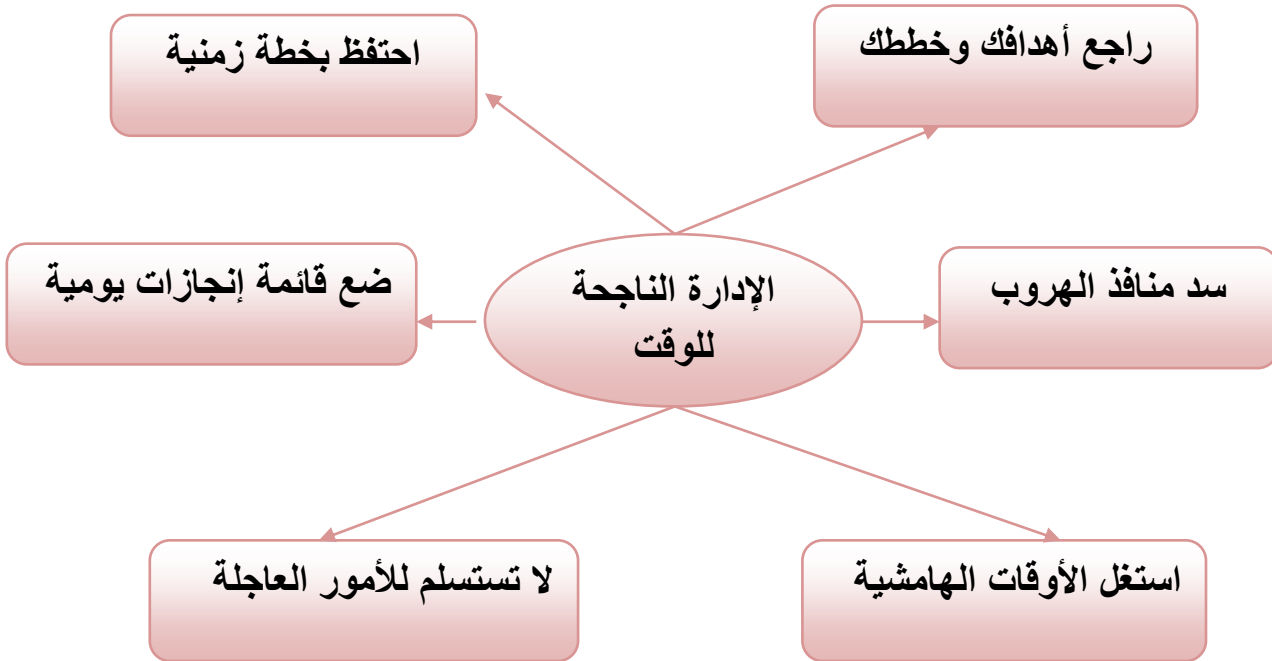
(1) - فادي حسن عقيلان، المرجع السابق الذكر، ص26.

(2) - علياء محمد فكري، خالد محمد حجازي، القائد الصغير ومهارات تخطيط الوقت وإدارة الذات، د.م: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص ص، (72-73).

(3) - مسعود نجمي، "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت"، مجلة مفاهيم للدراسات الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة

العدد4، ديسمبر 2018، ص،79.

الشكل رقم(02) يوضح خطوات الإدارة الناجحة للوقت



المصدر: فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دار معزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص26.

ثانيا: مبادئ إدارة الوقت

توجد العديد من مبادئ إدارة الوقت التي تم الإشارة إليها في التراث النظري لإدارة الوقت، وتختلف هذه المبادئ من باحث لآخر نظير الاختلاف في المقاربات المعرفية وكذا الميادين التي تم تناول هذه الأخيرة فيها وسنحاول الإلمام بأهم هذه المبادئ فيما يأتي:

1- المبادئ المتعلقة بالتخطيط⁽¹⁾:

التخطيط هو اختيار بديل من بين البدائل المتاحة وهو من المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات وطرق تحديد هذه الأهداف، ويجب أن يراعي عند تخطيط الوقت، الخطط القصيرة والطويلة المدى للمنظمة المعنية في ضوء رؤية مستقبلية شاملة ومن أهم المبادئ المتعلقة بالتخطيط هي:

أ- **مبدأ تحليل الوقت:** يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت ومن الضروري كأساس الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من (15 إلى 30) دقيقة ولمدة أسبوعين متتاليين، كأساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها.

ب- **مبدأ التخطيط اليومي:** من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات؛ فالتخطيط الفعال سيقضي على

(1) - منى خرموش، " إدارة الوقت بين المهارات أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدرّاء التعليم العالي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، العدد 13، ديسمبر 2015، ص308.

مشكلة تضييع الوقت؛ فمعظم الخبراء يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة الأعمال وجدول زمني لإنجازها.

ج- مبدأ تحديد الأولويات: حيث يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق:

الطريقة الأولى: لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة؛

الطريقة الثانية: تعتمد على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحمة ليست دائما مهمة؛

الطريقة الثالثة: تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

د- مبدأ المرونة: أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدد فيه المهام.

2- المبادئ المتعلقة بالتنظيم⁽¹⁾:

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم الموظف لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته، ومن أهم مبادئ التنظيم هي:

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

ب- مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث نقل مدة المقاطعات غير الضرورية، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها .

ج- مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية: إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي التقليل منها، فتنظيم العمل والعاملين بحيث نقل من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلى استخدام الوقت بفعالية أكثر، وتعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة وكثيرة الحدوث في المنظمة ويؤدي الإقلال منها إلي :

- تحسين نوعية العمل.
- زيادة سرعة الإنجاز.
- التخفيف من ضغط العمل.

3- المبادئ المتعلقة بالرقابة:

(1)- أسامة محمد ناجي سبيتي، درجة استخدام أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير)، فلسطين، 2015-2016، ص، 18.

فبعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية؛ ويتطلب القيام بعملية الرقابة استخدام المبادئ التالية:

أ- **مبدأ تنفيذ الخطة اليومية ومتابعتها بشكل يومي:** ويعد هذان الأمران ضروريان لإدارة الوقت، إذا لا يمكن إنجاز وظيفة الرقابة إلا إذا كانت هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

ب- **مبدأ إعادة التحليل:** ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر من أجل القضاء على العادات السيئة في إدارة الوقت، ممّا يزيد من الوعي والشعور بأهمية الوقت.

المطلب الثاني: مهارات ومكونات إدارة الوقت

تتطلب أي إدارة كانت وظائف أربعة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وذلك لضمان استغلال المواد واستخدامها بكفاءة وفعالية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال عنصر الوقت الذي يعد أحد الموارد الهامة والمؤثرة بشكل مباشر في إنتاجية المنظمات. وعليه فإن إدارته تتم عن طريق التخطيط لاستخدامه وتنظيمه والرقابة عليه، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب .

أولاً: مهارات إدارة الوقت

1- تخطيط الوقت: ونعني به وضع مجموعة من الإجراءات والخطط لتنفيذ الأعمال، وتخطيط شخص ما لوقته يتضمن أولاً معرفة كيفية استخدامه للوقت بالشكل المناسب. هناك قاعدة تنص على أن كل دقيقة تقضيها في التخطيط توفر عشر دقائق في التنفيذ.⁽¹⁾

ويرتبط التخطيط بشكل أساسي مع الوقت، فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة سواء كانت طويلة أو قصيرة الأجل، ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني ما أمكن، فضلاً عن تحديد الأولويات الخاصة بالمنظمة التي تساعدنا بشتى الوسائل المتاحة في تحقيق الأهداف.⁽²⁾

* وحسب أبو شيخة يجب وضع مجموعة من الأسئلة والإجابة عنها عند التخطيط لإدارة الوقت وهي⁽³⁾:

* ماذا يجب أن أعمل؟/ متى؟/ وأين؟/ وما هي الأولويات؟ وما مقدار الوقت المستغرق؟...

وتتمثل خطوات التخطيط للوقت في:

1- إعداد جداول زمنية للأعمال: تتضمن الأعمال المطلوبة ضمن فترة زمنية محددة، وتوضح تنفيذ وإكمال مثل تلك الأعمال والنشاطات، بحيث تشمل هذه الجداول الأمور التالية:

(1) -Brain Tracy, **Time Management**, New York: Amacom, 2014, P,25.

(2) - عبد الله سعد بن جليغم، المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، د.م: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016، ص،67.

(3) - ياسر خالد سلامة، إدارة الوقت علم وفن وأخلاق، ط1، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2015، ص،103.

➤ طبيعة الأعمال والنشاطات المطلوب تنفيذها.

➤ ترتيب تلك الأعمال بالنسبة للوقت وبالنسبة لبعضها البعض.

2- الالتزام بالجدول الزمني: يعده الموظف بنفسه لمراجعة الإنجاز اليومي والشهري دوريا وتحليل الأداء من خلال تلك الجداول لتسهيل عملية التقويم والمراجعة وتطوير الأداء...؛ وتساهم جدولة وتخطيط الوقت بشكل يومي في مراجعة الأداء بشكل ومنع تراحم النشاطات والتخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل بدأ الأعمال.

2- تنظيم الوقت⁽¹⁾:

يقصد بالتنظيم توزيع النشاطات المختلفة على الموظفين وفق اختصاصاتهم وقدراتهم واستعداداتهم، و بشكل موضوعي وعادل مع تبسيط إجراءات العمل والاتجاه نحو تفويض السلطة الفعال لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى من الأداء مع أقل جهد ووقت وكلفة.

إذا فعملية التنظيم هي مفتاح نجاح أو فشل عملية التخطيط سواء اكانت قصيرة أومتوسطة أو طويلة المدى، لأنه من خلال هذه العملية تحول الخطط إلي واقع تنفيذي حقيقي، ويتم تنظيم الوقت من خلال معرفة الموظف لكيفية استخدامه لوقته بإتباع سجل مكتوب يخصص لرصد تنفيذ الوقت الفعلي، وهذا يتطلب تسجيلا لكافة النشاطات التي يمارسها الموظفون في فترة زمنية محددة، وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة.

ومن أساليب تنظيم الوقت طريقة التقويم التي تنص على وضع أهداف شهرية محددة تنجز في مواعيد واضحة ومعينة طبقا للجدول الزمني المحدد مسبقا، حسب أولوية الأهداف وأهميتها، وتقييم النتائج للتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة في الفترة الزمنية المحددة لها.

ج- توجيه الوقت: يعد التوجيه وظيفة مركبة تنطوي على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية، وتظهر أهمية الوقت في التوجيه باعتبار أنّ الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه، ونفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت المحدد، وإنّ إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم فلا تتحقق الفائدة المرجوة، حيث أن التوجيه في زمن قصير وبأزمة متفاوتة يعطي نتائج أفضل.

ولكي تتحقق الاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه يقترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة وفي جميع مستوياتها الإدارية، مثل توفير أساسيات العلاقات الإنسانية السليمة

(1) - ياسر خالد سلامة، المرجع السابق الذكر، ص ص، (123-124).

والسياسية التحفيزية المناسبة والفعالة، حيث تتيح هذه الأساسيات في العمل فرصاً جيدة لزيادة التفاهم بين العاملين وتحفيزهم على زيادة مستوى الأداء والإنتاجية.⁽¹⁾

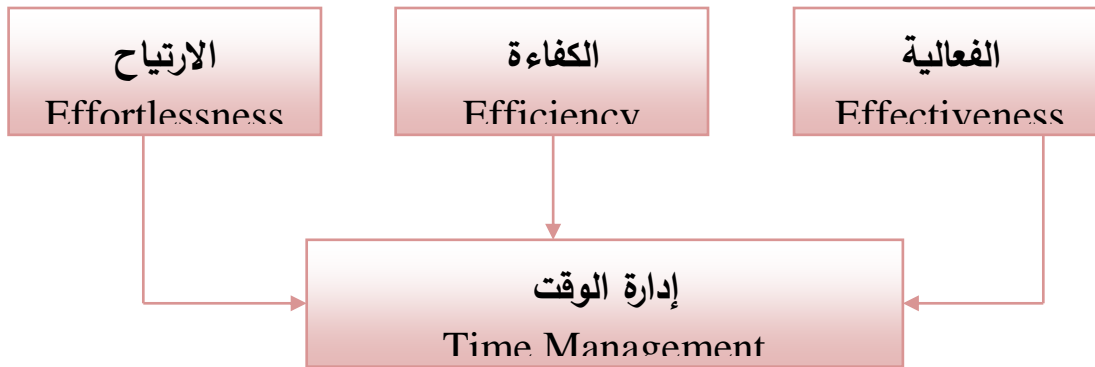
د- الرقابة على الوقت: تتميز إدارة الوقت بأنها عملية متواصلة ومستمرة من التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه وعن طريق تلك العمليات يتم تحليل الوقت وتقييم الجهود بمقارنتها مع الخطة الموضوعية والمحدد إنجازها زمنياً، بحيث يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيح عادات العمل غير الصحيحة والتي تستنزف الكثير من الوقت، ويقصد بالرقابة على الوقت مجموعة العمليات التي تتضمن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تقوم بها أجهزة معينة للتأكد من تحقيق المشروع لأهدافه بكفاية، مع إعطاء هذه الأجهزة سلطة التوجيه باتخاذ القرارات المناسبة.⁽²⁾

وحتى تزداد فاعلية استغلال الوقت يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام للتحقق من تفعيل الوقت، حيث أنّ عملية الرقابة على الوقت تظهر أهميتها عند اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وكلما كانت الرقابة معتمدة على الثقة أدى ذلك إلى استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في إجراءاتها وتقوم على الوعيد والتهديد أدى ذلك إلى تأخير انجاز المهام وضعف الرضا الوظيفي للعاملين.

ثانياً: مكونات الإدارة الفعالة للوقت

هناك ثلاث خصائص للتعامل مع الوقت وهي تشير في مجملها إلى ضرورة توافر المؤشرات الثلاثة (The 3 Effects)، ويجب مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه كما يتضح في الشكل رقم (03).

الشكل رقم (03) يوضح مكونات الإدارة الفعالة للوقت



المصدر: عبيد فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على المستوى أداء العاملين، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 23

(1) - إيناس أكرم الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفصيله، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير)، غزة، 2011، ص ص، (48-49).

(2) - فوزي سعد البدري، "إدارة الوقت وأثرها على مستوى ضغوط العمل، دراسة ميدانية على الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية، بلدية الأبيار"، مجلة أفاق اقتصادية، العدد 8، جوان 2018، ص 8.

ويتضح من الشكل رقم (03)، أنّ هناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى، فكل من الفعالية والكفاءة والارتياح في العمل يؤدون في مجملهم إلى إدارة ناجحة للوقت، كون التعامل مع الوقت فعالاً (effective) بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه.

- كون التعامل مع الوقت كفاءاً (efficient) بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل تكلفة أو أقل قدر من الضياع.

- كون التعامل مع الوقت مريحاً أو غير مجهود (effortless) بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل أو مريح أو بدون شعور بالضغط النفسية والجسمانية.

تتركز إدارة الوقت باختصار شديد في اكتساب الموظفين لهذه العناصر، مما يؤدي بالدرجة الأولى إلى استثمار حقيقي للوقت، لا مجرد إنفاقه على إجراءات وأعمال قد لا تفي بتحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لتنفيذها. (1)

(1) - حنان شكري شاكر شبير ، واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ،(رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير) ، الجامعة الإسلامية غزة ،كلية التجارة ، 2010، ص، 30.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة الوقت

المطلب الأول: أساليب ومتطلبات إدارة الوقت

أولاً: أساليب إدارة الوقت:

هناك ثلاثة أساليب أساسية لإدارة الوقت:

1- الإدارة الذاتية: تعني الإدارة الذاتية قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانيته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، ويعتمد أسلوب الإدارة الذاتية على مستوى الدافعية لدى الأفراد، وانطباعاتهم الذاتية مع توفير بيئة تطويرية مناسبة، لتوفير الصفات الشخصية المميزة للفرد واكتساب مهارات ومعارف ومعلومات أولية، وتبرز أهميتها كوسيلة مُساعدة في الاستفادة من الوقت من خلال تركيزها على ضرورة فهم الموظف للأهداف التي يسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل التي يستخدمها.⁽¹⁾

2- الإدارة بالأهداف: يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلالها يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة، وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرؤوسين، إذ تُقدم في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم لمناقشتها وإقرارها.⁽²⁾

والإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجهاً لوجه أو فرد لفرد، وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة، وليس لتحقيق أهداف شخصية أولتطويع العمل، وترتكز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف، وتعتمد في تطبيقها على إشراك الموظفين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم.

الإدارة بالتفويض: يقصد بالتفويض بشكل عام، تحقيق إنجازات معينة من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق نتائج معينة، التي تعتبر من المسؤوليات والمهام التي يقوم بها الإداري، ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ تفويض المرؤوسين للقيام ببعض المهام ومنحهم سلطة اتخاذ القرار لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن.⁽²⁾

ثانياً: متطلبات إدارة الوقت

(1)-قاسم هادي التميمي ، شهلاء حكمت البزاز ، إدارة الوقت في العمل الإداري-دراسة حالة: قسم هندسة البناء و الإنشاءات في الجامعة التكنولوجية ، مجلة التربية الأساسية ، العدد 95 ، 2016 ، ص، 487.

(2)- رايح برياح، أساليب الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية، (أطروحة دكتوراه منشورة)، المسيلة، جامعة محمد بوضياف ، 2017-2018، ص ص، (25-31).

(2)- مراد بومنتار، خليفة بوعكاز، "إشكالية إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية لدى عمال الجماعات المحلية ولاية عنابة"، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد 12، 2019، ص، 182.

تحتاج إدارة الوقت إلى تنسيق وتكامل لتفعيل أكبر قدر ممكن من الموارد المتاحة والإمكانيات، وهذا يحتاج إلى مجموعة من العوامل والتي يجب أن تتوفر في الأفراد العاملين في المنظمة وهذه العوامل هي⁽¹⁾:

❖ العامل الأول: إحساس عميق بالولاء والانتماء الكامل للمنظمة.

❖ العامل الثاني: شعور كامل بالالتزام والمسؤولية عن كل ما يتم في المنظمة.

❖ العامل الثالث: رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح.

ومن خلال هذا التفاعل الحيوي بين هذه العوامل يتم إدارة وقت الموظفين في المنظمة والدخول إلى مجال التنافسية الذي يتطلب رسدا جيدا للمتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية، والتي لها تأثير على المنظمة وعلى العاملين بها، بما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت وبإمكانية الاستفادة منه، ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة لتلك العوامل وتحليلها تحليلًا علميًا ويترتب عليها ما يلي:

1- الفهم الواسع والعميق للظواهر الإدارية:

إن الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة ولها صفة التجدد والتحول وهي تنشأ وتحدث فرادي أو جماعي، وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع وبسرعة وتحدث أيضا ببطء وتدرجيا ومن ثم فإن الفهم الواسع والعميق لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت، فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع وعميق وشامل ومتكامل للظواهر الإدارية يتناول ما يلي:

- حقائق العمل الموضوعية أي ما هو مطلوب إنجازه من أعمال وأنشطة، وذلك في ظروف وموارد وإمكانيات معلومة ومعروفة مقدما.
- خيال ناضج قادر على استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات وأحلام وأمال الأفراد وتحقيقها على أرض الواقع.
- مهارات سلوكية للأفراد نابعة من مواهبهم الخاصة، وقائمة على إشباع وتغطية رغباتهم وحاجاتهم وارضاء دوافعهم الذاتية نحو الارتقاء وتحقيق الذات.
- أفكار ابتكارية إبداعية مستحدثة تأتي بالجديد المثمر الغني الذي يزيد من الإنتاجية بدرجات مرتفعة تجعل من مركز المنظمة التنافسي مركزا فريدا.

2- استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية:

بناء على الفهم يتم استيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية وإدخالها إلى إطار الوعي والإدراك، ويتم هذا في إطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل، وما تتكون منه من عناصر وأجزاء حتى لا يتم إغفال عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء، وفي الوقت نفسه تحديد علاقة كل جزء بالأجزاء الأخرى، ومعرفة تأثير هذا الجزء على الظاهرة الإدارية ككل.

3- إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة:

(1) - ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق الذكر، ص ص (85-87).

ما بين الجزء والكل، وما بين الجزء والجزء، وتأثير كل منهما على إدارة الوقت والأداء والانجاز؛ فالإنسان باعتباره عنصر فاعلاً فإنّ فاعليته تكاد تتوقف على كيفية ونوعية إدراكه للعلاقات الحاكمة لأداء العمل، وتلك المؤثرة على الإنجاز سواء بشكل داخلي ذاتي كامن فيه أو بشكل بيئي مناخي محيط به، ومن ثم يمكن تحديد ما يلي⁽¹⁾:

✓ العلاقات والروابط المؤثرة على إدارة الوقت.

✓ البيئة والمناخ المحيطان بإدارة الوقت.

4- تحليل نكي:

باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل منها، وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في إكساب عادة إدارة الوقت واستثماره، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

❖ الأدوات المادية الملموسة لتحفيز الموظفين على حسن استغلال الوقت المتاح.

❖ الأدوات المعنوية غير الملموسة والتي تستخدم للإقناع بأهمية وضرورة اكتساب عادة حسن استثمار واستغلال الوقت.

5- تعامل تنفيذي قائم على:

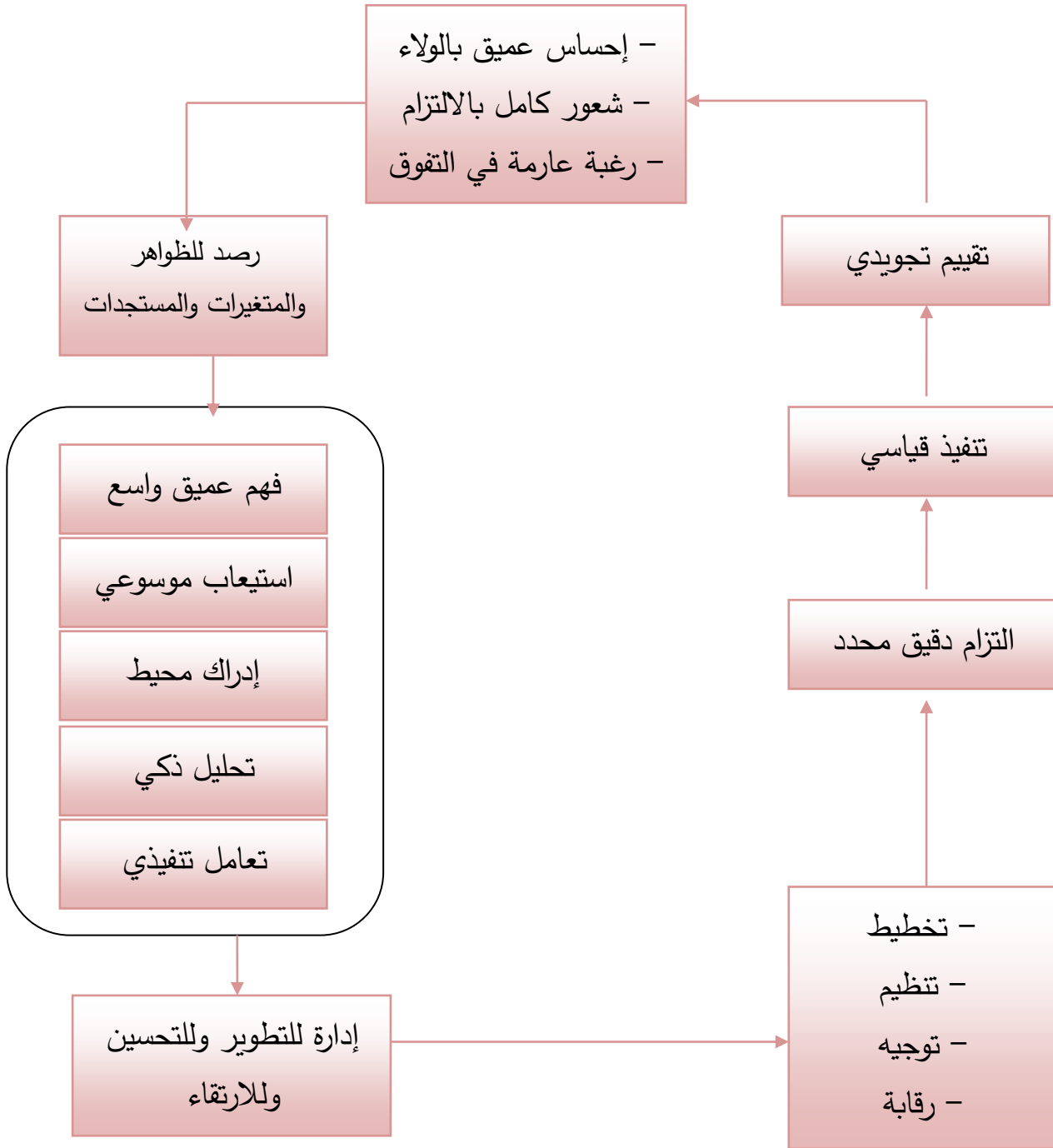
رسم خطة ووضع تصور وبرنامج لاستغلال وإكساب عادة إدارة الوقت لكل الموظفين في المنظمة وبدون استثناء وفي كل مواقع العمل، وإيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة وعمل يتم القيام به، والارتقاء بهذه التوقيتات بشكل مستمر واعتبارها أحد مجالات التفوق والامتياز، وإيجاد الوسائل والأدوات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على:

* إعادة استثمار الوقت المتاح في المزيد من الإنتاج والتشغيل.

* إظهار قدرات الموظفين الإبداعية ومكافئتهم على ذلك.

(1) - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، المرجع السابق الذكر، ص ص (148-149).

الشكل رقم (04) يوضح متطلبات إدارة الوقت



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005،

ص 86

المطلب الثاني: الوسائل المساعدة في إدارة الوقت وأبعادها

لقد قسم علماء الإدارة الوسائل المساعدة في إدارة الوقت إلى قسمين، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب بالإضافة إلى تناول عناصر أبعاد إدارة الوقت.

أولاً: الوسائل المساعدة في إدارة الوقت

1- الوسائل التقنية

تشمل الحاسوب. أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، الهاتف الجوال، آلات تصوير المستندات، أجهزة الفاكس والماسح الضوئي، الانترنت والبريد الإلكتروني المفكرة الالكترونية كل جهاز من هذه الأجهزة إن أحسن استخدامه فإنه يفيد ويُفعل عملية إدارة الوقت، فالهاتف قد يجلب أنباء هامة وقد يكون لص الوقت، وآلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة، وكذلك الانترنت والبريد الإلكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات وبالتالي تقليص الوقت.⁽¹⁾

2- الوسائل غير التقنية (الشخصية):

تشمل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، وإعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، الذاكرة الشخصية للموظف، وتطبيق التفويض الذي يزيد من الفاعلية في العمل، وإعطاء الموظف وقتاً للتركيز على المهام الكبرى وتحقيق السرعة والمرونة وتوفير الوقت.

ثانياً: أبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت)

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي متغير بتغير الزمان والمكان والظروف وحتى الأشخاص، وهو عبارة عن استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة أو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري. ويعرفها الباحثة مكنزي بأنها: "أي شيء يمنع الفرد من تحقيق أهدافه بشكل فعال". ومن العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت⁽²⁾ حسب دراكر "Drucker":

- 1- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم والتي تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين والمدير ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
- 2- تضخم أو زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب الشيء الذي يؤدي إلى ضياع الوقت في تبادل الأحاديث الغير ضرورية خاصة وأن الناس اجتماعيين بطبعهم.
- 3- سوء التنظيم مثل زيادة عدد الاجتماعات عن المقرر مما يؤدي إلى زيادة في الجهد والمال وضياع الوقت.
- 4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال لأن المعلومات حجر الأساس وعدم كفايتها أو عدم دقتها وتأخر وصولها يؤدي إلى ضياع الوقت.

(1) - فادي حسن عقيلان، المرجع السابق الذكر، ص 56-57.

(2) - ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 32.

أما ماكنزي فقط حصرها في أربعين مضيعة للوقت وهي شاملة لوظائف الإدارة.⁽¹⁾

1- في التخطيط: Planning

- ❖ عدم وجود أهداف وألويات أو خطط يومية.
- ❖ إتباع فلسفة (الإدارة بالأزمات).
- ❖ عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.
- ❖ القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

2- في التنظيم: Organisation

- ❖ الفوضى وعدم الانضباط الذاتي.
- ❖ كثرة الأعمال الورقية.
- ❖ وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.

3- في التوظيف: Staffing

- ❖ موظفين غير مدربين .
- ❖ الزيادة أو النقص في عدد الموظفين.
- ❖ التغيب/ التأخر/ الاستقالة.

4- في التوجيه: Direction

- ❖ التفويض غير الفعال/ الاشتراك في تفاصيل روتينية.
- ❖ نقص الدافع/ اللامبالاة.
- ❖ النقص في التنسيق/ وفي العمل.

5- في الرقابة: Control

- ❖ عدم القدرة على قول "لا".
- ❖ ترك المهام دون إنجازها.
- ❖ فقدان المعايير/ الرقابة وتقارير المتابعة.⁽²⁾

⁽¹⁾ -Alec Mackenzie, Pat Nickerson, **The Time Trap**, 4th Edition, New York, Amacom, 2009 , P,91.

⁽²⁾ - عبد الفتاح دياب، فن إدارة الوقت والاجتماعات، ط1، مصر: دار النشر للجامعات، 1999، ص،50.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية لإدارة الوقت، حيث تم رصد مجمل التعريفات المتعلقة بهذا المصطلح، وقد تبين أنّ النجاح في أي عمل أو وظيفة في حياتنا بصفة عامة يعتمد على حسن استغلال الموظف للوقت المتاح له باعتبار أنّ هذا الأخير مورد يملكه الجميع بالتساوي ويسير بسرعة ثابتة ومحددة، ولا يمكن استرجاعه لذلك يجب إتباع مختلف الاستراتيجيات والأساليب والمهارات للتعامل مع الوقت والاستثمار فيه بقدر المستطاع؛ فالإدارة الجيدة للوقت من شأنها أن تساهم في نجاح الموظف في عمله، وقد تكون عكس ذلك إذا لم يضع خطة واستراتيجية واضحة يستغل من خلالها وقته؛ فالناجح هو من عرف كيف يستغل ويدير وقته والفاشل من ضيعه.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لأداء الموظف العمومي

تمهيد

تسعى الإدارة العامة إلى القيام بهدفها الأساسي المتمثل في تحقيق المنفعة العامة وتلبية احتياجات الموظفين بجملة من الوسائل القانونية والمادية والبشرية (الموظف العمومي)؛ كما يعتبر العنصر الأخير العامل الفعال في العمل الإداري وتتوقف جل عناصر الفاعلية والرشادة في الأداء الإداري على العنصر البشري بالدرجة الأولى.

لذلك أصبح العنصر البشري محور اهتمام وعناية الإدارات والمنظمات، ويرجع الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها اليوم إلى أن المنظمات ذات مستويات الأداء المرتفع تلك التي تقوم بمهامها على أكمل وجه وبكفاءة ومهارة، ولما كان النشاط الإداري يعتمد على الأشخاص وأن الإدارة هي إدارة أشخاص وليس إدارة أشياء، فإنّ نجاح الإدارة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة الموظف العمومي وقدرته على تحقيق أهدافها، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى قياس أداء الموظف وتقييم أدائه الوظيفي.

وفي إطار هذا الفصل سنتطرق إلى تحديد مفهوم الأداء، التعرف على طرق تقييم أداء الموظف العمومي، وكذا إبراز العلاقة بين كل من إدارة الوقت وأداء الموظف، وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء الموظف العمومي.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الوقت بالأداء الموظفين.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات وقد أجمعوا على أنّ الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها، على اعتبار أنّ الأداء هو المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام بمفهوم الأداء من خلال التطرق لتعريفاته وعناصره ، وكذا معايير ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف و عناصر الأداء الوظيفي

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

لغة: إنّ كلمة الأداء (Performance) مشتقة من كلمة الإنجليزية (To Perform) وهذه الكلمة

اشتقت من الكلمة اللاتينية (Performer) ، والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.⁽¹⁾

إصطلاحاً: قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء، وتباينت من باحث لآخر، ومن بين هذه التعاريف نجد:

تعريف نيكولاس (Nickols) والذي عرف الأداء: "أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به

الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"⁽²⁾

وحسب حسن محمد روية يشير الأداء إلى: "درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد إذ

يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁽³⁾

أما معجم المصطلحات الاجتماعية فيعرف الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات

وفقاً للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب"⁽⁴⁾

كما يرى جود (Good) أن الأداء هو : "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته

واستطاعته"⁽⁵⁾

في حين يعرفه كل من الحوامدة والفهداوي بأنه : "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة،

والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية

المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة..."⁽⁶⁾

(1)- مصطفى سويف، إدارة الأداء، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص،15.

(2)- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص،15.

(3)- نبيلة عدان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط1، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2019، ص،49.

(4)- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1993، ص،310.

(5)- حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة والأداء الوظيفي، الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011، ص،90.

(6)- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011، ص،48.

من خلال التعاريف السابقة تستنتج إنّ الأداء هو الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وفقا للموارد المتاحة.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية يمكن من خلالها قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وهي (1):

1- الموظف وكفاءاته: وهي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته قنعني ما لدى الموظف من معلومات واتجاهات والتي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التآني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال في مواعيدها.

2- العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تطلبها الوظيفة وما تتضمن من متطلبات وتحديات كما تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن والقدرة وعلى التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز.

3- البيئة التنظيمية ومركباتها(2): تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في الأداء وتتضمن التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية...

المطلب الثاني: محددات ومعايير الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ويميز بعض الباحثين بين ثلاث محددات الأداء الوظيفي.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي:

إنّ الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي للجهود والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا إن الأداء هو إنتاج موقف معين، ويمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الفرد للدور او المهام.

ولهذا نجد إن محددات الأداء تتوضح في(3):

(1) - ابتسام فرحي، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، (مذكرة ماستر منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016-2017، ص، 47.

(2) - سلطان الظرف، "تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض"، مجلة الإدارة، العدد18، أبريل 2004، ص، 85.

(3) - محفوظ عرابي، "هشام بن حميدة، دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية"، مجلة

التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد7، جوان 2019، ص، 93

➤ الجهد المبذول من طرف الفرد؛

➤ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة؛

➤ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

1- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2- القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهمته.

3- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين.

على الرغم من بذل الموظف لجهد كبير في العمل إلا أن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإذا كان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. (1)

من خلال كل هذا يمكننا القول؛ أنّ محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعمال وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

ثانياً: معايير الأداء الوظيفي

تعتبر معايير الأداء بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي العمل المطلوب.

إنّ أي سلوك يجب أن يرتقي إلى معايير محددة، فنحن لا نتوقع من الأفراد إنتاج سلعة/ خدمة ما فقط، ولكن نتوقع منه إنتاج كمية معينة ضمن وقت محدد وبمواصفات معينة ومستوى معين من الجودة وتحقيق مستوى رضى معين للعملاء وهذا يعني أن الإنجاز الحقيقي هو الإنجاز الذي يكون قابلاً للقياس من خلال تطبيق معايير الأداء وذلك بالتدقيق على (2):

1- الجودة: (Qualité): عرفت الجودة بأنها مجموع مظاهر وخصائص المنتج أو الخدمة ، والتي تقوي من القدرة على إيجاد رضا معين وتلبية احتياجات معينة؛

2- الوقت: (Time): ويتم من خلاله قياس الوقت المستغرق في إنتاج سلعة أو تقديم

(1) - أيمن محمد أحمد أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير منشورة)، غزة، 2013، ص ص، (25-26).

(2) - تيسير رواية غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة اليرموك، 2012، ص، 37.

خدمة معينة، ويتم تحديد الزمن المستغرق إما بالساعات، الأيام، الأسابيع، الأشهر؛
3- الحجم أو الكمية: (Quantité/Amount): تعتبر من أهم العوامل المتصلة بإنتاج الموظف، ويتم من خلال هذا المعيار قياس الكميات المعبر عنها بأعداد المنتجات أو الخدمات المقدمة ، وذلك بمقارنة معدل ما تم إنجازه مع ما كان متوقعا .

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي (1):

1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك؛ فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛

2- عدم المشاركة في الإدارة: (التخطيط وصنع القرار): إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا (بين الرؤساء والمرؤوسين)، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لا يشاركون في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة؛

3- التسبب الإداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة؛

4- نظام الحوافز: إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعه يساهم بشكل مباشر في تشجيع الموظفين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضائهم عن العمل لذلك ارتبط نظام الحوافز بأداء الفرد، لأنه الدافع الذي يحفز الفرد على زيادة اهتمامه بأدائه؛

5- مشكلات الرضا الوظيفي(2): فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من

(1) - وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الأطباء بالمؤسسة العمومية ترابي بوجمعة، (رسالة ماجستير منشورة)، تلمسان، الجزائر، 2011، ص، 45.

(2) - حسين حبيبو، إدارة الوقت والأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر بقالمة، (مذكرة ماستر منشورة)، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018-2019، ص، 54.

العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن، والمؤهل التعليمي ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء الموظف العمومي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من أهم العمليات الإدارية في الإدارة عمومية كانت أو خاصة، حيث تهدف إلى تامين المورد البشري وتحقيق فعالية العمل الإداري ومعرفة مدى التطور والتحسين الذي تسير عليه الإدارة والموظفين، كما أنّ لنتائجه دور هام في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بالمسار المهني للموظف بصورة موضوعية وفعالة.

المطلب الأول: تعريف وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: تعريف تقييم الأداء

تعدد التعريفات الفقهية لعملية تقييم الأداء الوظيفي وفيما يلي عرض لأهمها:
يعرف الدكتور ماهر أحمد تقييم الأداء بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أنّ يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم بشكل يمكن من خلاله القيام بتقييم أدائهم". (1)

كما يذهب الأستاذ عبد الملوك مزهودة في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنّها: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوبة، بمدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" (2)

في حين يعرفها آخرون على أنّه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور" (3)

كما يُعرف بأنه: "عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد" (4)

(1) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص، 406.

(2) - عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد 01، نوفمبر 2001، ص، 95.

(3) - زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والعاملين، مصر: دار قباء للطباعة والنشر، 2001، ص، 87.

(4) - كامل الفتاح برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص، 125.

وعرف أيضا بأنه: "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري، ومنتظم تستخدم بياناته في عملية اتخاذ القرارات"⁽¹⁾

بينما ينتهي آخرون في النظر لعملية تقييم الأداء بأنها: "نشاط يقوم به كل مدير لكي يحدد من خلاله درجة كفاءة وفعالية مرؤوسيه في أداء العمل"⁽²⁾

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء النشاط الذي يهدف إلى تحليل والمقارنة بين ما يجب أن يؤديه العامل من واجبات وما حققه فعلا خلال ممارسته لوظيفته في ضوء الخطة المرسومة مسبقا.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تكتسي عملية تقييم الأداء دوراً هاماً، وذلك على مستويين (الموظف، الإدارة أو المنظمة) وفيما يلي تفصيل لهذه الأهمية:

1- أهمية التقييم بالنسبة للموظفين⁽³⁾:

* **إحساس الموظف بالمسؤولية:** عندما يشعر الموظف بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه، وأن نتائج التقييم يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه ووظيفته، وبالتالي سيبدل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد التشريعية سارية المفعول.

* **اختيار الموظف المتربص:** يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل الموظف الجديد، ليعطي لإدارة الموظفين المبرر الذي تتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة الموظف للوظيفة.

* **زيادة مستوى الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى الموظف إليها كونه مؤشر على مدى سعادته بالانتماء للإدارة أو المنظمة نتيجة لما قدمته له من رواتب ومكافآت تتلاءم والجهد الذي قدمه والمتمثل في الأداء الذي بذله في انجاز وظيفته.

* **إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد الموظفين للوصول إلى مستويات أعلى للأداء.**

2- أهمية التقييم بالنسبة للمنظمة:

(1) - عبد الفتاح بوخمخ، "إدارة الموارد البشرية"، قسنطينة، 2001، ص102.

(2) - وفاء رايس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة: بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص34.

(3) - نهي محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016، ص51.

- * يساعد تقييم أداء المنظمة في التعرف على اكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- * يمكن أن يُستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.
- * يوفر تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء

حدد كل من جيل و لوشر (Gill & Loche) أهداف تقييم الأداء كالاتي⁽¹⁾:

- 1- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي الحالي؛
- 2- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين؛
- 3- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛
- 4- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

ويصف باركينسون (Parkinson) أهدافاً أخرى وهي كالتالي:

- 1- العدالة والدقة في المكافآت؛
- 2- العدالة والموضوعية في الترقيات؛
- 3- الرقابة الإدارية.

كما يقدم أحمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي:

- 1- تقويم سياسة الاختيار؛
- 2- تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري؛
- 3- رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير؛
- 4- رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز.

المطلب الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي

أولاً: تعريف الموظف العمومي

يشكل الموظفون القسم الأوفر من الأعوان العموميين، وتعريف هؤلاء الموظفين العموميين يتباين ويختلف بين الدول، بل ويتعدى الأمر ذلك إلى حد الاختلاف في الدولة الواحدة بحسب النصوص التي تعنى بهم، والجدير بالذكر هنا أن تعريف الموظف العام في القانون الإداري يختلف عنه في القوانين الأخرى كالقانون المدني، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات الفقهية:

(1) - مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010، ص، 126.

يعرفه هوريو (Hauriou): هو كل شخص يشغل وظيفة داخلية في الأطارات الدائمة لمرفق عام يدار بمعرفة الدولة، أو بالإدارة العامة التابعة، ويتم تعيينه بمعرفة السلطة العامة.⁽¹⁾

كما يعرفه ديغي (Duguit): بقوله: "الموظف العمومي هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها"⁽²⁾

أما الدكتور سليمان الطماوي فيعرفه بأنه: "الشخص الذي يسند إليه عمل دائم في خدمة مرفق عام تشرف عليه إدارة الدولة أو أحد أشخاص القانون العام"⁽³⁾

وفي تعريف الفقه الجزائري للموظف العمومي: يرى مصطفى الشريف أنّ التعريف الفقهي للموظف العمومي في الجزائر، ما يزال في بدايته بحيث لا نكاد نجد أي تعريف حقيقي للموظف العمومي، ما عدا بعض الإسهامات القليلة مثل.⁽⁴⁾

التعريف الذي قدمه "ميسوم صبيح" بقوله في شأن الموظفين: يضمن سير الإدارة العامة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للوظائف العمومي سوى الذين لهم صفة الموظف، ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رُسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها نهائياً.⁽⁵⁾

ثانياً: طرق تقييم أداء الموظف العمومي

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة الموظف، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم الأداء وهناك تصنيفات لطرق وضع تقارير الأداء في الإدارات وتتمثل في طريقتين (طرق تقليدية، وطرق حديثة)، وسيتم استعراض أهم هذه الطرق لتقييم أداء الموظف العمومي فيما يلي:

1- الطرق التقليدية⁽⁶⁾:

أ- أدوات المقارنة بين الموظفين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم من خلالها بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

1- طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن موظفيه وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة

(1) - جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2004، ص، 85 .

(2) - جمعة محارب، المرجع نفسه، ص، 85.

(3) - إلياس بن سليم، الفصل التأديبي للموظف العام في الجزائر، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002، ص، 13.

(4) - عادل نبيح، تقييم الموظف العمومي، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الجزائر 01، 2010-2011، ص، 64.

(5) - عادل ذبيح، المرجع نفسه، ص، 64.

(6) - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بمرداس، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة بمرداس، 2010/2009، ص، 87.

والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

2- **طريقة المقارنة الثنائية:** وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.

3- **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عم طريق كتابة أسماء الموظفين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويتطلب من المقيم توزيع الموظفين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم ببعضهم ببعض على النحو التالي:

✓ المجموعة 01 (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من الموظفين.

✓ المجموعة 02 (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من الموظفين.

✓ المجموعة 03 (مجموعة المتوسطين) = 40% من الموظفين.

✓ المجموعة 04 (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من الموظفين.

✓ المجموعة 05 (مجموعة الممتازين) = 10% من الموظفين.

ب- **طريقة التمثل البياني:** يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء الموظف بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق الى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء الموظف بمعزل عن الآخرين ومن أهم هذه الطرق⁽¹⁾:

أ- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها الموظف فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره تجاه الحدث، أي ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم الإدارة بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

(1) - عز الدين هروم، مواقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، صص، (148-149).

ب- طريقة الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمؤوسيه هي التي اختارها واضعوا الشيفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

ج- طريقة الإدارة بالأهداف: تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوسين بتحقيقها، وقيام المرؤوسين بالتقييم بأنفسهم، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة، ومن أهم مقومات طريقة التقييم بالأهداف:

➤ المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
➤ يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات المنظمة المختلفة.

أما الجزائر فقد اعتمدت نظام التقييم الوارد في قانون الوظيفة العمومية الفرنسية القائم على التنقيط وحاولت تكييفه مع واقع ومقتضيات الإدارة الجزائرية من خلال قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها الجزائر بداية من الأمر 133/66 إلى غاية الأمر 03/06 حيث حددت هذه النصوص تفاصيل عملية التنقيط وإجراءاتها والآثار المترتبة عنها.

واستعمل المشرع مصطلح التنقيط ونظمه في الفصل 01 من الباب الرابع تحت عنوان: "التنقيط والترقية" في المادتين 33 و 01/34 من الأمر رقم 33/66 ويتكون نظام التنقيط من عنصرين:

- 1- نقطة مرقمة تمتد بين (0) و (20) من (20).
 - 2- التقدير العام بين القيمة المهنية للموظف وطريقة أداء خدمته.
- وأضافت المادة (33) أنّ التنقيط من حق السلطة التي لها حق التعيين والتي تقوم بتنقيط الموظف سنويا بناء على اقتراح رئيس المصلحة، ثم يطلع الموظف المعني على النقطة، أما التقدير العام فلا تطلع عليه إلا اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة، ونصت المادة (01/34) على دور التنقيط في ترقية الموظفين من درجة إلى درجة بالإضافة إلى الأقدمية.⁽¹⁾

المبحث الثالث: علاقة إدارة الوقت بأداء الموظفين

(1) - عادل ذبيح، المرجع السابق الذكر، ص، 72.

هناك الكثير من الوظائف التي تتميز بكثرة أعبائها و تجددتها وتنوعها مع الزمن، ويقع على عاتق العاملين فيها القيام بالعديد من الواجبات المهنية، والتي يتطلب إنجازها بسرعة حتى لا تؤثر على أداء المؤسسة بصورة عامة، ولذلك نجد أنّ هؤلاء العاملين يواجهون متطلب أساسي يتمثل في ضرورة إدارة وقتهم لتنفيذ مهام العمل بكفاءة ومن هنا يأتي دور إدارة الوقت في تحسين أداء الموظفين لتحقيق أهداف الأفراد و المؤسسة.

المطلب الأول: أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين

ترتبط الإدارة الرشيدة للوقت ارتباطا وثيقا بالأداء و بتحسين الإنتاجية؛ فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام للموظف ونوضح ذلك فيما يلي (1):

الوقت وعاء للأداء أي وعاء لكل عمل وهو احد معايير الأداء كما ذكرنا سابقا فأي خلل في إدارة الوقت فإنّ هذا ينعكس على الأداء وكفاءته؛ فعلى سبيل المثال من مضيعات الوقت في التوجيه عدم استخدام مهارة التفويض للأعمال والسلطات من الأعلى إلى الأسفل، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل المنظمة واستخدام التفويض ينعكس على سرعة الأداء وكفاءته.

ومن الأساسيات أيضا لإدارة الوقت المؤثرة على الأداء وكفاءته فإنّ عدم التسوية سيُعجل من الأداء ويقضي على أسباب تأخيره؛ فالتسوية له عواقب سلبية على أداء الموظف والمنظمة، كما أنّ المزايا المتحققة من إدارة الوقت عديد كالقدرة على التفويض الفعّال مع التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها والانتباه للفرص المتاحة، وكذلك أداء الأعمال بكفاءة وبوقت قصير.

وإدارة الوقت الفعّالة تؤثر إيجابيا في الموظفين في الوصول إلى الأهداف لأنها تساعد على (2):

❖ وضع الأولويات أولا؛

❖ تجنب الوقوع في فخ الوقت؛

❖ تساعد على تقييم العمل؛

❖ تعطي الحرية في العمل والسيطرة عليه؛

❖ تساعد على معرفة أين أنت ومدى النجاح.

ومما يزيد من أهمية إدارة الوقت وأثرها على الموظفين هو ضرورة استثمار أقصى حد من الموارد المتاحة والمتوفرة و غير المكلفة، خصوصا مورد الوقت لأنّه إذا تم إهداره وأسيء استخدامه؛ فسيكون في هذه

(1) - ياسر صالح القصيرة، "دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة"، تاريخ الاطلاع: 2020-04-10

10 تاريخ النشر، 2012 توقيت الاطلاع 11:00 الموقع الإلكتروني:

[<http://repositog.nauss.edu.sa/en/bitstream/handle/123456789/52524.pdf>].

(2) - ياسر خالد سلامة، المرجع السابق الذكر، ص62.

الحالة مكلفا جدا، لذا يحتاج باستمرار إلى إدارة تستثمره وتحسن توزيعه واستخدامه وترشيده، وتزيد من فعاليته بما ينعكس على زيادة كفاءة أداء المنظمات والأفراد وفعاليتهم.

المطلب الثاني: إدارة الوقت وعلاقتها بتحسين أداء الموظفين

يعتبر الوقت اليوم عاملا مهما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة حيث أنّ العامل الأساسي للنجاح حاليا هو الوقت؛ فإذا استطاع الموظف أن يدير الوقت بطريقة صحيحة ، كل المتغيرات الأخرى للأداء كالنوعية التكلفة والأجال ستتحسن، وبذلك يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتحسين أداء موظفيها.⁽¹⁾ إنّ التسيير الأمثل للوقت يجعل الفرد والمؤسسة أكثر مرونة، وهو من بين أهم عوامل تحسين أداء الموظفين ككل، بحيث التحكم فيه يخلق ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة في البيئة الحالية، وبالتالي ينعكس ذلك عليها وعلى الأفراد العاملين بها بالتطوير والنمو.

فالإدارة العصرية تعتبره واحد من عناصر إنتاجها ونجاحها وأحد أهم الموارد الأساسية في مجال الأعمال وهي: الطاقات البشرية، الموارد المادية، المواد الخام، التجهيزات والبنى التحتية، إضافة إلى الوقت الذي يعد أكثرها أهمية وبالتالي فاستغلاله بشكل منظم ودقيق يساعد على تحسين وتنظيم أداء الموظفين .

(1) - حفصة مناد، أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية، (مذكرة ماستر منشورة)، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2016-2017، ص، 22.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض مختلف التعاريف المتعلقة بالأداء وعناصره وأهدافه، وكذا التطرق لمفهوم تقييم أداء الموظف العمومي، واستنتجنا أنّ عملية تقييم الأداء تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء الموظفين بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للموظف الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجيته. كما أنّ أداء الموظف العمومي يتأثر بشكل مباشر بإدارة الوقت لما لها من دور في تفعيل و تحسين أداء العنصر البشري بالمنظمة، حيث أنّ نجاح العملية الإدارية يقترن بمدى إدارة الوقت بفعالية لأنّ الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
-وكالة ولاية المسيلة-

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

تمهيد

بعد استعراضنا في الفصلين السابقين أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الوقت وأداء الموظف العمومي في الجزائر. سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وبالتحديد لوكالة ولاية المسيلة من أجل البحث في طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي.

كذلك سنقوم بتحليل تصورات العينة قيد البحث من موظفيها وذلك من خلال توزيع استبيان على مختلف المجموعات المهنية، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية المسيلة.

المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS -وكالة المسيلة .

في هذا المبحث سنحاول التعريف بمكان الدراسة عامة والمتمثل في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وتحديدًا وكالة ولاية المسيلة وتحليل هيكلها التنظيمي كما يلي:

المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة

وقع اختيارنا على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة، وسنقوم بتقديم لمحة عامة عن هذه الوحدة المدروسة، وكذا التعرف على هيكلها التنظيمي.

أولاً: لمحة عامة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية¹، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، يتولى مجلس الإدارة إدارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وله هيكل على المستوى المركزي والولائي.

ثانياً: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

1. إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين؛
2. القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين المؤمنين وذوي حقوقهم من النشاطات الجماعية على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي للعمال الأجراء؛
3. يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة (80%) وبنسبة (100%) في بعض الحالات لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة؛

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية العدد 02، المؤرخة في 13/01/1988، المادة (49)، ص 30.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

4. يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة (50%) من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة (100%) من الأجر بعد هذه المدة، وتصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاثة (03) سنوات؛
5. التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة (100%) ، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى (98) يوما؛
6. التكفل بمنحة العجز الناتجة عن التوقف عن العمل؛
7. تسديد الربوع في حالة الآثار الجسدية الناتجة عن حوادث العمل و الأمراض المهنية؛
8. عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة.

المطلب الثاني: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -وكالة المسيلة
- وبهيكله التنظيمي.¹

أولا: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة المسيلة

تم تأسيس التامين الاجتماعي لولاية المسيلة سنة 1978م، وهذا بإنشاء مركز للدفع تابع إداريا لوكالة ولاية قسنطينة مكلف بتسيير المنح العائلية والتأمينات الاجتماعية. وفي إطار اللامركزية تم إنشاء وكالة ولاية المسيلة للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء قائمة بذاتها سنة 1985 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 223/85 الصادر في 20-09-1985 والملغى والمستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992، والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي.¹

وتعتبر وكالة المسيلة من بين 49 وكالة ولائية تابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مصنفة من الدرجة الثالثة، وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 223/85 الصادر في 20-09-1985، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 223/85 الصادر في 20-09-1985 ، والملغى والمستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992، والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية العدد 02. المؤرخ في 08 01 1992 .

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

01. اختصاص وكالة المسيلة:

- أ. ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا؛
- ب. تحصيل الاشتراكات؛
- ت. تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية؛
- ث. تقديم الأداءات العينية والنقدية ؛
- ج. توقيع بعض الاتفاقيات مع الشركاء الاجتماعيين (الصيدلة، الأطباء، مهنيين...)
- ح. تمارس الرقابة الطبية على المؤمنین اجتماعيا.

ولقيام الوكالة بالمهام المنوطة بها تسخر الوكالة بـ (638) عاملا من بينهم (109) إطارا، و يستفيد من خدمات هذه الوكالة (1014642) مستفيد موزعين بين فئتين هما: (339643) مؤمنا اجتماعيا و(674999) من ذوي الحقوق؛ بالإضافة إلى (8408) مستخدما.¹

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة ولاية المسيلة:

يتكون هيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية المسيلة من مديرية ولأئية تنطوي تحتها خمس (05) نيابات مديرية، و كل نيابة مديرية لها مهام تقوم بها وتعرف هنا على المديرية الولائية، والتي يرأسها المدير الولائي والذي يعتبر العنصر الرئيسي في الوكالة حيث يقوم بأعمال التسيير والمتابعة بصفة عامة واتخاذ القرارات اللازمة.

أولاً: المصالح تحت إشراف المدير مباشرة:

➤ **خلية الإحصاء:** هذه الخلية على اتصال مباشر بالمدير، وتقوم بـ: جمع تقارير فروع ومصالح الوكالة، القيام بالعمليات الحسابية شهريا وسنوياً، وضع جداول إحصائية للمهام التي تقوم بها مختلف المصالح.

¹ مصلحة الاعلام الألي، مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة المسيلة-.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

➤ **خلية الأرشيف:** تقوم بالإشراف التام على أرشيف الوكالة و المحافظة عليه.

➤ **مصلحة الإصغاء والاتصال:** تقوم بتقديم العون ومتابعة المؤمنين لهم اجتماعيا في حل بعض المشاكل التي تعترضهم، سواء داخل الوكالة أو بالتنسيق مع مختلف الوكالات عبر التراب الوطني، كما أنها تقوم بحملات تحسيسية و لها دور إعلامي.

➤ **خلية الرقابة الداخلية:** تهتم الرقابة الداخلية في المؤسسة بتحديد السلوك العام للتسيير، إذ تعتبر مصدر ثقة في المؤسسة؛ فهي تهدف إلى إدراك وكشف الأخطاء، و منه تحديد الانحرافات ثم إعطاء طرق لتصحيحها لضمان نظام رقابة فعال، ومدى تطبيق التشريع و التنظيم في المجال المتعلق بالتأمين الاجتماعي .

➤ **مصلحة الخدمة الاجتماعية:** تم إنشاء هذه المصلحة في فيفري 2017، و يتمثل الدور الأساسي لها في ضمان التكفل النوعي بالمؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم، المستضعفون بسبب التقدم في السن، المرض أوفاقدي الاستقلالية.

➤ **خلية الشفاء:** وهي خلية تتكفل بجمع الملف الخاص ببطاقة الشفاء وترتيبه، حتى حصول المعني على بطاقته.

➤ **مصلحة الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية:** تتجلى المهمة الأساسية لهذه المصلحة في القيام بإحصاء الأخطار المهنية و دراستها واتخاذ الإجراءات الوقائية لكل حالة.

➤ **دار الحضانة:** تتمثل مهمة هذه المؤسسة في السهر على صحة الأطفال المودعين لديها وعلى أمنهم ورفاهيتهم ونموهم¹.

ثانياً: نيابات المديرية

01. نيابة مديريةية التعويضات: تعتبر أكثر وأهم المصالح ارتباطا بالمؤمنين الاجتماعيين على اختلاف أنواعهم، وهي التي تشرف على القيام بتعويض المخاطر المختلفة سواء منها المتعلقة ب: التعويضات العينية

¹ المرجع نفسه.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

(الوصفات الطبية، النقل الصحي، الحمامات المعدنية... الخ)، التعويضات النقدية (العطل المرضية، عطل الأمومة، منحة رأس مال الوفاة...)، العجز، حوادث العمل والأمراض المهنية، المنح العائلية.
فبالإضافة لمختلف هيئات الدفع التي تم التطرق لها سابقا تنقسم نيابة مديرية التعويضات إلى عدة مصالحي هي:

✓ **مصلحة الاتفاقيات:** تعمل هذه المصلحة على تسيير ملفات الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسات المتعاقدة مع الوكالة (الصيادلة، الأطباء، مهنيي النظارات الطبية...)، كما تعمل على تخليص بعض المؤسسات المركزية (مؤسسات النقل الصحي، مؤسسات تصفية الدم، الحمامات المعدنية، الديوان الوطني لأعضاء المعوقين الاصطناعية ولواحقها (ONAAAPH) ، والتي تقوم بتقديم بعض التعويضات العينية للمؤمنين الاجتماعيين وذوي الحقوق الناجمة عن هذا الاتفاق.

✓ **مصلحة الأخطار الكبرى:** هذه المصلحة تقوم بتسيير ملفات أصحاب المنح المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية والعجز، وتخليصهم في حقوقهم.

✓ **مصلحة الاتفاقيات الدولية:** هي عبارة عن همزة وصل بين مختلف الدول التي أبرمت اتفاقية مع الجزائر بخصوص المؤمنين المتواجدين على تراب البلدين من اجل تقديم لهم مختلف الخدمات.

✓ **مصلحة الانتماء:** تستقبل هذه المصلحة طلبات الانتساب لمختلف المؤمنين الاجتماعيين و المرسلة من طرف مصلحة الترقية من اجل حجز جميع المعلومات الضرورية.

✓ **خلية تحويل الملفات:** يتمثل دورها في طلبات تحويل ملفات المؤمنين الاجتماعيين بين مختلف الوكالات.

✓ **مصلحة المراقبة الإدارية:** تقوم بمراقبة تواجد المؤمنين بمنزلهم خلال العطل المرضية.

02. **نيابة مديرية الرقابة الطبية:** لها علاقة مباشرة مع نيابة مديرية التعويضات، تسيير هذه النيابة من طرف الطبيب الرئيس والأطباء المستشارين الآخرين المتواجدين على مستوى مختلف هيئات الدفع، حيث يمارس هؤلاء مهامهم المخولة لهم قانونيا، والمتمثلة في الرقابة الطبية على مختلف الملفات الموضوعة

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

أمامهم ويبدون آرائهم حول مختلف التعويضات العينية والنقدية، وكذا ملفات العجز وريوع حوادث العمل والأمراض المهنية... الخ، وفي أي ملف يطلب استشارتهم فيه.

03. نيابة مديرية الإدارة و الوسائل العامة: تقوم هذه النيابة بتسيير مجموعة الوسائل المادية والبشرية للوكالة بالإضافة إلى مراقبتها للمشاريع الاستثمارية والتكوين المقدم من طرف الوكالة، وهي تتكون من قسمين:

أولاً : قسم الإدارة ويتضمن مصلحة المستخدمين وفرع الأجور .

ثانياً: قسم الوسائل العامة يهتم بكل وسائل الوكالة من ممتلكات مادية (عتاد)، بالإضافة إلى التسيير الحسن لأعمال الوكالة، وهذا عن طريق تمويلها بمختلف التجهيزات الضرورية للعمال والإشراف على تسيير العتاد وتنظيم استغلاله ويتضمن: مصلحة الاستثمارات، مصلحة متابعة الانجازات، ومصلحة الأمن والوقاية.

04. نيابة المالية والتحصيل: تقوم هذه النيابة بعملية تحصيل أموال اشتراكات التامين الاجتماعي ومراقبة احترام المستخدمين للقوانين السارية المفعول وتنقسم إلى قسمين هما:

أ- قسم التحصيل "التغطية": ويشمل المصالح التالية :

✓ مصلحة الترقيم: تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين أعوان الصندوق وأرباب العمل وهي أول مصلحة يقصدها رب العمل من أجل الانتساب للتأمين الاجتماعي حيث يحدد نوعين من التصريحات وهي التصريح برب العمل والتصريح بالعامل.

✓ مصلحة الاشتراكات: تتمثل مهام هذه المصلحة في تتبع وتحصيل نفقات اشتراكات المستخدمين.

✓ مصلحة مراقبة المشغلين: وتعتبر هذه المصلحة ذات قيمة وأهمية كبيرة ويتجلى ذلك من خلال النشاطات التي تقوم بها، إذ أنها تسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالمستخدمين، وتسعى للقضاء على ظاهرة الغش والتحايل على القوانين وانتهاك حقوق العمال المتبعة من طرف المستخدمين.

✓ مصلحة المنازعات: تعتبر هذه المصلحة العمود الفقري للوكالة نظرا للدور الذي تقوم به وهو التكفل وتتبع المنازعات بين الوكالة والمشاركين سواء كانوا مستخدمين أو مؤمنين اجتماعيين.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

✓ خلية التدابير التشجيعية: دور هذه الخلية يهدف إلى تحفيز المستخدمين على التشغيل، وكذلك من أجل التخفيض من نسبة البطالة من خلال الاستعادة من التخفيض في نسبة الاشتراكات .

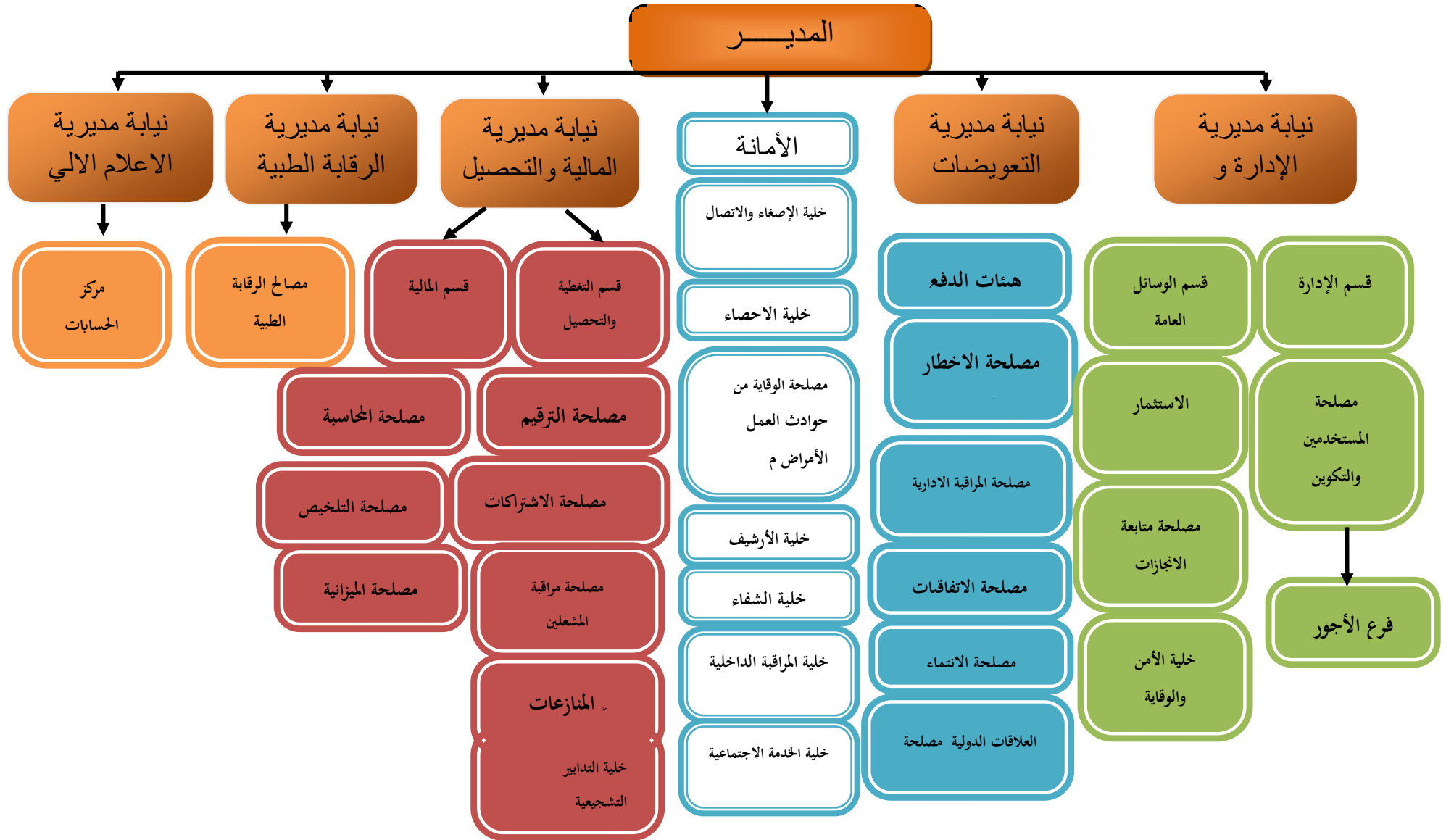
ب-قسم المالية: وتتمثل مهامه في تتبع العمليات في مجال المحاسبة والمالية والميزانية و تشمل المصالح التالية :

✓ مصلحة المحاسبة العامة: مكلفة بالمراقبة والتحصيـل وتسجيل جميع العمليات وتنظيم فواتير الموردين .

✓ مصلحة الميزانية ومصلحة التخليص: مكلفة بالمراقبة وتتبع القنوات المالية للوكالة بصفة عامة .

5-نيابة مديرية الإعلام الآلي: وتتمثل في مركز الحسابات والذي يعتبر بمثابة القلب النابض والأداة المسيرة للوكالة حيث يراقب جميع عمل المصالح، ويقوم بالتعديلات عليها، ويقوم بتحميل كل المعلومات من المصالح وتخزينها على مستواه واستغلالها وقت الحاجة، بالإضافة إلى تأكيد المعلومات المسجلة من طرف مصلحة الترقيم، كما يقوم بفرز الملفات الخاصة بالوكالة تحت إشراف مهندسين في الإعلام الآلي، ويقوم أيضا ب: صيانة الأجهزة، تركيب الشبكات، تزويد مختلف نيابات المديرية بجميع المعلومات اللازمة، وأي خلل يصيب المركز يشل بذلك انسيابية العمل ولذلك هو حساس جدا لا يمكن الدخول إليه إلا من لديهم الصلاحية من مهندسين ومختصين في الإعلام الآلي. والشكل التالي يحدد عناصر الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء - وكالة المسيلة - :

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة المسيلة-



الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

المبحث الثاني : عرض إجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية للدراسة:

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية اللبنة الأساسية التي عن طريقها تتحدد خارطة البحث، والتي بدورها تساعد الباحث في إجراء مسحه الأولي بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، ومن جملة العناصر التي تم التقيد بها أثناء الدراسة الاستطلاعية التالي:

يمكن تلخيص الدراسة الاستطلاعية إلى هذه النقاط التالية:¹

- تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها؛
- والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها؛
- وإخضاعها للبحث العلمي؛
- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة؛
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها؛
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها؛
- التقرب من أفراد العينة؛

وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.

1. تم تصميم استبيان لقياس مدى ارتباط مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي من طرف الباحثة.

2. وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مدى ثلاثة أشهر 2020 .

ثانياً: مناقشة منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.

أ. مناهج الدراسة:

¹ فوزية شرقي، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008 . 2014 (رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 03) ، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2017، ص ص، (237 - 238).

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

لقد سبق وحددنا المناهج والأدوات المزمع استعمالها في دراستنا التي تهدف أساسا إلى إيجاد العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي، وبناءا عليه تم الاعتماد على مناهج مختلفة والتي ستيسر لنا سبلا لمعالجة إشكالية بحثنا وكذا لاختبار فرضياته.

➤ منهج دراسة حالة:

تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أو حيوانا أو تنظيما... الخ. هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه.¹ وما يميز منهج دراسة الحالة عن المناهج العلمية الأخرى كونه يهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات المشابهة، ويتم ذلك بطريقة تفصيلية ودقيقة، والتي لا يمكن تعميم نتائجها على بقية الحالات المشابهة إلا بقدر تعلق الأمر بمدى مطابقتها وتمائل هذه الحالة على الحالات الأخرى.²

➤ منهج تحليل المضمون:³

تعني كلمة التحليل تفكيك الشيء إلى مكوناته الأساسية، في حين تعني كلمة المضمون إلى ما يحتويه الوعاء اللغوي من معاني مختلفة، ومن فوائد هذا المنهج في دراستنا أنه يُيسر لنا عملية تحليل البيانات كميًا وكيفيًا، بحيث تيسر عملية تفكيك الرموز الكمية للبيانات الإحصائية وتحليل مضمونها الكيفي. وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ومن مبرراتنا الموضوعية لاستخدام مثل هذا المنهج أنه يساعد موضوع محل الدراسة إلى الوصف والتحليل الكمي والكيفي للبيانات، والتعرف على العلاقة التي تربط بين إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي محل الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى استنتاجات من أجل محاولة الإجابة على الإشكالية محل البحث.

➤ التحليل الإحصائي:⁴

يستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها من خلال الدراسة الإستطلاعية لعينة الدراسة، وكذا الدراسة الميدانية الأساسية التي تكلفت بتوزيع قوائم الاستبيان على مجتمع البحث وعينته، ونهدف من خلال

¹ الفيروز أباضي، القاموس المحيط، الجزء، الثالث، ص، 364. نقلا عن فوزية شرقي، المرجع نفسه.

² عمار بوحوش، ومحمد محمود ذنبيات، مناهج البحث العلمي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997)، ص، 120.

³ فوزية شرقي، المرجع السابق الذكر، ص ص، (239 - 240).

⁴ المرجع نفسه، ص 14.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة-

ذلك استغلال عمليات (SPSS Version 21.0) البرنامج الاحصائي للرمز الاحصائية (النسخة 21.0)
(بغية تفكيك أوزانه الاحصائية والرقمية إلى أبعاد كيفية في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات
المستهدفة.

- التعريف بأدوات الدراسة:

➤ الإستبيان: ¹

الإستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه، والإستبيان هو التوضيح لهذا الأمر؛ إذن
الإستبيان هو تلك المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعدها إعدادا محددًا وتسلم إلى الأشخاص
المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الإستبيان الواردة ثم إعادتها ولقد التزمت الباحثة ببعض القواعد
بخصوص إعداد وصياغة الإستبيان، والمتمثلة في العناصر أدناه:

أولاً: تحديد الغرض من الإستبانة:

- أن عبارات الإستبيان كانت محددة وواضحة وصياغتها كانت بسيطة وسهلة الفهم من قبل مجتمع
البحث وعيناته؛
- تمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الإستبيان، وكذا إجراء المقابلة
مع بعض أفراد العينة؛
- إن عبارات الإستبيان كانت شاملة لكل المعارف والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من
قبل المستجوبين.

ثانياً: عرض مقياس ليكرت الرباعي (LIKERT):

قامت الباحثة بالاستعانة بهذا المقياس ويتمثل في وضع علامة مقابل كل سؤال يطرح ثم تجمع كل
النقاط الخاصة بالإجابات، وذلك بعد التحليل المفاهيمي لمتغيري الدراسة (المستقل والتابع)، تلا ذلك تحديد
فرضيات البحث واستتباط أبعادها من خلال تحديد مجموعة من العبارات التي تقيس اتجاهات أفراد عينة
الدراسة.

¹ المرجع نفسه.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

- تحديد الأبعاد التي تقيسها الإستبانة:

1. المحور الأول من الاستبيان:

أ. تحديد أبعاد الاستبانة الخاصة بموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية:
القسم الأول: المتغيرات التصنيفية:

- الجنس : وله مستويان (ذكر، أنثى).
- الدرجة العلمية : ولها أربع مستويات (ليسانس، ماجستير، ماستر، دكتوراه)؛
- المركز الوظيفي الحالي: وله مستويان (إداري، تقني)؛
- الخبرة في العمل الجامعي : ولها أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، من 10 سنوات إلى 15 سنة).

- القسم الثاني (المتغير المستقل) : مهارات إدارة الوقت، وتمت صياغة فقرات هذا المتغير من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة التي تم مناقشتها في الفصل النظري، وتم إجراء التعديلات اللازمة لكي تتناسب مع أهداف الدراسة.

- القسم الثالث (المتغير التابع) : مستوى أداء الموظف العمومي، وتشتمل على الأبعاد التي تقيس درجة استجابة عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث.

تمت صياغة المتغيرين بهذه الأبعاد حتى تمكننا من لتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة؛ وكذا البحث في مدى درجة الارتباط بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي.

واعتمدت الطالبة في تصميم الاستبيان، على سلم ليكرت الرباعي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات

الاستبيان، والجدول (01) يوضح سلم ليكرت الرباعي الأبعاد ودرجات المقياس كما هي في الجدول أدناه

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الرباعي				
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
01	02	03	04	الدرجة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الرباعي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4 - 1 = 3)، تم تقسيمه على أبعاد المقياس الأربعة للحصول على طول البعد أي (4/3 = 0.75)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما يلي: *

غير موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.00 - 01.75).

غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (01.75 - 02.50).

موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (02.50 - 03.25).

موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال؛ (03.25 - 04).

تم التطرق في فقرات الاستبيان الأول المعتمد للدراسة إلى المحاور المعتمدة في مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي؛ أي من الكل إلى الجزء من خلال تحديد محورين، تم ضمنهما صياغة العبارات التي تتداخل ضمنها مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة المسيلة؛ والجدول أدناه يلخص أهم عناصرها:

الجدول (02): استمارة مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي وعدد فقراتها ومحاورها.			
الترتيب	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
01	بيانات شخصية	04 - 01	04
02	مهارات إدارة الوقت	12 - 04	08
03	مستوى أداء الموظف العمومي	20 - 12	08
	المجموع	20 - 1	20

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

- تحكيم الاستبانة:

للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة الدكتورة فوزية شرقي كلية الحقوق والعلوم السياسية من جامعة محمد بوضياف المسيلة** ذات خبرة

* ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم (01) المتعلقة بمحاور وفقرات الاستبانة.

** ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم (02) المتعلقة بأسماء المحكمين.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

واختصاص في الموضوع، حيث قامت بدراسة الاستبانة وتحكيم فقراتها وإبداء رأيها في مدى ملائمة العبارات لقياس الظاهرة محل الدراسة وصياغة العبارات بطريقة سلسة واقتراح ما تراه مناسباً.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي:

تم المعالجة الإحصائية لمفردات الاستبيان المتعلق (مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي)، وذلك عن طريق الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 21.0 (SPSS version.21.0)، وذلك باستخدام للمعالجة الإحصائية :

1/ المعالجة الإحصائية :

أ- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة بغية ضبطها في جداول وتمثيلها بيانياً؛

ب- إنجاز بعض الأشكال البيانية بواسطة برنامج الإكسل ن.2007 (Excel Version) نظراً للخصائص التي يحتوي عليها هذا البرنامج؛

ت- طريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل لقياس الثبات (Reliability Statistics).

ث- طريقة الارتباط بين النصفين (Correlation Between Forms): وتم ذلك عن طريق حساب معامل الثبات الكلي سبيرمان رو (Spearman-Rho Coefficient)؛

ج- حساب صدق المقارنة الطرفية بواسطة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية (Mean، Std. Error Mean·Deviation) ثم المقارنة بين الطرفين عن طريق اختبار الدلالة الإحصائية

(T_{test}) بواسطة اختبار- ت لتساوي المتوسطات الحسابية واختبار ليفن (t-test for Equality of Means، Levene's Test for Equality of Variances)؛

ح- تم حساب صدق الاتساق الداخلي الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛

خ- التحليل العاملي الأحادي (ANOVA OneWay)؛

د- Post Hoc Tests - LSD اختبار تحديد الفروق.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

2 اختبار ثبات وصدق المقياس:

يستعمل معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستمارة، ويُقصد بثبات الاستمارة أنه إذا تم إعادة استعمالها على نفس العينة فإنها ستؤدي لنفس النتائج التي تم الحصول عليها، حيث كلما اقترب معامل ألفا كرونباخ من الواحد (1) دل على ثبات الاستمارة وصلاحيته استعماله في الدراسة حيث قدر معامل ألفا كرونباخ ب (0.879) أي أن أداة الاستبيان صادقة وثابتة.

الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
16	0.879	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

1) ثبات وصدق المحور الأول مهارات إدارة الوقت:

1- الثبات: تم تقدير هذا الاستبيان بطريقة :

أ. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني قدر ب (0.860)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح ثبات استبيان المحور الأول عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مهارات إدارة الوقت
08	0.860	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

2) ثبات وصدق المحور الثاني قدرات المرأة القيادية في تولي المناصب الإدارية العليا:

2- الثبات: تم تقدير هذا الاستبيان بطريقة :

ب . ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول ب (0.723)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح ثبات استبيان المحور الثاني عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى أداء الموظف العمومي
08	0.723	

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الرزم الإحصائية (spss(21.0)

03. صدق استبيان رقم (01) بطريقتين:

أ. الطريقة رقم (01): تم تقدير صدق هذا الاستبيان عن طريق تقديره لمحكمة.
ب. الطريقة رقم (02): تم حساب صدق هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباط العبارات فيما بينها للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.879) أي أن أداة الاستبيان صادقة.

• تحديد حدود الدراسة الميدانية:

• الحدود المكانية:

تم تحديد الحدود المكانية للدراسة على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة المسيلة -

• الحدود الزمانية: يتراوح مجال الدراسة في الفترة الممتدة من بين 2020/2019؛ وذلك بغية حصرها والتحكم في عناصرها مجاليا وزمانيا وذلك بغية الوصول إلى نتائج واستنتاجات يمكن التوصل إلى وجود العلاقة الارتباطية بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي.

1. تحديد مجتمع البحث والعينة:

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

لقد تم تحديد مجتمع البحث من (60) مبحوثا من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -
وكالة المسيلة-

2. نوع العينة وطريقة اختيارها:

يتحدد اختيار العينة من خلال التدقيق الكامل في الموضوع محل الدراسة؛ لذلك الموضوع محل الدراسة أن تكون العينة قسديه باختيار عينة متنوعة من مجتمع الدراسة، والتي وقعت أساسا على موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة المسيلة- ، كما تم الاعتماد على العينة القصدية، حيث تم توزيع (60) استمارة تم استرداد (60) استمارة وتم تصنيفها وتبويبها.

سنحاول في هذا الجزء تحليل محاور بالمحور الأول المتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد

العينة من خلال إجاباتهم على الاستبيان وذلك كالتالي:

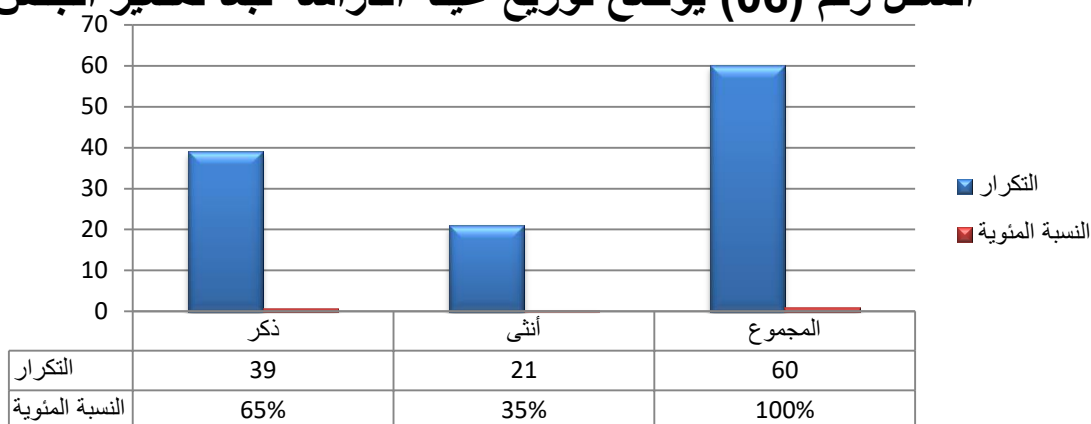
أولا: الخصائص الديمغرافية:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس		
النسبة المئوية	التكرار	التعداد
65%	39	ذكر
35%	21	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

الشكل رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

من خلال الجدول رقم(06) أعلاه والشكل البياني، وحسب عدد العينة محل الدراسة التي قدرت (60)؛ نلاحظ أنّ نسبة الذكور قدرت ب (65%) في حين أنّ نسبة الاناث تمثل (35%).

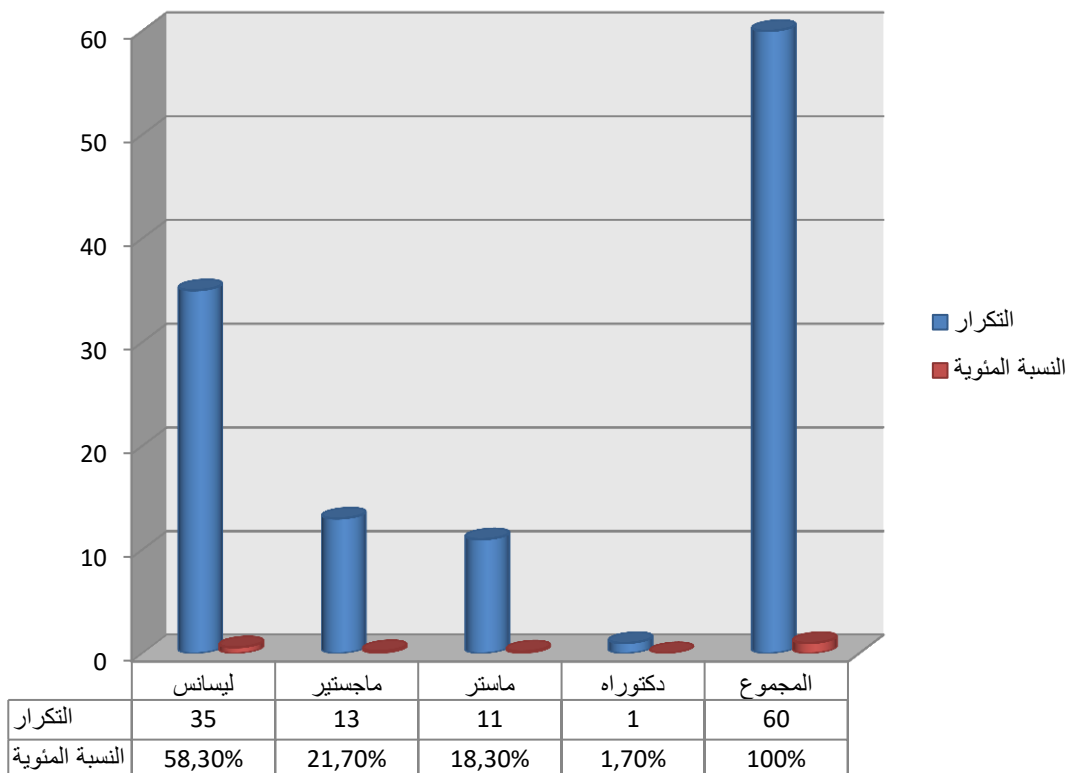
الجدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

التعداد	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	35	58,3%
ماجستير	13	21,7%
ماستر	11	18,3%
دكتوراه	01	1,7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

الشكل البياني رقم (07) يوضح توزيع العينة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

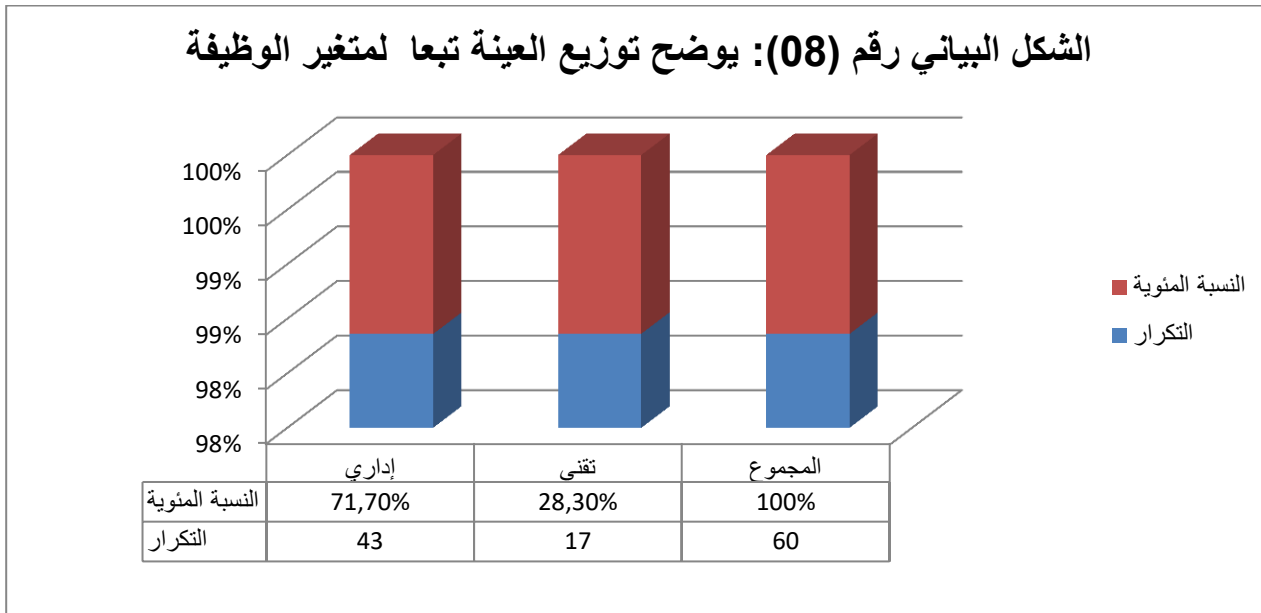


المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) نخلص إن نسبة المتحصلين على شهادة ليسانس قدرت بـ (58.3%) أي بتعداد (35) فردا من العينة، أما بالنسبة للمتحصلين على شهادة الماجستير فقد قدر عددهم بـ (13) بنسبة (21.70%)، أما المتحصلين على شهادة الماستر فقد بلغ عددهم (11) أي بنسبة (18.30%)، أما المتحصلين على شهادة الدكتوراه فقد بلغ عددهم (01) أي بنسبة (1.70%).

النسبة المئوية	التكرار	التعداد
71,7%	43	الوظائف الإدارية
28,3%	17	الوظائف التقنية
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

الجدول رقم (08) توضح ان نسبة الوظائف الادارية تقدر بـ (71.7%) أي بتعداد (43) فردا، أما بالنسبة للوظائف التقنية قدرت نسبته بـ (28.3%) بتعداد (17) فردا.

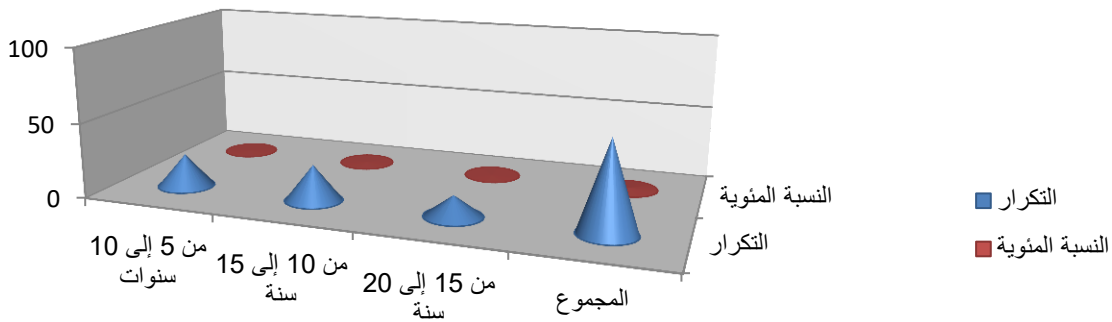
الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- وكالة ولاية المسيلة -

الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
36,7%	22	من 5 إلى 10 سنوات
40%	24	من 10 إلى 15 سنة
23,3%	14	من 15 إلى 20 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

الشكل البياني رقم (09) يمثل توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة



	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	المجموع
التكرار	22	24	14	60
النسبة المئوية	36,70%	40%	23,30%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

نلاحظ من خلال الجدول (09) أعلاه ان متغير سنوات الخبرة من (05 إلى 10 سنوات) بتعداد (22) فرد وذلك بنسبة (36.70%)، أما من (10 إلى 15 سنة) بتعداد (24) افراد وذلك بنسبة (40%)، وتليها فئة من (15 إلى 20 سنة) بتعداد (14) أي بنسبة (23.30%).

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

تم توزيع إجابات العينة حول التساؤل الرئيسي الأول: هل يوجد علاقة ارتباطية بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة المسيلة-؟.

إذ تم تحليل جميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الواردة في الاستبيان بواسطة التحليل الوصفي، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، وعليه اعتمدت الباحثة على المعيار التالي لتفسير البيانات:

الجدول رقم (10): يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	
المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 - 2.5	متوسط
2.49 - 1	منخفض

المصدر: الجدول من إنجاز الطالبة.

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر أو يساوي من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.49 - 2.5) فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون، فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون منخفضاً.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

1. الفرع الأول: توزيع إجابات العينة مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة المسيلة.
 - ماهي تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة المسيلة- حول مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي؟..
- للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول "مهارات إدارة الوقت" والمحور الثاني "مستوى أداء الموظف العمومي"، من خلال معالجة (16) عبارة، حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة المسيلة-.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- وكالة ولاية المسيلة -

الجدول رقم (11): يوضح ترتيب عبارة استبيان مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
07	مرتفع جدا	0.646	3,30	تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط.	1
15	مرتفع	0.684	3,20	يساهم تخصيص وقت إضافي لإعداد جدول المهام في حسن تخطيط الوقت للأعمال المراد إنجازها .	2
02	مرتفع جدا	0.691	3,38	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل أفضل مما يساهم في أداء المهام في الوقت المناسب .	3
01	مرتفع جدا	0.696	3,42	يعمل التنظيم الجيد للوقت على تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ الأنشطة المختلفة .	4
06	مرتفع جدا	0.676	3,32	تساهم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل أفضل .	5
09	مرتفع جدا	0.733	3,27	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد الى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المؤسسة.	6
11	مرتفع	0.708	3,23	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط.	7
16	مرتفع جدا	0.515	3,20	تهدف الرقابة على الوقت إلي تصحيح الانحرافات وليس فرض العقاب.	8
03	مرتفع جدا	0.515	3,35	ظروف العمل تؤثر على مستوى الأداء .	09
08	مرتفع جدا	0.613	3,28	يكون أدائك أفضل من خلال العمل الجماعي.	10
04	مرتفع جدا	0.705	3,33	تمنح الحوافز بناء على مجهود الموظفين في المؤسسة.	11
14	مرتفع	0.610	3,22	تبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	12
13	مرتفع جدا	0.691	3,22	تمتلك خبرات ومهارات تساعدك على أداء عملك.	13
10	مرتفع جدا	0.660	3,27	تحسين أدائك يساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة.	14
12	مرتفع	0.761	3,22	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات الموظفين	15
05	مرتفع جدا	0.701	3,32	يؤثر مكان عملك في أدائك الوظيفي .	16

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0)

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- وكالة ولاية المسيلة -

الشكل البياني رقم (10) يوضح ترتيب عبارة استبيان مهارات إدارة الوقت ومستوى

أداء الموظف العمومي حسب المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الاحصائية نسخة (SPSS V21.0)

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

تشير البيانات في الجدول (11) والشكل البياني رقم (08) أن تصورات المبحوثين أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاتجاهات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة المسيلة- نحو مؤشري "مهارات إدارة الوقت" و"مستوى أداء الموظف العمومي" حيث جاء مستوى عباراتها حسب تسلس أهميتها؛ حيث جاء أن العبارة رقم (04) جاءت مرتفعة جدا، كما جاءت العبارات أخرى ذات المستوى المرتفع جدا فكانت بالترتيب (01؛03؛04؛05؛06؛07؛08؛09؛10؛11؛12؛13؛14؛16)؛ أما العبارات كانت على التسلسل التالي (02؛07؛12؛15) جاءت ذات مؤشرات مرتفعة.

يشير الجدول أعلاه أن العبارة رقم (04) "يعمل التنظيم الجيد للوقت على تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ الأنشطة المختلفة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (3.42) وانحراف معياري (0.96)، كما احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (03) التي تنص على أن "يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل أفضل مما يساهم في أداء المهام في الوقت المناسب." احتلت المرتبة الثانية حيث قدر متوسطها الحسابي ب (3.38) وانحراف معياري قدر ب(0.61)، أما العبارة رقم (09) التي نصت على أن "ظروف العمل تؤثر مستوى الأداء" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.515)، أما العبارة رقم(11) التي تتضمن أن "تمنح الحوافز بناء على مجهودات الموظفين في المؤسسة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب(3.33) وانحراف معياري(1.705)، أما المرتبة الخامسة فقد كانت للعبارة رقم (16) التي تنص على أن "يؤثر مكان عملك في أدائك الوظيفي" بمتوسط حسابي(3.32) وانحراف معياري (0.701)، أما العبارة رقم (05) التي تنص على أن "تساهم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل أفضل" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب(3.32) وانحراف معياري (0.676)، أما العبارة رقم (01) التي تنص على أن "تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.646)، أما المرتبة الثامنة فقد كانت للعبارة رقم (10) " يكون أدائك أفضل من خلال العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري(0.613)، والمرتبة التاسعة فقد كانت للعبارة رقم (06) " يؤدي التوجيه الذاتي للفرد الى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.733)، أما العبارة رقم (14) "تحسين أدائك يساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة" احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.660)، أما المرتبة الحادي عشر فقد كانت للعبارة (07) " تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط. " بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.708)، أما العبارة رقم (15) " تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات الموظفين " فقد احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.761)، أما المرتبة الثالثة عشر فقد كانت للعبارة رقم (13) " تمتلك خبرات ومهارات تساعدك على أداء عملك " بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.691)، أما المرتبة الرابعة عشر فقد كانت للعبارة (12) التي تشير إلى " تبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.705)، أما العبارة رقم (02) التي تنص على " يساهم تخصيص وقت إضافي لإعداد جدول المهام في حسن تخطيط الوقت للأعمال المراد إنجازها " فقد احتلت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.684)، أما المرتبة السادسة عشرة فقد كانت للعبارة رقم (08) التي تشير إلى " تهدف الرقابة على الوقت إلى تصحيح الانحرافات وليس فرض العقاب " بمتوسط حسابي ((3.2) وانحراف معياري (0.515).

مما سبق نستنتج أنّ مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة وحسب تصورات المبحوثين أنّ مهارة التنظيم الجيد للوقت يعمل على تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، كما يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل أفضل مما يساهم في أداء الموظف العمومي لمهامه في الوقت المناسب .

بالإضافة إلى أنّ ظروف العمل في المؤسسة تؤثر على مستوى أداء الموظفين فيها، بحيث يكون أداء الموظف أفضل من خلال العمل الجماعي، وحسب تصورات المبحوثين فإنّ المؤسسة تعمل على منح الحوافز بناء على مجهودات الموظفين في المؤسسة .

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- وكالة ولاية المسيلة -

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها

طرحت الدراسة الحالية فرضيتين رئيسيتين صاغتهما الباحثة من واقع المتغيرات الأساسية في هذه الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية والنظرية التي تم التعرض إليها في الفصول السابقة، وتبحث هذه الفرضيات بالتحليل والدراسة عن الإجابات لمجموع الأسئلة التي أثارها الباحثة، وتحديدًا الأسئلة المتعلقة بالشق الميداني والتي تم صياغتها كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة ومناقشتها

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: نصت الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة على: " يوجد علاقة ارتباطية بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة ولاية المسيلة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة الارتباطية بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي					
الحكم الإحصائي	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال	0.000	0.688**	0.48739	3.2896	مهارات إدارة الوقت
			0.38771	3.2750	مستوى الأداء
** دال عند مستوى الدلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0)

من خلال الجدول رقم (12) ، أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين أفراد عينة الدراسة في درجاتهم على استبيان مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي، ودرجاتهم قد بلغ (0.688^{**})، وهي قيمة موجبة، ونتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث القائلة: يوجد علاقة ارتباطية بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية المسيلة -

ولاية المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وربما تعود هذه النتيجة إلى تصورات المبحوثين حول مهارات إدارة الوقت وارتباطها بمستوى أداء الموظف العمومي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة المسيلة ؛ حيث أن المؤسسة تعمل وبشكل مستمر على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين وذلك بمحاولة تحسيس الموظفين بأهمية الوقت، ونشر ثقافة احترام عنصر الوقت وكيفية استخدامه وإدارته بالشكل الذي يضمن رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة، واجتناب عوامل هدره .

ومن خلال مخرجات برنامج الرزم الإحصائية لتصورات المبحوثين نستنتج :

- تسعى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية المسيلة إلى الالتزام بمهارات ادارة الوقت والعمل بها واستعمالها كأداة لتحسين والارتقاء بمستوى أداء الموظفين.
 - كما أن تصورات المبحوثين حول مهارات إدارة الوقت كانت ايجابية بمتوسطات حسابية مرتفعة وهذا يدل على التأثير الواضح لمهارات إدارة الوقت على مستوى اداء الموظف العمومي.
- وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية من خلال قبول الفرضية الرئيسية الاولى: **توجد علاقة ارتباطية بين مهارات ادارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة ولاية المسيلة، وهذا ما يفسر تصورات المبحوثين التي كانت درجات تصوراتهم بمستوى (مرتفع جدا)، وبخصوص الفقرات (04,03,09,11,16) التي نصت على التوالي: " يعمل التنظيم الجيد للوقت على تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ الأنشطة المختلفة" بمتوسط حسابي يقدر ب (3.42) ، ثم تليها العبارة " يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل أفضل مما يساهم في أداء المهام في الوقت المناسب." بمتوسط الحسابي قدر ب (3.38)، تلا ذلك العبارة " ظروف العمل تؤثر مستوى الأداء" بمتوسط حسابي قدر ب(3.35)، بعدها " تمنح الحوافز بناء على مجهودات الموظفين في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدر ب(3.33) ، يلي ذلك " يؤثر مكان عملك في أدائك الوظيفي" بمتوسط حسابي(3.32).**

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة ومناقشتها

أولاً: الفرضية الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة على: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة ولاية المسيلة تبعا لمتغيرات (الجنس ، الدرجة العلمية ، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل)".

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- وكالة ولاية المسيلة -

2 . 1 . الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على: " يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة ولاية المسيلة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول (13) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي تبعا لمتغير الجنس						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
مهارات إدارة الوقت	0.236	01	0.236	0.992	0.323	داخل المجموعات
	13.780	58	0.238			ما بين المجموعات
	14.015	59				الكلي
مستوى أداء الموظف العمومي	0.134	1	0.134	0.887	0.350	داخل المجموعات

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0)

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0.992) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني مهارات إدارة الوقت ، أما بالنسبة للمحور الثالث مستوى أداء الموظف العمومي (0.887) نلاحظ أن القيمتين غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير الجنس. وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة .

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- وكالة ولاية المسيلة -

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة ولاية المسيلة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول (14) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي تبعا لمتغير الدرجة العلمية						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
إدارة الوقت	داخل المجموعات	03	0.117	0.480	0.697	
	ما بين المجموعات	56	0.224			
	الكلي	59				
أداء الموظف العمومي	داخل المجموعات	3	0.70	0.455	0.715	
	ما بين المجموعات	56	0.155			
	الكلي	59				

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0)

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0.697) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني مهارات إدارة الوقت ، أما بالنسبة للمحور الثالث مستوى أداء الموظف العمومي (0.715) نلاحظ أن القيمتين غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير الدرجة العلمية. وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، وبالتالي يمكن القول بأنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة .

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- وكالة ولاية المسيلة -

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير المركز الوظيفي في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة ولاية المسيلة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول (15) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي تبعا لمتغير المركز الوظيفي						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
إدارة الوقت	داخل المجموعات	1	0.656	2.848	0.097	
	ما بين المجموعات	58	0.230			
	الكلي	59	14.015			
أداء الموظف العمومي	داخل المجموعات	1	0.493	3.412	0.070	
	ما بين المجموعات	58	0.144			
	الكلي	59	8.869			

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0)

من خلال الجدول أعلاه رقم ((15)) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (2.848) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني مهارات إدارة الوقت ، أما بالنسبة للمحور الثالث مستوى أداء الموظف العمومي (3.412) نلاحظ أن القيمتين غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير المركز الوظيفي. وكلا القيمتان غير دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة .

الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- وكالة ولاية المسيلة -

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة في العمل في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - وكالة ولاية المسيلة وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول (16) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي تبعا لمتغير الخبرة في العمل						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
إدارة الوقت	داخل المجموعات	2	0.090	0.371	0.692	
	ما بين المجموعات	57	0.243			
	الكلية	59				
أداء الموظف العمومي	داخل المجموعات	2	0.176	1.181	0.314	
	ما بين المجموعات	57	0.149			
	الكلية	59				

المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0)

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0.371) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني مهارات إدارة الوقت ، أما بالنسبة للمحور الثالث مستوى أداء الموظف العمومي (1.181) نلاحظ أن القيمتين غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبانة تبعا لمتغير الخبرة. وكلا القيمتان دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة .

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل دراسة العلاقة بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة، حيث تم توزيع استبيان على الموظفين العاملين بها.

كما قمنا في هذا الفصل باستعراض أهم الجوانب التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تم من خلالها عرض أداة الدراسة، وكذا أهم المناهج التي تم العمل بها للتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، كذلك إثبات البعض من فرضياتها أو نفيها.

تم الاعتماد على استبيان موجه للموظفين بالمؤسسة، في حين تعذر علينا استعمال أداة المقابلة نظرا للظروف الاستثنائية الراهنة التي تمر بها البلاد بسبب **جائحة كوفيد 19**، لذلك اكتفينا بالاستبيان كأداة تيسر لنا سبل التقصي حول العديد من الأبعاد المراد دراستها وتحليلها .

وخلصنا من خلال تحليل ودراسة فرضيات الشق الميداني إلى إثباتها، ونفي البعض من الفرضيات الفرعية المتعلقة بدراسة الفروق المعنوية، وهي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب تصورات المبحوثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة تبعا لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، المركز الوظيفي، الخبرة في العمل).

ومنه يمكن القول بأنه هناك علاقة بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة.

الْحَاتِمَةُ

تعد إدارة الوقت من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة، وذلك نظرا لارتباطها الوثيق بمختلف العمليات الإدارية كبعد من أبعادها الرئيسية والتي لا يمكن إغفالها بأي شكل من الأشكال خصوصا وأن نجاح الموظفين والمؤسسات في تحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم أصبح مرهون بإدارتهم الرشيدة للوقت.

كما تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة والتي ارتبطت بكفاءة الأداء في نظم الإدارة، ذلك لأن الوقت من أهم معايير الأداء فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزاء العملية الإدارية؛ وتزداد أهمية إدارة الوقت بالنسبة للموظف العمومي باعتبار أن الموظف تقع على عاتقه مهمة تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والسعي دوما لتحسين أدائه ولا يأتي ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني أسس ومهارات إدارة الوقت من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة نظريا وتطبيقيا.

لذلك فإن إدارة الوقت ليست بتوفيره، بل بكيفية استعمال الموظف لوقته وفقا لأولوياته وخطته وإجراءاته فالطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل الموظف هي التي تحدد قيمته ورغبته في رفع كفاءة أدائه؛ لذلك حاول بحثنا الموسوم ب: "علاقة إدارة الوقت بأداء الموظف العمومي في الجزائر دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية- المسيلة - 2019 - 2020"، تقصي هذا الواقع والبحث في إيجاد العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي في الجزائر، ومن نتائج دراستنا توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة التي تبحث عن مدى ارتباط المتغيرين المستقل والتابع، إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي من خلال الشقين النظري والتطبيقي :

❖ **أولاً:** من خلال طرح الجانب النظري نجد أن الباحثين قد اتفقوا على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي من خلال دراسة المفاهيم لكل منهما.

❖ **ثانياً:** تؤكد الممارسة الواقعية على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي، ومنه نتطرق الى أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية و الميدانية :

1. الدراسة النظرية:

نتائج الفرضية الرئيسية:

تتعاضم مشكلة إدارة الوقت في المؤسسات بحيث تواجه بعض القيم التي تؤثر على المنظمة وفي سلوك الموظفين بشكل خاص، إذ تختلف أهمية إدارة الوقت لديهم وتبرز مشكلة إدارة الوقت في مختلف المستويات الإدارية في إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد لها أو المتاح للموظفين، وتظهر أهمية إدارة الوقت من خلال معرفة الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة وهي قياس أداء الموظف لتحديد مدى كفاءته في العمل وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها لتحسين أدائه في المستقبل ومعرفة نقاط القوة و استغلالها وتوجيهها بما يخدم الموظف والمؤسسة معا.

فقد أصبح الوقت في العصر الحالي عاملا هاما في قياس الإنتاجية والكفاءة والفعالية وبالتالي إنجاز الأعمال والقيام بالمهام المطلوبة وفق أزمنة معيارية لذلك أصبحت المؤسسات تولي اهتمام كبير لإدارة الوقت كونها تساهم وبشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وتسعى لتطويرهم. وهذا ما تثبته الفرضية الفرعية الأولى من الشق النظري .

كما أنّ الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء، فالإدارة الناجحة للوقت تسعى دائما إلى الزيادة في الإنتاجية والأداء العام، وذلك لأنّ الوقت يعتبر أحد معايير الأداء فأي خلل في إدارة الوقت سينعكس ويؤثر على الأداء وكفاءته.

لذلك أصبح لزاما على المؤسسات عامة والخدمات خاصة أنّ تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها، والتي من بينها مورد الوقت لأنّ سوء إدارة الوقت سوف يؤدي إلى كثير من المظاهر السلوكية التي تؤثر على أداء الموظفين؛ لذا فإنّ الاستغلال الفعال للوقت يتطلب دراسة مهارات إدارة الوقت والعمل بها لتنفيذ الأعمال والمهام والارتقاء بمستوى أداء الموظف العمومي. وهذا ما تثبته الفرضية الفرعية الثانية من الشق النظري.

2. الدراسة الميدانية:

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إبراز أهم العناصر التي تضمنتها الإجراءات التطبيقية بدءا بالدراسة الاستطلاعية ثم تليها عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج المستند عليها للتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، وكذا محاولة إثبات أو نفي فرضياتها المنبثقة من مضمون إشكالية موضوع البحث.

والهدف من خلال هذا البحث هو محاولة إيجاد العلاقة بين المتغير التابع أداء الموظف العمومي والمتغير المستقل إدارة الوقت؛ بالإضافة الى محاولة إثبات فرضيات البحث المتعلقة بمهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي في الدراسة؛ ومدى تطبيقها على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة.

لذلك اقترنت الدراسة بالأدوات الإحصائية والمتمثلة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS Version 21.0**)، وهذا بغية تفسير العلاقات القائمة بين المفردات المبحوثة قصد الكشف عن العوامل المتحكمة فيها كل الأدوات المنهجية ارتبطت بحدود الإشكال من حيث المجال المكاني والزمني وتحديد عينة الدراسة.

1) تؤكد إجابات المبحوثين من عينة الدراسة التي بلغت (60) عينة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على أن هناك علاقة ارتباطية بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي، وذلك انطلاقاً من مهارات إدارة الوقت التي تم الأخذ بها في معرفة و تحديد مستوى أداء الموظف العمومي، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية على مستوى الدلالة الفا (0,01)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى للشق الميداني .

نتائج الفرضيات الفرعية الشق الميداني:

- ❖ لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تباع لمتغير الجنس.
- ❖ لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تبعا لمتغير الدرجة العلمية.
- ❖ لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تبعا لمتغير المركز الوظيفي.
- ❖ لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين أفراد عينة الدراسة في محوري الاستبيان تبعا لمتغير الخبرة في العمل .

في شقنا الميداني تم التركيز على متغيرات مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي في الفرضية الرئيسية، حيث تم تحديد المتغير المستقل بمهارات إدارة الوقت واستخرجناها في (8) عبارات، كما تم تحديد مستوى أداء الموظف العمومي كمتغير تابع.

وفي الأخير يعد موضوع إدارة الوقت موضوعا هاما وواسعا , لذلك نأمل أن يساهم عملنا المتواضع هذا في إثراء سبل البحث والمعرفة ويفتح المجال للباحثين مستقبلا للقيام بدراسات مستقبلية حول هذا الموضوع , والله الموفق وهو يهدي السبيل.

الملاحق



الملحق رقم 01 الاستبيان



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
تخصص إدارة محلية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: "علاقة إدارة الوقت بأداء الموظف العمومي في الجزائر: دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS - وكالة المسيلة 2020/2019" ؛ كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة .
نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي ترونه مناسباً؛ علماً أنّ إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة؛ كما أنّ المعلومات التي ستدلوونها ستكون بسرية كاملة وستستخدم ضمن أغراض علمية.
شكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

فوزية شرقي

إعداد الطالبة:

انيسيا ليليا مرزوقي

السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ليسانس ماجستير ماستر دكتوراه

الوظيفة الحالية : الوظيفة الإدارية الوظيفة التقنية

الخبرة في العمل : من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات من 15 إلى 20 سنوات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة
المحور الثاني: مهارات إدارة الوقت.				
01	تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط.			
02	يساهم تخصيص وقت إضافي لإعداد جدول المهام في حسن تخطيط الوقت للأعمال المراد إنجازها .			
03	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل أفضل مما يساهم في أداء المهام في الوقت المناسب .			
04	يعمل التنظيم الجيد للوقت على تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ الأنشطة المختلفة .			
05	تساهم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل أفضل .			
06	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المؤسسة.			
07	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط.			
08	تهدف الرقابة على الوقت إلي تصحيح الانحرافات وليس فرض العقاب.			
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة
المحور الثالث : مستوى أداء الموظف العمومي.				

				ظروف العمل تؤثر على مستوى الأداء.	01
				يكون أدائك أفضل من خلال العمل الجماعي.	02
				تمنح الحوافز بناء على مجهود الموظفين في المؤسسة.	03
				تبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	04
				تمتلك خبرات ومهارات تساعدك على أداء عملك.	05
				تحسين أدائك يساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة.	06
				تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات ومتطلبات الموظفين .	07
				يؤثر مكان عملك في أدائك الوظيفي .	08

الملحق رقم 02 قائمة المحكمين

<u>الجامعة</u>	<u>التخصص</u>	<u>الاسم</u>	<u>الرقم</u>
<u>المسيلة</u>	<u>العلوم السياسية والعلاقات الدولية</u>	<u>د/ فوزية شرقي</u>	<u>01</u>

الملحق رقم 03

ثبات وصدق الاستبيان

FILE='C:\Users\imad\Desktop\ليلا\ليلا.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	60	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	8

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	8

صدق الاتساق الداخلي بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان

المحور	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	,937**	0,000
المحور الثاني	,898**	0,000
** دال عند 0.01		

الملحق رقم 04

الارتباط

Corrélations			
		m1	m2
m1	Corrélation de Pearson	1	,688**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
m2	Corrélation de Pearson	,688**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Remarques		
Sortie obtenue		18-AUG-2020 11:40:22
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\imad\Desktop\ليبيا\ليبيا.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=m1 m2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00

قائمة المراجع

• المعاجم والقواميس

1. الصالح صالح العلي ، الشيخ سليمان أحمد أمينة ، المعجم الصافي في اللغة العربية، الرياض: دم، 1401.

2. بدوي أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1993.

• الكتب باللغة العربية

1. المغربي محمد الفاتح محمود بشير ، مبادئ الإدارة، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014.

2. محمد أبو النصر مدحت ، الأداء الإداري المتميز، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010.

3. محمد إبراهيم مجدي إبراهيم ، إدارة الوقت والذات، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2009.

4. محارب جمعة، التأديب الإداري في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2004.

5. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.

6. القرالة عصمت سليم ، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011.

7. فكري علياء محمد ، حجازي خالد محمد ، القائد الصغير ومهارات تخطيط الوقت وإدارة الذات، دم: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

8. فرح ياسر أحمد ، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.

9. عليان مصطفى ربحي، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.

10. علوان قاسم نايف ، أحمد نجوى رمضان ، إدارة الوقت مفاهيم - عمليات - تطبيقات، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.

11. العلاق بشير، أساسيات إدارة الوقت، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

12. عقيلان فادي حسين ، إدارة الوقت والذات، ط1، عمان: معتر للنشر والتوزيع، 2014.

13. عدان نبيلة ، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط1، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2019.

14. عبودي زيد منير ، إدارة الوقت، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.

15. عبد الله شوقي، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.

16. الصيرفي محمد، إدارة الوقت، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007.

17. الصرن رعد حسن ، فن وعلم إدارة الوقت، سلسلة الرضا للمعلومات، ط1، دم: دار الرضا للنشر، 2000.

18. الصرايرة خالد أحمد ، أحمد نجوى رمضان، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفعالية، ط1، عمان، الأردن: دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
19. سويف مصطفى، إدارة الأداء، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016.
20. سلامة ياسر خالد ، إدارة الوقت علم وفن وأخلاق، ط1، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2015.
21. رايس وفاء ، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة: بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.
22. دياب عبد الفتاح ، فن إدارة الوقت والاجتماعات، ط1، مصر: دار النشر للجامعات، 1999.
23. درة إبراهيم عبد الباري ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
24. الحراشة حسين محمد ، إدارة الجودة والأداء الوظيفي، الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011.
25. جلال أحمد، جمال رضا، مبادئ في الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان: دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، 2016.
26. ثابت زهير، تقييم أداء الشركات والعاملين، مصر: دار قباء للطباعة والنشر، 2001.
27. تركي براء رجب ، إدارة الوقت، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2015.
28. بوخمخ عبد الفتاح ، "إدارة الموارد البشرية"، قسنطينة، 2001.
29. بوحوش عمار ، و ذنيبات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1997.
30. بن جغليم عبد الله سعد ، المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، دم: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016.
31. بربر كامل الفتاح، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.

• الأطروحات والمذكرات

1. رميني حورية لبشري ، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2014-2015.
2. أحمد أبو كريم أيمن محمد، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، غزة، 2013.

3. الأسطل عبد الخالق عبد القادر أميمة ، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008-2009.
4. برباخ رابح ، أساليب الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية، أطروحة دكتوراه منشورة، المسيلة، جامعة محمد بوضياف ، 2017-2018.
5. بن سليم إلياس، الفصل التأديبي للموظف العام في الجزائر. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.
6. هروم عز الدين ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2008.
7. حبيبو حسين، إدارة الوقت والأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر بقالمة. مذكرة ماستر منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018-2019.
8. الحناوي اكرم إيناس، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفصيله. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غزة، 2011.
9. الخطيب عبير فوزي، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
10. ذبيح عادل، تقييم الموظف العمومي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر 01، 2010-2011.
11. سبيتاني محمد ناجي اسامة ، درجة استخدام أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فلسطين، 2015-2016.
12. شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بمرداس. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009/2010.
13. شبير شكري شاعر حنان، واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة , 2010.
14. شرقي فوزية، إشكالية تسيير واثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة 2008/2014. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2015/2017.
15. العمامي محمد ميلاد نهى ، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016.

16. عيساوي وهيبة ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية ترابي بوجمعة. رسالة ماجستير منشورة، تلمسان، الجزائر، 2011.
17. غزاوي راوية تيسير ، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، 2012.
18. فرحي ابتسام، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي. مذكرة ماستر منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016-2017.
19. مناد حفصة ، أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية. مذكرة ماستر منشورة، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2016-2017.

• المقالات

1. جوان فاضل مهدي، "إدارة الوقت وضغوط العمل (العلاقة والتأثير)". مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، كلية التربية والعلوم الإنسانية، ، 2017.
2. إبراهيم أحمد سالي، "أثر إدارة الوقت في أداء الأعمال الوظيفية دراسة استطلاعية في شركة السلام العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات". مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 26، بغداد، 2019.
3. نجيمي مسعود، "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت". مجلة مفاهيم للدراسات الإنسانية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، العدد4، ديسمبر 2018.
4. خرموش منى، "إدارة الوقت بين المهارات وأهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف مدرء التعليم العالي". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، العدد 13، ديسمبر 2015.
5. البديري فوزي سعد، "إدارة الوقت وأثرها على مستوى ضغوط العمل، دراسة ميدانية على الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية، بلدية الأبيار". مجلة أفاق اقتصادية، العدد 8، جوان 2018.
6. بومنقار مراد ، بوعكاز خليصة ، "إشكالية إدارة الوقت في المؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية لدى عمال الجماعات المحلية ولاية عنابة". مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد 12، 2019.
7. الظرف سلطان ، "تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض". مجلة الإدارة، العدد18، أبريل 2004.
8. عرابي محفوظ ، بن حميدة هشام، دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية". مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد7، جوان 2019.
9. التيمي قاسم هادي ،البزاز شهلاء حكمت، "إدارة الوقت في العمل الإداري-دراسة حالة: قسم هندسة البناء و الانشاءات في الجامعة التكنولوجية ". مجلة التربية الأساسية ، العدد 95، 2016.

10. مزهودة عبد المليك ، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد 01 نوفمبر 2001.

• الوثائق الحكومية

أ. النصوص التشريعية:

أ. القوانين:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988،

المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية العدد 02 ، المؤرخ في

. 1988 /01 /13

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 223/85 الصادر في 20-09-

1985 ، والملغى والمستبدل بالمرسوم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992، والمتضمن الوضع القانوني

لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية العدد

. 02. المؤرخ في 08 /01/ 1992 .

• الكتب باللغة الأجنبية

1. Dixit Sudhir , **Time management, 30 principles for the best utilization of your time**, India, manful publishing, 2018.
2. Segura Helene, **Time inefficiency assassin time management tactics for working smarter Not longer**, California: new world library, 2016.
3. Brain Tracy, **Time Management**, New York: Amacom, 2014.
4. Alec Mackenzie, Pat Nickerson, **The Time Trap**, 4Th Edition, New York, Amacom, 2009 .

• المواقع الإلكترونية

01. القصيرة ياسر صالح ، "دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة"، تاريخ الاطلاع: 2020-04-10 تاريخ النشر، 2012 توقيت الاطلاع 11:00 الموقع الإلكتروني:

[<http://repositog.nauss.edu.sa/en/bitstream/handle/123456789/52524.pdf>].

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
62	درجات مقياس ليكرت الرباعي	01
63	استمارة مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي وعدد فقراتها ومحاورها	02
65	يوضح ثبات الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي	03
65	يوضح ثبات استبيان المحور الثاني عن طريق التناسق الداخلي	04
66	يوضح ثبات استبيان المحور الثاني عن طريق التناسق الداخلي	05
67	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	06
68	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	07
70	يوضح توزيع العينة تبعاً لمتغير الوظيفة	08
71	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة	09
72	يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	10
74	يوضح ترتيب عبارة استبيان مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة	11
78	يوضح العلاقة الارتباطية بين مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي	12
80	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي تبعاً لمتغير الجنس	13
81	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي تبعاً لمتغير الدرجة العلمية	14
82	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	15
83	يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في كل من مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي تبعاً لمتغير الخبرة في العمل	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	يوضح أهمية إدارة الوقت	01
21	يوضح خطوات الإدارة الناجحة للوقت	02
25	يوضح مكونات الإدارة الفعالة للوقت	03
30	يوضح متطلبات إدارة الوقت	04
58	الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة المسيلة-	05
68	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	06
69	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	07
70	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة	08
70	يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة	09
75	يوضح ترتيب عبارة استبيان مهارات إدارة الوقت ومستوى أداء الموظف العمومي حسب المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة	10

مُلَخَّص

تهدف هذه الدراسة للبحث في علاقة إدارة الوقت وأداء الموظف العمومي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ولاية المسيلة، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبيان من قبل الباحثة لتغطية محورين يتعلقان بمهارات إدارة الوقت و مستوى أداء الموظف العمومي، حيث تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان، تم توزيعه على عينة البحث والتي تم احتساب حجمها وحددت ب(60) مستجوبا موزعين على الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة، ولإجراء التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، تم الاعتماد على النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وغيرها من المعالجات الإحصائية عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 21.0 (SPSS Version 21.0). وكانت نتيجة الدراسة ذات ارتباط جيد بين المتغير المستقل " إدارة الوقت " والتابع (أداء الموظف العمومي)، مما يساعد على تحسين مستوى أداء الموظفين في المؤسسة وتم اثبات ذلك عن طريق معامل الارتباط لسبيرمان، حيث تم التوصل إلى أن مهارات إدارة الوقت من أهم المداخل التي يؤخذ بها لرفع مستوى أداء الموظف العمومي .

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت؛ أداء الموظف العمومي؛ مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ولاية المسيلة.

Abstract

The objective of this study is to investigate the relation between the time management and the public employee's performance at the National fund of Social security for wage workers at M'sila state agency, In order to achieve this goal, a questionnaire was developed by the researcher to cover two axes related to the time management skills and the level of public employee performance, Where the validity and reliability of the questionnaire was verified. It was distributed to the sample of the research, which was calculated and determined by (60) respondents, distributed to the employees at the National fund of Social security at M'sila state agency, Based on percentage, statistical averages, standard deviation, and other statistical treatments by using the statistical package for social sciences (SPSS Version 21.0). The result of the study indicates that there is a correlation between the independent variable " time management " and "the public employee's performance", which helps to improve the employee performance level in the organization. This was proved by the correlation coefficient of spearman. It was concluded that time management skills are one of the most important approaches that are taken to raise the level of public employee performance.

Keywords: Time management; public employee performance; the National fund of Social security for wage workers at M'sila state agency.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء .
	الشكر والعرفان .
09-02	مقدمة .
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفهوم إدارة الوقت
12	المطلب الأول: تعريف و أهمية إدارة الوقت
12	أولاً: تعريف إدارة الوقت
11	ثانياً: أهمية إدارة الوقت
16	المطلب الثاني: أنواع ونظريات الإدارة في الوقت
16	أولاً: الوقت ونظريات الإدارة
18	ثانياً: أنواع إدارة الوقت
19	المبحث الثاني: الإدارة الفعالة للوقت
19	المطلب الأول: خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت
19	أولاً: خطوات الإدارة الناجحة للوقت
21	ثانياً: مبادئ إدارة الوقت
23	المطلب الثاني: مهارات ومكونات إدارة الوقت
23	أولاً: مهارات إدارة الوقت
25	ثانياً: مكونات الإدارة الفعالة للوقت
27	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة الوقت
27	المطلب الأول: أساليب ومتطلبات إدارة الوقت
27	أولاً: أساليب إدارة الوقت
27	ثانياً: متطلبات إدارة الوقت

31	المطلب الثاني: الوسائل المساعدة في إدارة الوقت وأبعادها
31	أولاً: الوسائل المساعدة في إدارة الوقت
31	ثانياً: أبعاد إدارة الوقت (مضيعات الوقت)
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي لأداء الموظف العمومي
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
36	المطلب الأول: تعريف وعناصر الأداء الوظيفي
36	أولاً: تعريف الأداء الوظيفي
37	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي
37	المطلب الثاني: محددات ومعايير الأداء الوظيفي
37	أولاً: محددات الأداء الوظيفي
38	ثانياً: معايير الأداء الوظيفي
39	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء
40	المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء الموظف العمومي
40	المطلب الأول تعريف وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
40	أولاً: تعريف تقييم الأداء
41	ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي
42	ثالثاً: أهداف تقييم الأداء
42	المطلب الثاني: تقييم أداء الموظف العمومي
42	أولاً: تعريف الموظف العمومي
43	ثانياً: طرق تقييم أداء الموظف العمومي
46	المبحث الثالث: علاقة إدارة الوقت بأداء الموظفين

46	المطلب الأول: أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين
47	المطلب الثاني: إدارة الوقت وعلاقتها بتحسين الأداء الموظفين
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية المتعلقة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية المسيلة
50	تمهيد
51	المبحث الأول: نبذه عن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية المسيلة
51	المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة
51	أولا: لمحة عامة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS
51	ثانيا: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء
52	المطلب الثاني: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -وكالة المسيلة- وبهيكله التنظيمي
52	أولا: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -وكالة المسيلة-
53	ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة ولاية المسيلة
59	المبحث الثاني: عرض الاجراءات للدراسة الميدانية و مناقشة منهجية الدراسة الميدانية
59	المطلب الأول: عرض إجراءات منهجية الدراسة الميدانية
59	أولا: الدراسة الاستطلاعية للدراسة
59	ثانيا: مناقشة منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
72	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
78	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

78	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها
79	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشتها
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة
90	قائمة الملاحق
90	الملحق (01)
93	الملحق (02)
94	الملحق (03)
95	الملحق (04)
97	قائمة المراجع
105	قائمة الجداول
107	قائمة الأشكال
109	ملخص الدراسة
111	فهرس المحتويات