



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

- المسيلة -



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: التنظيم وعمل

بغنوان:

إدارة الوقت وعلاقتها بتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية ببلدية مدينة المسيلة-

اشراف الدكتور: سفيان بداوي

إعداد الطالبة: شعبي خولة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر -أ-	نش عمر
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بداوي سفيان
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	بن جعفر رمضان

السنة الجامعية : 2024_2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

باسم الله الذي نزرع النجاح في كل الدروب وعصف الفشل مع الهبوب وغرس حب العمل في كل القلوب، الحمد لله المحبوب الذي وفقنا وسدد خطانا وأنعم علينا بالصحة حتى نلنا مبتغانا، وقطفنا ثمار جهدنا بكل فخر واعتزازنا، وبكل تواضع وامتنان، والصلاة والسلام على خير البرية سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام وعلى صحبه أجمعين .

إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا وعلى كل من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بقسم علم الاجتماع، أتوجه بالشكر الجزيل إلى الذي تفضل بإشراي في هذا البحث، فكان نعم المرشد جزاه الله خيرا ومني كل التقدير والاحترام الأستاذ الكريم "بداوي سفيان" .

وجزى الله الخير لكل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا البحث والحمد لله .

إهداء

الى الله قبل كل شيء

الحمد لله حمدا مباركا كما ينبغي لوجهك الكريم وعظيم سلطانك

من قال انا لها "ناها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي ان تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوا

بالتسهيلات ولكني فعلتها وبفضل الله نلتها .

الى مشرفي الفاضل الدكتور بداوي سفيان الطريق الممهدة الى العلم والى كل من ساندني في

مشواري الدراسي .

الى أمي يا من تمتلك الجنة تحت قدميها يا ملاكي الطاهر وقوتي بعد الله . داعمتي الاولى والابدية، الى

من دعمتني بلا حدود واعطتني بلا مقابل اهديك هذا الانجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود .

الى ابي يا خير عون كان لي عند الحزن الى الجدار الذي استند عليه في تعبي وحزني الى الكتف الذي

اضع عليه اثقال

الى من قال فيهم

سنشد عضدك بأخيك

الى سندي وحبية قلبي وداعمتي اختي احلام الى نروح اختي العزيزة

الى من مديده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي "اخوتي"

إسماعيل، خير الدين، محمد الامين، المعتصم بالله الى صديقاتي يا رفيقات دربي شكر لكم

على الثقة والدعم الدائم

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعران
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ-ت	مقدمة
الجانب الأول: الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول المقاربة المنهجية	
1	1- إشكالية الدراسة
3	2- فرضيات الدراسة
3	3- أهمية الدراسة
4	4- أهداف الدراسة
5	5- أسباب اختيار الموضوع
7	6- تحديد المفاهيم
19	7- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
27	8- النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
الفصل الثاني : اساسيات إدارة الوقت	
34	تمهيد
35	1- ماهية الوقت

35	2- أهمية إدارة الوقت
41	3- عناصر ومكونات إدارة الوقت الفعالة
43	4- خطوات الإدارة الناجحة للوقت
45	5 - أساليب إدارة الوقت
47	6- استراتيجيات إدارة الوقت
48	7- مزايا ومعوقات إدارة الوقت
49	8- المنظور المستقبلي لإدارة الوقت
50	خلاصة
الفصل الثالث : اساسيات تحسين أداء العاملين	
52	تمهيد
53	1- ماهية الأداء
60	2- إدارة الأداء
63	3- تقييم أداء العاملين
65	4- خطوات تحسين أداء العاملين
66	5- أساليب وطرق تحسين أداء العاملين
67	6- أهمية تحسين أداء العاملين
68	7- اهداف تحسين أداء العاملين
69	8- العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين
71	خلاصة
الجانب الثاني: الإطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
74	تمهيد
75	1- التعريف بالمؤسسة
79	2- الهيكل التنظيمي والإداري
80	3-مجالات الدراسة
81	4-العينة
83	5-المنهج

83	6-أدوات جمع البيانات
85	7-الوسائل الإحصائية
86	خلاصة
الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها	
	تمهيد
89	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
119	2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
121	3-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
122	4-استنتاج عام
122	5-اقتراحات وتوصيات
124	خاتمة
125	قائمة المصادر والمراجع
130	الملاحق
137	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل
32	الشكل (1) يوضح هرم ماسلو للاحتياجات الانسانية
37	الشكل رقم (2) يوضح انواع الوقت.
40	الشكل رقم (3) يوضح أهمية إدارة الوقت الفعالة
42	الشكل (4) يوضح مكونات الإدارة الفعالة للوقت
45	الشكل رقم (5) يوضح خطوات الادارة الناجحة للوقت
57	الشكل رقم (6) يوضح محددات الأداء الوظيفي
70	الشكل رقم (7): يوضح علاقة ادارة الوقت بتحسين اداء العاملين.
80	الشكل رقم (8) يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية مدينة المسيلة

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
95	جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس
96	جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب السن
97	الجدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
98	الجدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية
99	الجدول رقم (05) يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية
100	الجدول رقم (06) يوضح الفئة الوظيفية للعمال
101	الجدول رقم (07) يوضح مدى تخصيص العمال للوقت المناسب لإنجاز العمل
102	الجدول (08) يوضح مدى تخطيط العمال لإنجازهم للمهام المطلوبة في اقل وقت ممكن
103	الجدول (09): يوضح مدى اهتمام الادارة بوضع برامج تكوينية بشكل دوري
104	الجدول (10): يبين مدى تأثير التخطيط للوقت على تركيز العاملين
105	الجدول (11): يوضح مدى مساهمة البرنامج الزمني الذي تضعه الادارة في انجاز المهام
106	الجدول (12): يوضح مدى انجاز الموظفين لأعمالهم حسب الاهمية
107	الجدول (13): يوضح مدى مساهمة ترتيب المهام حسب الاولوية في انجاز المهام بسهولة
108	الجدول (14): يبين مدى حرص العمال على التحكم في الوقت أثناء انجازهم لأعمالهم
109	الجدول (15): يوضح تصرف العمال في حالة وجود ضغط في العمل وضيق في الوقت
110	الجدول (16): يبين مدى قيام العمال بتقسيم المهام وانجازها بدقة ووضوح
111	الجدول (17): يوضح كيف يجب ان تكون الرقابة في العمل حسب راي العمال.
112	الجدول (18): يوضح مدى تأثير الرقابة على الوقت من طرف المسؤولين على الموظفين
113	الجدول (19): يوضح الهدف من الرقابة على الوقت حسب راي العمال

114	الجدول (20): يوضح مدى مساهمة الرقابة الدورية لإتمام المهام في الوقت المحدد.
115	الجدول (21): يوضح لنا مدى تعاون العاملين لبعضهم البعض عندما يزداد ضغط العمل
116	الجدول (22): يوضح لنا مدى تأثير الحوافز المرتبطة بوقت الانجاز على فعالية أداء العاملين
117	الجدول (23): يوضح مدى تأثير بيئة العمل على فاعلية أداء العاملين
118	الجدول (24): يبين مدى قدرة ومهارة الأفراد لحل مشاكلهم العملية
119	الجدول (25): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بالدورات التدريبية بغية تحسين أداء العاملين
120	الجدول (26): يوضح مدى تحكم العمال في وسائل الاتصال الحديثة
121	الجدول (27): يبين مدى مساهمة الوسائل التكنولوجية في أداء العاملين
122	الجدول (28): يوضح طريقة حل العمال للمشاكل التي تواجههم اثناء ادائهم لمهامهم
123	الجدول (29): يوضح مدى تأثير الحوافز والترقيات في رفع كفاءة أداء العاملين
124	الجدول (30): يبين مدى قدرة العاملين على انجاز المهام والاعمال المطلوبة منهم بدقة ووضوح وفي اقل وقت ممكن
125	الجدول (31): يوضح مدى التزام العمال بالحضور في الوقت الرسمي للدوام
126	الجدول (32): يوضح مدى انجاز العمال للمهام في موعدها المحدد
127	الجدول (33): يوضح مدى حرص الموظفين على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة من طرف الإدارة
128	الجدول (34): يوضح مدة تقديم الخدمة من طرف العاملين
129	الجدول (35): يوضح مدى تأثير الحالة الاجتماعية عن التزام العامل بالوقت

مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، أصبحت الكفاءة والإنتاجية من أهم العوامل التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان التنافسية والاستدامة. تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الضرورية لتحقيق هذه الكفاءة والإنتاجية، إذ تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بفعالية ودقة.

إن إدارة الوقت في المؤسسات لا تقتصر على مجرد تنظيم الأنشطة والمهام اليومية، بل تشمل أيضاً التخطيط الاستراتيجي، تحديد الأولويات، تخصيص الموارد بشكل مثالي، والمتابعة الدورية لتقييم الأداء. وبالتالي، يمكن القول بأن إدارة الوقت تمثل ركيزة أساسية لأي نظام إداري ناجح داخل المؤسسة، تساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أداء العاملين كما أن هذا الأخير يرتبط بمدى قدرتهم داخل المؤسسات على إدارة وقتهم بفعالية. العاملون الذين يمتلكون مهارات إدارة الوقت يظهرون مستويات أعلى من الكفاءة، ويقللون من هدر في الوقت، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة. بالمقابل، يؤدي سوء إدارة الوقت إلى زيادة الضغوط النفسية، تدني مستويات الرضا الوظيفي، وتراجع الأداء العام، مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف المؤسسية.

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في إدارة بلدية مدينة المسيلة، مع التركيز على العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة وكيفية تحسينها. سيتم تسليط الضوء على الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتعزيز مهارات إدارة الوقت لدى العاملين، وتحليل تأثيرها على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، ويهدف هذا البحث إلى تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تطوير سياسات واستراتيجيات فعّالة لإدارة الوقت، بما يساهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز الكفاءة العامة. من خلال هذه الدراسة، نأمل في تقديم مساهمة علمية

تعزز من فهم العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين داخل المؤسسات، وتقديم حلول قابلة للتطبيق لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا المجال.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على منهجية علمية تجمع بين البحث النظري والدراسة الميدانية، حيث تم تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة الوقت وأداء العاملين، ومن ثم تم إجراء استبيانات ومقابلات مع موظفي بلدية مدينة المسيلة لجمع البيانات اللازمة. ستساعد هذه البيانات في تقديم صورة شاملة ودقيقة حول واقع إدارة الوقت داخل هذه المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي. نأمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة الوقت، تُساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وتقديم خدمات أفضل للمجتمع.

ونظرا للعلاقة بين التغيرين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين تناولت دراستنا موضوع إدارة الوقت وعلاقتها بتحسين أداء العاملين واعتمدنا في دراستنا على الخطة المكونة من خمسة فصول.

دراستنا موضوع إدارة الوقت وعلاقتها بتحسين أداء العاملين. اعتمدنا في دراستنا على الخطة المكونة من خمسة فصول:

يحتوي الفصل الأول على الجانب المنهجي للدراسة والمتمثل في: مشكلة الدراسة، أسباب ومبررات اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الموضوع، ثم قمنا بتحديد المفاهيم، تليها الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لموضوع الدراسة .

اما المبحث الثاني فتطرقنا إلى ماهية إدارة الوقت، ويشمل ماهية الوقت، أهمية إدارة الوقت، عناصر ومكونات إدارة الوقت الفعّالة، خطوات وأساليب واستراتيجيات إدارة الوقت الناجحة، ثم المنظور المستقبلي لإدارة الوقت.

اما في الفصل الثالث، تناولنا تحسين أداء العاملين من حيث ماهية الأداء، ثم إدارة الأداء، وتقييم الأداء، وخطوات تحسين أداء العاملين، ثم تناولنا أهمية تحسين أداء العاملين، وأخيراً العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين.

-وفي الفصل الرابع، تناولنا التعريف بالمؤسسة، ثم تطرقنا إلى الهيكل التنظيمي والإداري، ومجالات الدراسة، والعينة، والمنهج، وأدوات جمع البيانات، وأخيراً الوسائل الإحصائية المستخدمة في التحليل.

-اما في الفصل الخامس، تناولنا تحليل البيانات، ثم تطرقنا إلى مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة، والاستنتاج العام، وأخيراً التوصيات والاقتراحات.

نأمل أن تساهم هذه الدراسة في تقديم رؤى جديدة وتحسين إدارة الوقت وأداء العاملين داخل المؤسسات، مما يعزز من كفاءتها وفعاليتها ورفع مستوى أدائها.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. النظريات المفسرة للدراسة

خلاصة

1. بناء الإشكالية:

حظي موضوع إدارة الوقت باهتمام كبير منذ القدم ولازال قضية جديرة بالاهتمام في عصرنا الحالي من قبل العلماء والمفكرين والمختصين في شتى المجالات، وذلك لان الوقت يعد من اندر الموارد واثمنها كونه مورد غير متجدد، كما انه متاح لجميع الافراد في المجتمع الا انه يحمل قيمة كبيرة داخل المؤسسات ، لذلك يعتبر عاملا اساسيا ومهما في الحياة اليومية الشخصية والاجتماعية والمهنية للفرد ، فاذا تم التحكم فيه وادارته وتسييره بشكل جيد ، سيؤدي الى نجاح الشخص وتمكينه من تحقيق التوازن والاهداف والقيام بمسؤولياته والمهام المطلوبة منه ، فالتوازن بين الاثنتين لا يتم الا من خلال الإدارة الناجحة للوقت ولهذا يتوجب على الفرد استغلال الوقت بكفاءة ، واستثماره والتعامل معه بفعالية خاصة داخل المؤسسة التي ينتمي اليها فان كان يسيء استغلاله ، فسيعود ذلك سلبا على المؤسسة بصفة عامة ، ويؤثر على أداء العامل فيولد سلبيات وتنتشر العديد من الظواهر والعادات السيئة منها : الكسل و التسيب و الغياب و عدم تحمل المسؤولية وهذا يشكل خطرا على المؤسسة لان أداء العامل هو المرآة العاكسة لواجهة المنظمة .

ففي العصر الحديث، أصبحت إدارة الوقت من المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها العاملون في مختلف المؤسسات لضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. تعتبر الإدارة الفعالة للوقت عاملاً حاسماً لتحقيق التوازن بين المهام المختلفة وزيادة الإنتاجية. لا تقتصر إدارة الوقت على تنظيم ساعات العمل فحسب، بل تشمل أيضاً التخطيط الجيد، وتحديد الأولويات، وتجنب الهدر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للعاملين.

فإدارة الوقت هي عملية تخطيط وتنظيم والتحكم في كيفية قضاء الوقت على الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة. تشمل هذه العملية ثلاث أبعاد رئيسية: التخطيط، التنظيم، والرقابة على الوقت. التخطيط يتضمن تحديد الأهداف ووضع الجداول الزمنية للمهام، بينما التنظيم يركز على ترتيب الأولويات وتنظيم الأنشطة بطرق فعالة. أما الرقابة على الوقت، فتشمل متابعة الأداء وتقييم استخدام الوقت لتحديد وتحسين أي قصور

كما يعتمد تحسين أداء العاملين بشكل كبير على مدى قدرتهم لإدارة وقتهم بفعالية. والأداء الجيد يتطلب تركيزًا عاليًا، تنظيمًا محكمًا، وتحديدًا دقيقًا للأهداف. فعندما يتمكن العاملون من إدارة وقتهم بكفاءة، يصبح بإمكانهم تنفيذ المهام بجودة أعلى في الوقت المحدد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة. حيث تساهم إدارة الوقت الفعالة في تقليل الضغوط الناتجة عن العمل وزيادة رضا الموظفين عن أدائهم، مما يعزز من إنتاجيتهم.

فأداء العاملين ما هو الا تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة في الوقت المحدد ، وهنا يمكن القول بان المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على تحسين أدائه من خلال تحكمه و مسابرتة للوقت ، كما تؤكد المداخلة النظرية المفسرة للارتباطات القائمة بين إدارة الوقت في علاقتها بمتغير الأداء ، فان فريديريك تايلور يؤكد من خلال نظريته الإدارة العلمية عن أهمية إدارة الوقت في تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة الإنتاج من خلال عاملي الحركة والزمن ، أي الزمن الذي يستغرقه العامل في انجاز عمل ما وكيفية اختصار هذا الزمن.

كما ان التقدم العلمي والتكنولوجي لعب دورا كبيرا وهاما في تسهيل تأدية المهام للموظفين في اقل زمن ممكن وباقل تكلفة ، من خلال توفير الوسائل والأجهزة الالكترونية و تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، وخير مثال ما نراه حاليا في كل المؤسسات الجزائرية بحيث شهدت تغيرات وتحولات طرأت على الجانب الإداري ولقد لعبت دورا رئيسيا في احداث تحولات و تغيرات مختلفة على العمل الإداري وتطوير اساليبه مما ساعدها على ربح الوقت وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وكذلك اتخاذ القرارات الإدارية فقد أدت التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصال الى الاعتماد عليها في الجانب الإداري ومحاولة الاستفادة منها في مختلف الوظائف الإدارية من تسيير وتنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة ، فكل المعاملات الإدارية داخل المؤسسة الجزائرية أصبحت تعتمد على التكنولوجيا لاسيما المؤسسات الخدماتية في مختلف نشاطاتها نتيجة لمحاسنها في تطوير العمل الإداري وتحسين أداء

العاملين بقدر من الكفاءة والفاعلية في عملهم والمرونة التي تؤدي الى رفع جودة الإنتاج وتقديم الخدمات ، فكل هذا بطبيعة الحال يؤدي الى تحقيق التكامل بين الموظفين وادوارهم داخل المنظمة مما يؤدي الى الابتعاد عن التضارب في الأدوار ويدفع بهم الى تنسيق تلك الجهود الجبارة وهذا ما يولد اختصار الجهد والتحكم في الوقت ومن هنا نستطيع ان نقول ان هناك علاقة تكاملية بين الأداء الوظيفي وإدارة الوقت لان هذه الأخيرة تسهل وتحسن أداء العاملين مما ينعكس إيجابا على المنظمة وعلى مخرجاتها .

الا ان هناك العديد من التحديات التي تفرضها الظروف البيئية التي تواجه إدارة الوقت وأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، من بينهم ضعف الكفاءة وغموض الصلاحيات وبيئة العمل غير المهيئة بالشكل الذي يسمح بتجنب هدر الوقت مثل: كثرة الاجتماعات وغياب الرقابة وكثرة الاعمال الورقية والاطلاع على التفاصيل المقاطعات الهاتفية والتسيب الإداري.

لهذا فان المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة هو الأداء الجيد للعامل ولا يتحقق ذلك الا بالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة واستغلال الوقت بشكل صحيح في تسيير شؤون المؤسسة وتحقيق أهدافها، هذا ما دفع بنا الى القيام بهذه الدراسة الإمبريقية في بلدية مدينة المسيلة والكشف عن واقع إدارة الوقت وعلاقته بأداء العاملين داخلها ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في بلدية مدينة المسيلة؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل لتنظيم الوقت علاقة برفع فعالية أداء العاملين في بلدية مدينة المسيلة؟
- 2- هل التخطيط للوقت له علاقة برفع كفاءة أداء العاملين في بلدية مدينة المسيلة؟
- 3- هل الرقابة على الوقت لها علاقة بالتزام العاملين في بلدية مدينة المسيلة؟

2. فرضيات البحث:

اعتمدنا في بحثنا هذا على فرضيات البحث التالية:

الفرضية العامة:

❖ لإدارة الوقت علاقة بتحسين أداء العاملين في بلدية مدينة المسيلة.

بعد صياغة الفرضية العامة صغنا فرضياتنا كالتالي:

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى:

1- لتنظيم الوقت علاقة برفع فعالية أداء العاملين في بلدية بمدينة المسيلة.

الفرضية الجزئية الثانية:

2- التخطيط للوقت له علاقة برفع كفاءة أداء العاملين في بلدية بمدينة المسيلة.

الفرضية الجزئية الثالثة:

3- الرقابة على الوقت لها علاقة بالتزام العاملين في بلدية بمدينة المسيلة.

3. أهمية الدراسة

يعد موضوع إدارة الوقت من المواضيع التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام علماء السلوك الإنساني والسلوك الإداري معا، ولعل السبب في ذلك هو ان إدارة الوقت من المتغيرات الهامة التي تساهم في تحسين أداء العاملين، بالتالي هذا يزيد الدافعية نحو تقديم الخدمات وتحقيق اهداف المنظمة، كما يمكن ابراز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- الأهمية العلمية للدراسة:

1- تحتوي هذه الدراسة على تراث نظري حول متغيرين مهمين وترتبط بينهما (إدارة الوقت وأداء العاملين) فقد زاد الاهتمام بهما كثيرا في عصرنا الحالي.

- 2- إبراز أهمية الوقت وتأثيره على أداء المنظمة وعمالها.
- 3- إضافة معرفة علمية جديدة للباحثين والمهتمين بمجال إدارة الوقت والأداء الوظيفي.
- 4- يمكن ان يساهم هذا البحث في زيادة الوعي للأفراد العاملين داخل المؤسسات وذلك من خلال تحكمهم وتسييرهم لعامل الوقت بطريقة منتظمة مما يؤدي الى تحسين أدائهم ورفع مستواهم وتقدم وتطور المنظومة الإدارية التي ينتمون اليها.
- 5- توعية الافراد داخل المؤسسات بأهمية إدارة الوقت ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

2- الأهمية العملية للدراسة:

- 1- تساعد هذه الدراسة على إدارة الوقت بشكل صحيح في الحياة العملية والشخصية.
- 2- معرفة مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية.
- 3- تساعد على تحسين أداء العاملين في المؤسسات، وكيفية إدارة الوقت واستثماره وتسييره بالطرق المناسبة والتي تؤدي الى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية.
- 4- تشخيص المظاهر السلبية التي تقف عائقا امام إدارة الوقت داخل المؤسسات الخدمائية.
- 5- يمكن ان تساعد وتسهل أداء المهام في فترة زمنية وجيزة مما يؤدي الى سرعة عملية الإنجاز وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة المهنية

4. أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى لتحقيقه وغاية يصبو اليها ومن هنا تهدف هذه الدراسة الى الأهداف التالية:

1- الأهداف العلمية:

- 1- اثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع.
- 2- اثراء الجانب العلمي والمعرفي من خلال النتائج المتوصل اليها.

3- الوصول الى حقائق علمية دقيقة فيما يخص موضوع إدارة الوقت وأداء العاملين.

2-الأهداف العملية:

1-الكشف عن واقع العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين ببلدية مدينة المسيلة.

2- التعرف على العلاقة بين تنظيم الوقت وفعالية أداء العاملين ببلدية مدينة المسيلة

3-التعرف على العلاقة بين التخطيط للوقت وكفاءة أداء العاملين ببلدية مدينة المسيلة

4- معرفة مدى تأثير الرقابة على الوقت بالتزام العاملين في بلدية مدينة المسيلة.

5. أسباب ومبررات اختيار الموضوع

هناك اسباب ذاتية وأسباب موضوعية للدراسة وهي كالتالي:

1- الأسباب الذاتية:

يمكن حصر الأسباب الذاتية فيما يلي تتجلى في:

-اندراج موضوع ادارة الوقت وعلاقته بتحسين اداء العاملين ضمن التخصص.

-اطلاعي على الموضوع في العديد من الكتب والمذكرات.

-اهتمامي الشخصي بدراسة مثل المواضيع المتعلقة بإدارة الوقت واداء العاملين، في

المؤسسات الجزائرية.

-الرغبة في التعرف على واقع العلاقة ادارة الوقت لدى العاملين، في بلدية مدينة المسيلة.

2- الأسباب الموضوعية:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- اهمية ادارة الوقت كونه عنصر مهم في الحياة اليومية والعملية، محاولة التعمق في دراسة

هذا الموضوع والقاء الضوء على مختلف جوانبه.

- تزايد الاهتمام من قبل الباحثين والمختصين في مجال تنظيم وعمل والادارة والاقتصاد لارتباطه بالعديد من المتغيرات الاخرى، ومن بينها متغير الاداء.
- قلة الدراسات حول الموضوع.
- قابلية اخضاع الدراسة للفحص الميداني واختلاف خصائص ومكونات البيئة التنظيمية التي اجريت فيها الدراسات الميدانية عن البيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة معرفة مستوى اداء العامل الجزائري داخل المؤسسة، والمساهمة في تقديم حلول وتوصيات لمشاكل ادارة الوقت ان وجدت.

6. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم من الركائز الأساسية في أي بحث سوسولوجي وهو خطوة هامة وضرورية لأي دراسة فهي تحدد وجهة ومسار البحث التي يريد الباحث دراسته وهذه اهم المفاهيم او المصطلحات التي ارتكز عليها بحثنا

1-تعريف الإدارة :

لم يتفق العلماء والباحثين والخبراء على تعريف واضح او شامل لان تعريف الإدارة يتحدد من وجهة نظر الباحث او الخبير لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها وعلى قدر خبراته وقناعاته الإدارية .

تعريف الإدارة لغة:

كلمة الإدارة في اللغة العربية مشتقة من مصطلح أدار، يدير، أي يخطط، ينظم، يوجه، ويراقب نشاط وعمل الناس المجتمعين لتحقيق هدف معين فالإدارة وبذلك فهي تعني "الخدمة" والعامل بالإدارة يمارس خدمة الآخرين أو يؤدي خدمة بواسطة الإدارة.

تعريف الإدارة اصطلاحا (Management) :

ترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني (administration)، ويتكون من جزأين:

الجزء الأول: (ad) معناها اللفظي (to) ، وتعني لكي.

الجزء الثاني (ministration) تعني خدمة او تقديم الخدمة، وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

وبذلك تصبح الإدارة نشاطاً حيويًا مستمرًا لخدمة المجتمع واشباع حاجات افراده باعتبارها جزءًا من المجتمع الذي نعيش فيه، فهي تنظم علاقات الافراد وتوجه جهودهم وترشدهم الى سبل تحقيق الهدف والوصول اليه (أغادير عيدروس، 2020، 3).

كما قد تعددت تعريفات الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين، وذلك حسب المدارس الإدارية التي ينتمون إليها ووجهات النظر المختلفة، ومن هنا سنذكر أبرز التعاريف وأكثرها شيوعاً.

عرفها أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور Taylor. F بأنها : المعرفة الصحيحة والدقيقة لما يراد من الأفراد أن يؤديه ، ثم التأكيد من أنهم يؤديونه بأحسن طريقة و اقل تكلفة

والذي ركز من خلاله على الدقة في العمل والكفاءة أثناء الإنجاز . (حنان شكري، 2010، 10)

• وعرفها أرنست ديل بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم رقابة وغير ذلك من وظائف المديرين." (طلعت ابراهيم، 2007، 58)

• وبهذا يكون قد حدد ثلاثة أبعاد أساسية للإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، الرقابة.

• أما هنري فايول Fayol .H فيقول في تعريفه للإدارة على أنها "تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأنها تنسق وتراقب."

➤ وهنا نجده ركز على التخطيط والتنظيم واصدار الأوامر والرقابة والتنسيق (كمال بربر، 1991، 32)

وعرفها مصطفى بأنها: " هي مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

➤ وهنا نجد ان تعريف هذا الباحث شمل كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والمتابعة والرقابة.

➤ وعرفها عريفج بأنها: تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة "

وركز في تعريفه للإدارة على انها عبارة عن تنظيم للإمكانيات المادية والبشرية للمحافظة على الارتباطات، والعلاقات الإنسانية بين افراد المؤسسة.

➤ وقد ذكر عبد الله أن الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف، التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والعينية المتاحة للمنظمة. (حنان شكري، 2010، 58)

ونستخلص من كل ما سبق ان الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة المادية والبشرية، من خلال تنظيم قدرات شخصية وجهود جماعية مشتركة تستند على أسس علمية بقصد تحقيق أهداف محددة، ضمن وقت محدد بكفاءة وفعالية، كما انها عملية إنسانية يتم فيها تخطيط وتنظيم الوقت وتوجيه جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

بالوقت فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، والوقت مورد لا يتجدد ولا يخترن ولا يستأجر، ولا يمكن الاستغناء عنه، وما ينقضي منه من غير أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وقت ضائع إلى الأبد.

2- تعريف الوقت:

يعد الوقت من نعم الله عز وجل على البشر ويتضح ذلك من خلال الآيات القرآنية الكريمة والسنة النبوية الشريفة ففي القرآن الكريم ورد

- قوله تعالى: ﴿إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ﴾. سورة ص: الآيتان (80، 81).

- قوله تعالى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا﴾. سورة النساء: الآية

(103).

- كما انه ورد بالفاظ دالة عليه

- الحين. قال تعالى: ﴿أَلَا حِينَ يَسْتَعْشُونَ تِيَابَهُمْ يَغْلَمُ مَا يُسِرُّونَ وَمَا يُغْلِبُونَ﴾. سورة هود:

الآية (3).

- الدهر. قال تعالى: ﴿هَلْ أَتَى عَلَى الْإِنْسَانِ حِينٌ مِّنَ الدَّهْرِ لَمْ يَكُنْ شَيْئًا مَّذْكُورًا﴾. سورة

الإنسان: الآية (1)

اما في السنة النبوية الشريفة، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لرجل وهو يعظه: " اغتتم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك"، وقال عليه الصلاة والسلام أيضا " نعمتان مغبون فيهما كثر من الناس: الصحة والفراغ "

وقال الصحابي الجليل معاذ بن جبل: " إين احتسب نومتي كما احتسب قومتي".

فمصطلح الوقت من المصطلحات التي شغلت اذهان العديد من الباحثين والمفكرين في مختلف الميادين منذ القدم وذلك لكونه مورد ثمين ونادر وغير قابل للتجديد رغم ذلك اننا لا نجد

هناك تعريفاً شاملاً متفقاً عليه حيث اختلفت وجهات النظر حول تعريف مصطلح الوقت وعليه سنقوم بعرض أهم التعاريف

- يعرفه بشير حسب معجم الصافي في اللغة العربية بأنه مقدار من الزمان وكل شيء قدرت غايته فهو مؤقت قال ابن الأثير التوقيت أن يجعل الشيء وقت يختص به وهو بيان مقدار المدة.
- وأشار ابن منظور (1993) على لسان العرب أن الوقت " هو مقدار من الزمان، أكثر ما يستخدم في الماضي، وقد استخدم في المستقبل، والجمع منها (أوقات، وقت، موقوت، ومؤقت أي محدد) والوقت المضروب للفعل والموضع، والتوقيت أن يجعل للشيء وقت يختص به، وهو بيان المدة ووقت الشيء يوقتُه إذا بني حده، والتوقيت هو تحديد الأوقات".
- رأى ارسطو طاليس (384- 322) قبل الميلاد أن الوقت هو تعداد وحساب للحركة.
- أما إسحاق نيوتن (1642- 1227) فهو يرى بأن الوقت شيء مطلق ولا يتأثر بأي عامل خارج عنه وأنه متتابع في نفس الاتساق.
- أما كانط فقد عرفه في العصر الحديث (1804- 1724) وذلك من خلال قوله أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل.
- لكن التعريف الأكثر دلالة جاء به ألبرت انشطاين (1879- 1955) فقد أعطى تعريفاً خاصاً للوقت قائلاً: أن لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه. (فطيمة زعزع، 2017، 63)
- أما روبيرت فقد عرفه بأنه شيء من كالعجين يشكل لخدمة أهدافنا والاستفادة منه فعلياً إن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع.
- أما فرانسيس بيكون فيقول: " الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع". (جهاد بن محمد رشيد، 2003، 63)

➤ يرى بشير عباس العلق في كتابه اساسيات إدارة الوقت ويؤكد ان الوقت واحداً من أندر الأصول والموارد في العالم وأكثرها تجدداً. فالوقت يعني المال، ويعني الفرص التي لا تعوض ما لم يتم استغلالها. كما أن الوقت يعدّ من أكثر الموارد المادية التصاقاً بحياتنا. (بشير العلق، 2009، 52)

فمن الصعوبة البالغة الوصول إلى تعريف موحد وشامل للوقت، لان مفهوم الوقت مرتبط بعلاقة الأنشطة والأحداث ببعضها البعض، ويتمثل بصورة الماضي أو الحاضر والمستقبل الا ان هناك عنصرين أساسيين يمكن تحديدهما الفترة الزمنية والمهام أو الأنشطة التي يجب تنفيذها ضمن هذه الفترة الزمنية المحددة، فما من عمل ينفذ إلا كان الوقت وعاءه، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، فالوقت مورد لا يتجدد ولا يختزن ولا يستأجر، ولا يمكن الاستغناء عنه، وما ينقضي منه من غير أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

3- مفهوم إدارة الوقت :

ارتبط مفهوم الوقت بالإدارة وذلك فيما يتعلق بالعمل الإداري، وقد أصبح ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث، لان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارته. لم يتفق العلماء على تعريف موحد وشامل لإدارة الوقت الا ان تعاريف متعددة من جهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء والمفكرين نذكر منهم:

➤ يعرف القعيد إدارة الوقت بانها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة الي نسعى اليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل. (عبير فوزي الخطيب، 2009، 13)

➤ اما ربحي المصطفى العليان في كتابه إدارة الوقت النظرية والتطبيق فهو يعرف ادارة الوقت بانها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، فهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه والمتابعة والاتصال

أي انه يرى إدارة الوقت فن، وذلك راجع للمهارات الشخصية والجهود الجماعية التي يبذلها الافراد وأنها علم لأنها تستند لأسس وقواعد علمية تسيير عليها لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، ولا يتم هذه العملية الا من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال داخل المنظمة. (ربحي مصطفى، 2005، 1)

ويرى الدكتور إبراهيم الفقهي أن "إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدلا من أن يفرض سيطرته علينا. (ابراهيم الفقهي، 2009، 33)

وهنا يعني بان إدارة الوقت هي محاولة تسيير واستثمار الوقت بشكل منتظم والسيطرة عليه.

➤ محمد أحمد محمد الغامدي الذي يرى بأن إدارة الوقت "عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنظيمه على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع، مع القدرة على ترشيد الوقت والإفادة منه، إضافة إلى التمكن من التكيف مع الظروف الآنية والمستقبلية". (عجيلات عبد الباقي، 2017، 67)

➤ وإدارة الوقت هي في حقيقة الأمر تنظيم مجريات العمل بإطار زمني محدد وترشيده واستثماره بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة.

وأوضح "الجريسي" في تعريفه لإدارة الوقت انها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد. (حنان شكري، 2010، 10)

وقد لخص دراكر Drucker تعريف إدارة الوقت بقوله "أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعّال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهامه وأعماله وأن الوقت يُعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر"

وهنا يؤكد بان المدير الفعال يدير وقته ويخطط له قبل ان يقوم بمهامه واعماله فالوقت من اهم الموارد واندرها كونه موردا غير متجدد لذلك يجب ادارته بشكل صحيح وعدم هدره واضاعته

جيف روبنسون Robinson-Jiff أن إدارة الوقت تعد بمثابة "إدارة لمورد محدود ومتجدد بأساليب غير تقليدية ورؤى ثابتة، الآن الوقت أصل من أصول الشركة، ومن أبرز الفرص المربحة لها ."

ركز في تعريفه على إن إدارة الوقت يعتبر مورد محدود ومتجدد وله رؤى ثابتة ومستقبلية .

أما **مالكوم لوكيرز Lokers Malcum** فهو يعتبر إدارة الوقت بمثابة "ممكن قوة وفرصة تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها وإنجازاتها، فالوقت وأساليب إدارته هو تماما مثل إدارة أصول الشركة وجداراتها، وبالتالي فإن إدارة الوقت هي مهارة تولد نتائج إيجابية هائلة للمنظمة ."

لقد ركز في تعريفه لإدارة الوقت على أنها ممكن قوة وفرصة ومهارة تولد نتائج إيجابية (بشير العلق، 2009، 52)

ويؤكد روني تومبكنس **Tompkins Rony** أن إدارة الوقت "عالم قائم بحد ذاته، يستدعي قدرا عاليا من مخلات المهارات والجدارات والأساليب الكمية والنوعية، والوظائف الإدارية مثل التخطيط المحكم، والتنظيم الراقى، والرقابة الفعالة. فالوقت بحاجة إلى تخطيط، وفعاليتة تعتمد على مستوى تنظيمه، ودرجة الرقابة عليه.

التعريف الاجرائي لإدارة الوقت:

هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت وحسن تسييره واستثمار واستغلاله بطريقة مثلى وفعالة داخل المنظمة، كما انها عملية تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقييم النشاطات الإدارية التي يقوم بها الافراد خلال فترة زمنية معينة، في ضوء الإمكانيات المتاحة لهم بهدف رفع فعالية وكفاءتها وتحقيق أهدافها المراد الوصول اليها.

4- الأداء:

لغة: كلمة الأداء مشتقة من الفعل أدى، ويشير المعنى اللغوي له إلى معنى المشي مشيا ليس بسريع والبطيء وأدى الشيء قام به، وقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها.. وبالتالي فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو قام به

والأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومهامه ومسؤولياته المكلف بها من قبل المنظمة التي ينتمي إليها أو جهة أخرى ترتبط بوظيفته، وكذلك ويعني النتائج التي يحققها الفرد داخل المنظمة.

اصطلاحا: يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي اخذت أهمية بارزة عند الباحثين والمفكرين إلا انهم لم يتمكنوا لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه ومن بين التعاريف نذكر:

نجد ان (جمال، 1995) عرف الأداء بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

وأشار (عاشور، 1998. 50) الى انه يقصد بالأداء " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاث ابعاد أو المعايير هي مقدار الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء فمقدار الجهد تعني كمية الطاقة العضلية والفكرية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة (ابراهيم المعشر، 2009، 31)

اما دراكر فقد عرفه بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء مع تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال ، وهو يؤكد بان الحكم على أداء الشيء ما يتم في ضوء ثلاث معايير وهي الكفاءة والفعالية والملائمة (على غرابي، 2002، 192).

ويشير "توماس جليبرت": إلى مصطلح الأداء بقوله بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعدما يتوقف الأفراد من العمل أي أنه مخرج أو نتاج

أو نتائج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز والنتائج التي تحقق معاً (جهاد أحمد، 2020، 8-9).

يرى (Ecclec) أن الأداء هو: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها". يتضح أن مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، فالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على كم الموارد المستعملة. وإذا نظرنا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الفعالية، وهي تمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي (أداء المؤسسة). يستند كل من (Bromiley et Miller) إلى منطلقات النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء؛ ويعدانه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". إن هذين الكاتبين قد أدرجا - في تعريفهما للأداء - الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف الموضوعة، سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية. وإذا نظرنا أيضا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر الكفاءة، فالكفاءة تمثل بعدا آخر لأداء المؤسسة. (عواطف سليمان، 2008، 39)

كما ورد تعريف الأداء في **Encyclopédic World dictionary** بأنه: "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز". (الجودي محمد، 2007، 21)

- وقد عبر لويس رايمند **Louis Raymand** عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، و الإنتاجية والتنافسية. (عبير فوزي، 2009، 21)

5- أداء العاملين:

يعتبر الاداء درجة تحقيق واتمام للمهام والمسؤوليات الخاصة بوظيفة الفرد، مما يحقق اهداف المنظمة وذلك بتحسين جودة الاداء من خلال التدريب المستمر للعاملين ويترتب الاداء الوظيفي بمؤشر الكفاءة، الذي يفسر كيفية انجاز العمل بأكمل وجه وتحقيق الاهداف والمؤشر الثاني

هو الفعالية التي تعبر عن العلاقة بين النتائج الفعلية والاهداف المخططة مسبقا، فهو ما يفسر القدرة على تحقيق الاهداف. (ناصر دادي عدون، 1998، 84)

_ وايضا نجد ان العتبيي يعرف اداء العاملين بانه ما يحققه الفرد من سلوكيات محددة، وما يستطيع الملاحظ الخارجي ان يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة مرتبطة بقدرات الموظف ودفاعيته كي يستطيع اداء واجباته التي يجب عليه القيام بها، ويجب ان يتحمل نتائج ادائه التي قام بها.

_ وهناك من يرى بان اداء العامل هو عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية له، والتي تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية، مع الاخذ في الاعتبار اداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة ايضا الاهتمام ببعض المتغيرات الاخرى مثل النجاح في الحفاظ على العلاقات الداخلية بين الافراد حيث تكون علاقات جيدة، سلوكيات الغياب، ومغادرة المؤسسة، سوء استخدام الموارد، وسلوكيات اخرى تشكل خطرا على العمل والمؤسسة بصفة عامة. (عمر صخري، 2003، 24)

التعريف الاجرائي لاداء العاملين:

هو ذلك النشاط الذي يبذله الفرد العامل داخل المنظمة سواء كان عضليا او فكريا من خلال تنفيذه للمهام والأوامر المكلف بها وإنجازه لواجباته ومسؤولياته والقيام بدوره على أكمل وجه اتجاه وظيفته وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة فالأداء هو المرآة العاكسة لواجهة المنظمة وقدرتها على تقديم أحسن منتج او خدمة.

6-تعريف المؤسسة:

لغة: وتعني الاس والاساس اي مبتدأ الشيء والاس والاساس اساس بناء والاس يقصد به كل شيء.

اصطلاحا: هي تنظيم انتاجي معين الهدف منه ايجاد قيمة سوقية لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الايراد الكلي (عمر صخري، 2003، 24)

كما تعرف ايضا بانها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في ايطار قانوني او اجتماعي معين هدفه الانتاج من اجل الانتاج او التبادل السلع .(ناصر عدون ،1998، 279)

7- تعريف العامل :

لغة: العامل هو الذي يتولى امور الرجل في عمله وماله واملاكه.

اصطلاحا: أطلقت على العامل العديد من التسميات حسب نظرة المشرع لهذه الفئة كما يطلق عليه اسم لفظ العامل او المستخدم او الاجير او شغيل او خادم او متقاعد، والملاحظة ان العامل لا يمكن ان يكون الا شخص طبيعي وقد عرف قانون العمل. (جون باتريسيا ،2008، 176،

8- مفهوم عملية تحسين اداء العاملين :

ان التحسين هو محاولة النهوض بالشيء من حالة الى حالة افضل ان كان رديئا أو المحافظة عليه وتطويره اذا كان جيدا مع التعرف على اسباب الضعف في محاولة للتوصل الى سبل معالجته او الحد منه (العيادي .5.1997)

ويمكن تعريف التحسين بانه النظام الصلب الذي يحدد الاداء الجيد مع امكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بامكان المنظمة تحديد الاشخاص واعدادهم للمناصب المهمة وكرق متعددة .

كما ان نظام تحسين الاداء يعتمد على مقياس لقياس الاداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج من الهدف المحقق ، فالتحسين في الاداء هو معالجة الانحرافات والقصور في الاداء الفعلي على الاداء المستهدف في المدى القصير والطويل .

ويعرفه ماهر أعليش بأنه المرحلة التي تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه (انس عبد الباسط 2012.150)

وجد ان محمد كمال مصطفى يعرف تحسين اداء العاملين بانه يعني وجود مشكلة تحتاج الى حل ، وهذا ما يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التحقيق من حداثها.

نلاحظ ان هذا التعريف حاول توضيح معنى تحسين الاداء من خلال الهدف من هذه العملية ، اي ان الحاجة الى التحسين تظهر عندما يكون هناك مشكل في أداء العمال كما ان مضمون عملية تحسين اداء العاملين يتمثل في القيام بافعال والتدخل لمعالجة وحل الانحرافات والمشاكل التي يقع فيها العمال اثناء انجاز أعمالهم.

وايضا نجد ان محمد قدي حسن عرف تحسين اداء العاملين بانه اتخاذ الاجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي يكشف عنها تقييم الأداء.

ويرى محمد جاسم شعبان ومحمد صالح الابعج ان تحسين اداء الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت اشراف وتوجيه المسؤولين عن ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم اداء العاملين .

ف تحسين اداء العمال يتطلب عملية وضع برامج لتنمية الكفاءات وتدريبها من أجل تصحيح الانحرافات التي تكشف عنها عملية تقييم الأداء.

7. الدراسات السابقة :

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت الى موضوع ادارة الوقت واداء العاملين، وتتوعدت هذه الدراسات بين المحلية والعربية، وسوف نستعرض في هذه الدراسة مجموعة من الدراسات التي ساعدتنا على تشكيل خلفية نظرية ومنهجية حول موضوعنا مع الإشارة لأبرز ملامحها مع توظيف كل منها وبيان الفجوة العلمية، التي تعالجها دراستنا الحالية فقد اختلفت هذه الدراسات وتباينت في عدة مجتمعات مختلفة، وهذا ما يمنحنا فكرة على مجمل المتغيرات ذات الصلة بموضوع دراستنا.

الدراسة الاولى:

دراسة جزائرية قامت بها الباحثتان " فطيمة زعزع " و"زليخة تفرغينت" بجامعة باتنة " 1 " الجزائر
الحاج لخضر تحت عنوان: " دور ادارة الوقت في تحسين اداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة
سونلغاز .

استهدفت هذه الدراسة ابراز دور ادارة الوقت في تحسين اداء العاملين، من خلال استعراض
ما يتعلق بإدارة الوقت في تحسين اداء العاملين وهذا ما دفع بالباحثين "ز. فطيمة " و "ت.
زليخة" بدراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز" بباتنة حيث تم بناء الاشكالية على التساؤل التالي:
التساؤل الرئيسي :

هل توجد علاقة احصائية بين ادارة الوقت واداء العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

وانبثق عن هذا التساؤل الاسئلة الفرعية التالية:

1/هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الوقت على اداء العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

2/هل يوجد تأثير بين عناصر ادارة الوقت واداء العاملين بمؤسسة سونلغاز ؟

ولقد افترضت الباحثتين الفرضيات التالية

ف1/ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الوقت على اداء العاملين بمؤسسة سونلغاز .

ف2/ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين عناصر ادارة الوقت واداء العاملين بمؤسسة
سونلغاز .

كما نجد ان منهج الدراسة الذي اعتمدت عليه الباحثتين هو المنهج الوصفي التحليلي الوصفي
في الجانب النظري، والتحليلي في الجانب التطبيقي وتم تصميم اداة جمع البيانات والتي تمثلت
في الاستبيان من طرف الباحثتين وتمثل مجتمع الدراسة في مجموع عمال شركة سونلغاز -
باتنة - اما عينة الدراسة اختيرت عشوائيا وهي مكونة من 50 عامل وكانت نسبة الاستجابة
80%.

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها ان ادارة الوقت عملية متكاملة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ولكل منها دور في الحفاظ على الوقت وان ادارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في نجاح ادارة الوقت من خلال الاختيار الافضل للعمال وتحفيزهم، كما تم رصد علاقة تأثير طردية بين ادارة الوقت واداء العاملين بمؤسسة سونلغاز .

الدراسة الثانية:

دراسة جزائرية الباحث أ قدور عثمان بجامعة مولود معمري تيزي وزوو - الجزائر - كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

تحت عنوان: أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء للعامل الجزائري. سنة 2017

وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء للعامل الجزائري وهذا ما دفع بالباحث أ. قدور عثمان بدراسة ميدانية وذلك لبيان أثر ضغوط العمل التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل حيث قام الباحث ببناء الاشكال على التساؤل التالي:

السؤال: - هل يوجد أثر لضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية؟

الاسئلة الفرعية:

1/ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين عبء دور والاداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي؟

2/ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين صراع الدور والاداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي؟

3/ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين عدم المشاركة في اتخاذ القرار والاداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي؟

كما نجد ان الباحث اعتمد على المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من 442 عامل بشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، واعتمد الباحث في تحديد العينة على العينة العشوائية البسيطة.

وكانت اداة جمع البيانات هي الاستمارة وتكونت عينة الدراسة من 230 عامل بهذه الشركة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

والباحث استبيان لقياس ضغوط العمل التنظيمية ولقياس الاداء الوظيفي للعاملين

ووجود إثر ذي دلالة احصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وبين الاداء الوظيفي، كما اظهرت النتائج ايضا وجود إثر ذي دلالة إحصائية لعبء الدور الكمي والنوعي، غموض الدور، تقييم، الاداء الوظيفي وبيئة العمل المادية، كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لصراع الدور، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، التطور المهني.)

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية والنظرية.

الدراسة الثالثة:

قامت بها الباحثة عبير فوزي الخطيب تحت عنوان ادارة الوقت وأثرها في تحسين مستوى اداء العاملين في الاردن، مكملة لرسالة ماجيستر في جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا الاردن كلية الاعمال تخصص ادارة الاعمال (2009)

ولقد هدفت هذه الدراسة الى تحديد إثر ادارة الوقت في مستوى اداء العاملين في شركات الاتصال الخلوية في السوق الاردني، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة عبير فوزي الخطيب بدراسة ميدانية على شركة الاتصال الخلوية العاملة في السوق الاردني وعددها 3 شركات فقامت ببناء الاشكالية على التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي:

1 / ما مستوى اهمية ادارة الوقت في قطاع الاتصال الاردنية ؟

2/ ما مستوى اداء العاملين في قطاع الاتصال الاردنية ؟

الاسئلة الفرعية:

1/ ما مستوى اهمية تخطيط الوقت في قطاع الاتصالات الاردنية ؟

2/ ما مستوى اهمية تنظيم الوقت في قطاع الاتصالات الاردنية ؟

3/ ما مستوى اهمية توجيه الوقت في قطاع الاتصالات؟ الاردنية

4/ ما مستوى اهمية الرقابة على الوقت في قطاع الاتصالات الاردنية ؟

ولقد افترضت الباحثة للدراسة الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية:

• لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لإدارة الوقت في مستوى اداء العاملين عند مستوى دلالة

0.05

الفرضيات الجزئية

1/ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتنظيم الوقت في مستوى اداء العاملين.

2/ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتخطيط الوقت في مستوى اداء العاملين.

3/ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتوجيه الوقت في مستوى اداء العاملين.

4/ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للرقابة على الوقت في مستوى اداء العاملين.

ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى اداة الاستبانة حيث نجد ان عينة

الدراسة تكونت من 140 موظف وموظفة في المستويات الادارية العليا والوسطى والمشرفين

يمثلون 10% من مجتمع الدراسة البالغ من 1400 موظف وموظفة ولقد كشفت نتائج الدراسة

ان هناك أثر مرتفع لإدارة الوقت (التخطيط للوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على

الوقت.) على رفع مستوى اداء العاملين.

كما اوضحت نتائج الدراسة ان تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط الوقت بعد من اهم عوامل تحسين ادارة الوقت وفيما يتعلق بمستوى اداء العاملين اوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت ولخصت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال ادارة الوقت وضرورة قيام العاملين باستخدام ادوات ادارة الوقت والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

الدراسة الرابعة:

من اعداد الباحث د. صديق عبد الرحمان شعيب صالح جامعة كردفان كلية الاقتصاد الدراسات التجارية قسم ادارة الاعمال السودان.

تحت عنوان: أثر ادارة الوقت على اداء العاملين دراسة تطبيقية على عينة من العاملون بجامعة البطانة -السودان-

تناولت الدراسة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين بجامعة البطانة، والهدف من الدراسة التعرف على أثر تخطيط وتنظيم والرقابة على الوقت على أداء العاملين، فقد أجريت دراسات ميدانية على العاملون بجامعة البطانة وتم بناء الاشكالية على التساؤل التالي:

ما هو أثر إدارة الوقت على أداء العاملين بجامعة البطانة؟

والفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأسلوب الأنسب للدراسات، واستعملت أداة الاستبانة واختيرت عينة عشوائية ولقد نتج عن الدراسة عدة نتائج منها: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء العاملين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت وأداء العاملين، اوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

ضرورة الاهتمام بالتخطيط السليم للوقت لأن التخطيط يقوم على هدف محدد يراد تحقيقه عن طريق التنبؤ بالمستقبل، من خلال التدبير السليم الذي يرمي المواجهة بخطط منظمة سعياً لتحقيق أداء أفضل من طرف العاملين، القيام بمهمة ممارسة الرقابة على الوقت لأنها تمثل الأداة التي يتحقق من خلالها قياس مدى تطابق الأداء المتحقق من طرف العاملين لما هو مخطط بالفعل بافتراض أن ما هو مخطط عند تنفيذه يمثل تحقيق الأهداف.

الدراسة الخامسة:

هي دراسة فلسطينية قام بها الدكتور وفيق حلمي الاغا كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية الجامعة الاسلامية الازهر بغزة 2007/2008 .

ولقد اعتمد على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع ادارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟

الفرضية العامة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعات حول واقع ادارة الوقت تغزى للعوامل الشخصية (جنس، عمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي سنوات الخبرة في العمل الاداري للعاملين في الجامعات الفلسطينية) ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وعلى أداة الاستبانة وتكون مجتمع البحث من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي "الجامعة الاسلامية، جامعة الأزهر جامعة الأقصى "

واشتمل على العاملين من الأكاديميين الإداريين حيث بلغ مجتمع البحث 306 موظف وموظفة واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت 126 فردا اي 47% من المجتمع الاصلي

توصل الباحث لعدة نتائج منها : إبراز أهمية الوقت كمورد نادر وقيم ومكلف بوصفه التحدي الأساسي الذي يواجه أي إدارة وزيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءا من الثقافة التنظيمية ، وضرورة قيام العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية ، والعمل على تحليل كل ما يرصد فيها لغايات إعادة

توزيع الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي وضرورة تحديد مواعيد ثابتة للزيارات يقوم بترتيبها السكرتير وتخصيص الوقت الاخر لإنجاز المهمات ذات الأهمية والحد من الزيادات الشخصية من خلال الاجتماع بالزائرين في أماكن خارج العمل .

الدراسة السادسة:

هي دراسة فلسطينية قام بها الباحث اريج محمد رمضان قويدر تحت إشراف الدكتور نبيل عبد شعبان اللوح لتكملة متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة - غزة بفلسطين - 2017

تحت عنوان : دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية دراسة تطبيقية على الوظائف الإشرافية ، والتي تشكل منها مجتمع الدراسة من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على تحسين الأداء ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والتي من خلالها يمكن أن تتحقق أهداف الدراسة وقد تكون المجتمع الأصلي للدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية وعددهم 2624 موظفا ، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ حجمها 340 بطريقة طبقية عشوائية ، وقد استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين
- تؤثر المهارات الناعمة بصورة جوهرية على الاداء بنسبة 75.88%
- مستوى الأداء يتأثر بصورة جوهرية (مع الاتصال والتواصل، العمل كفريق، إدارة الأزمات اتخاذ القرارات، التخطيط إدارة الوقت.)

وتمثلت توصيات هذه الدراسة في : ضرورة تعزيز وتأهيل وتدريب العاملين في الوزارات الفلسطينية على المهارات الناعمة بما يحقق أعلى مستوى لجودة الخدمات والأداء مع ضرورة أن يولى العاملين في الوزارات الفلسطينية اهتماما كبيرا في كسب وتنمية المهارات الناعمة لديهم ، لأن المنافسة والاستدامة في عالم اليوم تقوم على المهارة والمعرفة والمعلوماتية وكي تعم الفائدة على الجميع ، الانتقال من النظام التقليدي للأداء الى مفهوم الأداء القادرة من النظام التقليدي للأداء الى مفهوم الاداء القادرة على التغيير والتطوير من خلال المهارات الناعمة.

8. النظريات المفسرة لموضوع الدراسة :

1- نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور :

يعتبر فريدريك تايلور من الأوائل الذين حاولوا إخضاع العمل الإنساني للدراسة العلمية، وذلك سعياً منه لتحقيق أكبر إنتاج ممكن وبأقل تكلفة. ركز تايلور على استبدال الإدارة التقليدية بالإدارة العلمية من خلال تطوير المبادئ العقلانية فيما يتعلق بمعاملة الأفراد، واستخدام الآلات، وتسيير الموارد والأموال لضمان الفائدة القصوى للمؤسسة والعاملين.

(زيد منير عبودي 18, 2006)

يعتقد تايلور أن تخطيط الأعمال هو وظيفة أساسية تنهض بها الإدارة، ويرى أن التخطيط يجب أن يفصل عن التنفيذ. لذا، فهو على اقتناع تام بتطبيق المنهج العلمي في الإدارة، ويؤكد على أسلوب دراسة الحركة والزمن الذي يقوم على ملاحظة وتسجيل كافة الحركات المكونة لعمل معين، بهدف تحديد أفضل مجموعة من الحركات المؤدية إلى أعلى كفاءة في الأداء. اعتمد تايلور على دراسة الوقت لتحديد القدر الأمثل من الإنتاج لكل عامل في وحدة زمنية معينة، مستخدماً الميقاتية في دراسة الوقت. (احمد طيب 25, 1999)

يركز تايلور في هذه النظرية على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، حيث يعتبر تقسيم العمل والتخصص من أهم مبادئ رفع الإنتاجية. لم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية

أكثر من مجرد أداة للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة للوصول إلى الإنتاج المطلوب. لم تتوقع النظرية عائداً هاماً من مساهمة ومشاركة العاملين، وحددت دورهم في تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التي تم تدريبهم عليها. كان الحافز الأساسي للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي من خلال تقليل الوقت اللازم لأداء كل مهمة.

وقد بين تايلور المبادئ الأربعة لنظرية الإدارة العلمية وهي:

1. إحلال علم له قواعد ومبادئ عامة محل طريقة المحاولة والخطأ، حيث تعتمد الخبرة السابقة على فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد، بينما تستمد المبادئ من تجارب وخبرات الكثيرين.
2. الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال من أجل رفع مردودية العامل.
3. الجمع بين العلم والاختيار والتدريب العلمي للعمال.
4. تقسيم العمل الفصلي بين الإدارة والعمال) فصل التخطيط عن التنفيذ) ، حيث يتخصص الإداريون في التخطيط والعمال في التنفيذ.

ركز تايلور على تطبيق الطريقة العلمية في حل مشكلات الإدارة، وساهم مساهمة رئيسية في تقرير عدد من المبادئ النظرية في ميدان الإدارة، ووضعاً بذلك اللبنات الأولى لنظرية الإدارة. كان تركيزه على فصل التخطيط عن التنفيذ واهتمامه بتنظيم العمل والتخطيط والتدريب والرقابة والإشراف له أثر كبير في فتح مجالات جديدة أمام الباحثين في وظائف الإدارة. وبهذا يكون تايلور قد ركز على إدارة الوقت من خلال مبادئها الأربعة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه للوقت، وفصل التخطيط عن التنفيذ حتى يتسنى تحقيق أهداف التنظيم.

بالرغم من النتائج التي حققتها الإدارة العلمية، تعرض فريدريك تايلور للنقد لأنه ربط بين الآلة والإنسان فقط ولم يعط أهمية للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العامل.

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

نظرية العلاقات الإنسانية تمثل توجهاً هاماً في مجال إدارة المنظمات، حيث تسعى لفهم وتحليل العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل بيئة العمل. تركز هذه النظرية على الجوانب الإنسانية للعمل، مثل التواصل بين الأفراد، وعلاقاتهم مع الزملاء والمشرفين، وكذلك التأثير الذي يمكن أن تكون له هذه العلاقات على أداء الفريق والمنظمة بأكملها.

بالنظر إلى الجانب الاجتماعي، تعتبر النظرية الإنسانية أن توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة يمكن أن يساهم في رفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. ومن هنا، يُعتبر تحقيق الرضا الوظيفي وبناء العلاقات الاجتماعية القوية في المنظمة جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

أما على صعيد إدارة الوقت، فتعتبر النظرية الإنسانية أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية يمكن أن يؤدي إلى تحسين معنويات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. ومن هنا، يتم التركيز على تشجيع العاملين على اتخاذ فترات راحة منتظمة خلال اليوم العملي، وتوفير بيئة عمل تدعم هذه العملية، مما يساعد على تحقيق التوازن النفسي والعملي لديهم.

بالتالي، يمكننا رؤية كيف تتداخل العلاقات الإنسانية وإدارة الوقت في سياق إدارة المنظمات، حيث تسعى النظرية الإنسانية إلى بناء بيئة عمل داعمة تشجع على العلاقات الاجتماعية القوية وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الفرق والمنظمات بشكل عام. (جهاد بن محمد رشيد، 11، 2003)

3- النظرية البيروقراطية:

"ماكس فيبر" وضع ما يعرف بالنموذج البيروقراطي، وهو عبارة عن بنية فكرية تم بناؤها على أساس مراقبة عدة سمات في الواقع. يُعتبر هذا النموذج مثاليًا بسبب طبيعته الخالصة وصعوبة إيجاد مثيل له في الواقع. وقد وُضِعَ هذا النموذج المثالي لمقارنة الأفعال والمواقف الواقعية به (طلعت ابراهيم لطفي، 39، 2007).

فيما يتعلق بإدارة الوقت والأداء، حاول "ماكس فيبر" التركيز على مجموعة من المبادئ. (خليل محمد حسن الشماع، 2000، 44).

هذه المبادئ تتضمن:

1. تحديد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية وفقاً للقوانين واللوائح المعتمدة، مما يهدف إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية.
2. توزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل رسمي وثابت لتنظيم الوقت وتحسين الأداء.
3. تخويل السلطات والصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير الأعمال بفعالية وفقاً لقواعد واضحة.
4. الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظفين، مع الحرص على تقليل تأثير العلاقات الشخصية على سير العمل بشكل محايد.
5. اعتماد معايير الكفاءة والخبرة في تعيين العاملين لتحسين الأداء وزيادة معدلات الإنتاج.
6. تنظيم هيكل المنظمة وفقاً للتدرج الهرمي، مع تحديد مستويات التنظيم بشكل دقيق لتنظيم الوقت وإصدار الأوامر.
7. اعتماد الإدارة البيروقراطية في التعامل مع الموظفين، مع الحفاظ على الوثائق والسجلات لتسهيل سير العمل.
8. وضوح القواعد والتعليمات واستمراريتها، مع التأكيد على عدم التحيز والاعتماد على المعايير الشخصية (طلعت ابراهيم لطفي، 2007، 39)

4- نظرية ماسلو:

تعد نظرية الحاجات لماسلو واحدة من النظريات الأساسية في علم النفس التي تعكس تطور الإنسان واحتياجاته المختلفة على مدار الحياة. يرى ماسلو أن البشر يسعون نحو تحقيق حاجاتهم بشكل تدريجي وترتيبى، حيث يبدأون بتلبية الحاجات الأساسية ويتقدمون تدريجياً نحو الحاجات الأعلى.

في المستوى الأول، نجد الحاجات الفسيولوجية التي تشمل الاحتياجات الأساسية مثل الغذاء والشراب والنوم والمأوى. إذ يعتبر تلبية هذه الحاجات أمراً حيوياً للبقاء على قيد الحياة وضمان استمرار الوجود.

بعد ذلك، يأتي المستوى الثاني الذي يتعلق بحاجات الأمن والسلامة، حيث يسعى الفرد لتجنب المخاطر والتهديدات والشعور بالأمان النفسي والمادي.

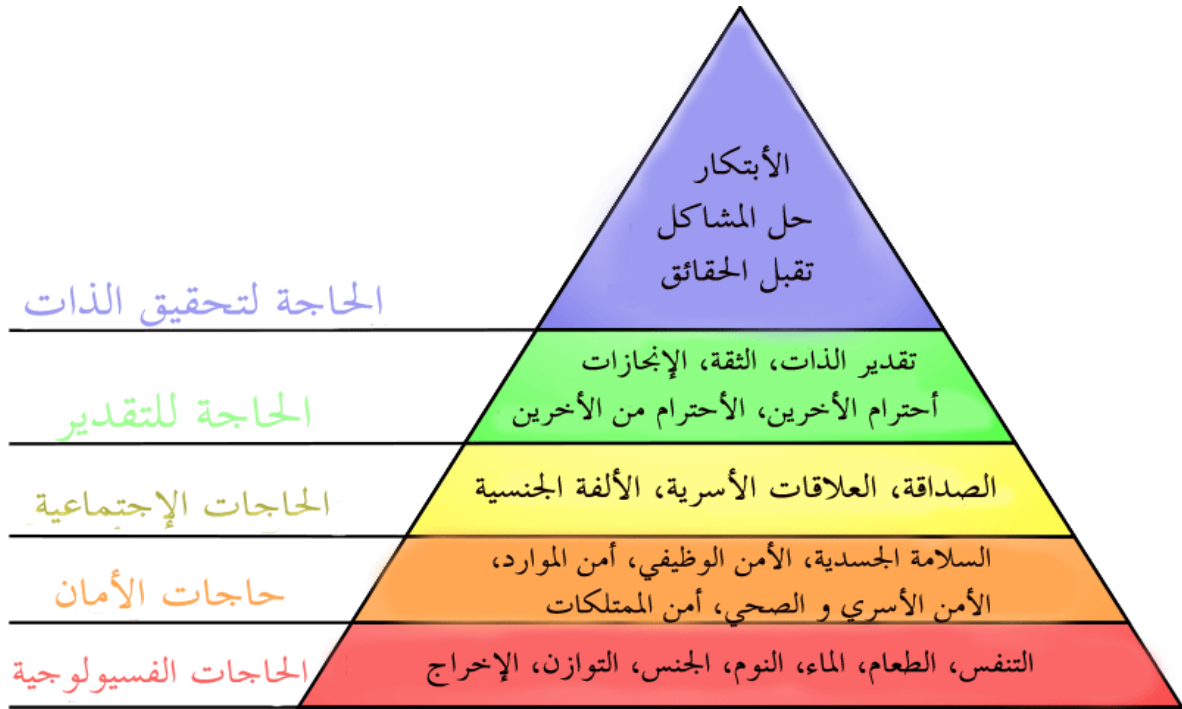
المستوى الثالث يتعلق بالحاجات الاجتماعية، حيث يبحث الفرد عن الانتماء والتواصل مع الآخرين وتكوين العلاقات الاجتماعية الصحيحة والمثمرة.

مع تقدم الفرد في مسار تحقيق حاجاته، يدخل المستوى الرابع الذي يتعلق بالحاجة إلى الشعور بالأهمية والتقدير، حيث يبحث الفرد عن التقدير والاعتراف بقيمته وإسهاماته في المجتمع.

أخيراً، المستوى الأعلى هو الحاجة إلى تحقيق الذات، حيث يسعى الفرد لتحقيق أقصى إمكاناته وتطوير مهاراته وتحقيق الإنجازات الشخصية والمهنية. (طلعت ابراهيم لطفي، 2007، 108،

من خلال فهم هذا الترتيب الهرمي للحاجات، يمكننا تحديد أولوياتنا وتخطيطنا لتحقيق أهدافنا بشكل فعال. فعلى سبيل المثال، يمكن للشخص الذي يعاني من نقص في الحاجات الفسيولوجية أن يجعل تلبية هذه الحاجات أولوية قبل التفكير في تحقيق الذات، كما يمكن لشخص آخر الذي يشعر بنقص في الانتماء الاجتماعي أن يعمل على بناء العلاقات الاجتماعية قبل البحث عن التقدير والاعتراف الشخصي وبالتالي، يظهر أهمية هذه النظرية في توجيهنا نحو فهم أولوياتنا وتحديد أهدافنا بناءً على احتياجاتنا الحالية، مما يساعدنا في تحقيق التوازن والرضا الشخصي والمهني في حياتنا.

الشكل (1) يوضح هرم ماسلو لاحتياجات الانسانية.



الفصل الثاني:

أساسيات ادارة الوقت

تمهيد

1. ماهية الوقت
2. اهمية ادارة الوقت
3. عناصر ومكونات ادارة الوقت الفعالة
4. خطوات الادارة الناجحة للوقت
5. اساليب ادارة الوقت
6. استراتيجيات ادارة الوقت
7. مزايا ومعوقات ادارة الوقت
8. المنظور المستقبلي لإدارة الوقت

خلاصة

تمهيد:

تعتبر ادارة الوقت مجموعة من الاستراتيجيات التي يحتاجها الفرد في حياته الاجتماعية وخاصة المهنية، وذلك لإنجاز مهامه واعماله على أكمل وجه من خلال اتباع اساليب وطرق وخطط لتنظيم الاولويات، وتقسيم المهام والادوار بغرض انجاز المهام المطلوبة في اقل وقت ممكن وعلى أكمل وجه؛ فالإدارة الناجحة والفعالة تسعى دائما على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوقت، مما يساعدها على تحقيق اهدافها، وهذا ما سنتناوله في هذا فصل حول اساسيات حول ادارة الوقت، من اهمية ومكونات وخطوات وكذا أساليب الادارة الفعالة والناجحة للوقت والمزايا والمعوقات التي تؤثر عليها.

1- أساسيات إدارة الوقت:**1-1 ماهية الوقت:**

عرف الإنسان منذ زمن بعيد قيمة الوقت، وحرص على عدم هدره لأنه يعد من الأشياء الثمينة التي إذا مرت لا تعود ولا تعوض هناك حكمة تقول: «الوقت عبارة عن صندوق كنز فإن ضاع منك ضاعت حياتك». ولهذا يجب على كل فرد منا الحرص على وقته والاستفادة منه دون هدره، فإدراك قيمة الوقت وأهميته تنظيمه وإدارته أمر مهم يساعد على ترتيب أولوياتنا، ويجعلنا نمارس نشاطاتنا بإخلاص.

1 - 2 أهمية الوقت:

حظي الوقت بأهمية بالغة في حياتنا اليومية سواء الشخصية أو الاجتماعية أو المهنية. ونظرا لكونه موردا محدود وهام يجب علينا استغلاله واستثماره بشكل جيد، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات فالميزة الفريدة التي يمتلكها الوقت عن غيره من الموارد كونه موردا غير متجدد. فإذا ذهب من المستحيل أن يعود، لذلك فالتسيير والإدارة الجيدة والفعالة للوقت أهم من كمية الوقت بحد ذاته، لأنها تمكننا من إنجاز أعمالنا وترتيب أولوياتنا وأهدافنا.

اذ نجد أن ديننا الاسلامي اهتم بالوقت وركز على استغلاله من أجل مصلحة الدنيا والآخرة، وحث الصغير والكبير والعامل وغير العامل. (سهيل عبيدات، 2001، 12)

ونجد ان رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم اوصانا بضرورة استغلاله، وحثنا عن عدم الفراغ لأن الفراغ سبب لكل خطيئة، فقد جاء في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم فقال: "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ " أي أن الصحة والفراغ هم سبب ضعف وقهر أي إنسان.

ايضا نجد أهمية الوقت تبرز داخل المنظمات، وذلك من خلال تسييره وإدارته بشكل مثالي وطريقة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة، فهو شيء أساسي ولازم يضا هي المورد البشري؛ فإذا لم تتم إدارته في المنظمة بطرق فعالة سيؤدي هذا الى ضعف المنظمة وتخلفها وإضاعة وهدر الوقت، مما ينعكس سلبا على أداء عاملها وأدائها بصفة عامة، فالوقت أثمن ما يمتلكه الإنسان سواءا عند الفرد أو الجماعة أو التنظيم أو المجتمعات أو الدول. (على سليم، 12، 2016)

1-3 أنواع الوقت:

للوقت أنواع كثيرة ومتعددة أهمها:

1 - **الوقت الإبداعي:** وهو الوقت الذي يبذله الإنسان في البحث والاستقصاء والتحليل والتخطيط للمستقبل، بالإضافة الى تسيير وتنظيم شؤون العمل بشكل صحيح، لفهم الأمور والمشكلات الإدارية ووضع حلول منطقية وموضوعية لضمان فاعلية ونتائج القرارات.

2- **الوقت التحضيري:** ويمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في تنفيذ العمل أو النشاط، والتي تتمثل في كل ما يرتبط بالمستلزمات اللازمة، لإنجاز العمل من معلومات وبيانات وغيرها.

3- **الوقت الإنتاجي:** ويمثل المدة الزمنية التي يستغرقها الفرد في تنفيذ المهام والوظائف المخطط لها مسبقا، في المدة الإبداعية والتحضيرية وذلك لاستغلال واستثمار الوقت والموارد المتاحة؛ ويقسم إلى قسمين:

• الوقت الإنتاجي العادي: " المنظم، غير طارئ "

• الوقت الإنتاجي غير عادي: " غير منظم، طارئ "

4- الوقت العام أو غير المباشر: يمثل الفترة الزمنية، التي يقوم بها الفرد بنشاطات فرعية، تؤثر على مستقبل المؤسسة وعلى علاقاتها بالآخرين كحضور الندوات وتلبية الدعوات الخاصة بنشاطات معينة. (عبير فوزي، 2008، 10)

كما نجد أن القعيد يقسم الوقت إلى نوعين:

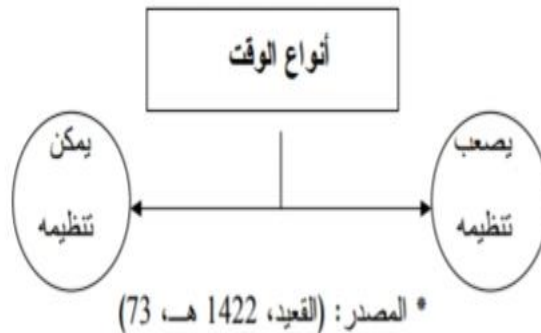
1- وقت يصعب تنظيمه: أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له اي انه لا يقبل التحكم، وهو الوقت الذي نقتضيه ونحن نمارس حاجاتنا الأساسية في الحياة مثل: النوم، الأكل، الراحة، العلاقات الاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

2- وقت يمكن تنظيمه وإدارته: وهو الوقت الذي تخصصه للعمل، ولحياتنا الخاصة

وفي هذا النوع بالذات يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا، هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟

(حنان شكري، 2010، 33)

الشكل رقم (02) يوضح: انواع الوقت.



3- خصائص الوقت:

لوقت خصائص كثيرة نذكر منها:

• الوقت أنفس ما يملكه الإنسان: فالوقت أثمن من الذهب لأن إستعادته شيء مستحيل، فإذا ضاع منا لا نستطيع استرجاعه ولا تعويضه.

• سرعة انقضائه: فهو يمر على الإنسان بسرعة كبيرة، يمر مرور السحاب.

• الوقت أطول شيء لأنه مقياس الخلود، وأقصى شيء لأنه لا يكفي الفرد لتحقيق كل ما يتمناه ويحلم به.

• الوقت ضد الجميع ومع الجميع: وهذا ما نجده يتجسد في مقولة. "الوقت كالسيف إذا لم تقطعه قطعك" فهو ضد الجميع لأننا لا نستطيع التحكم ولا السيطرة عليه، أو ادخاره أو توفيره لكنه مع الجميع أي أنه متاح لكل فرد منا، وأننا نستطيع استغلاله واستثماره بفعالية للاستفادة منه.

• الوقت من أندر الموارد وذلك لأنه مورد غير متجدد، فلا يمكن تجميعه أو إحلاله أو مضاعفته أو توفيره فإذا ضاع لن يعود. (محمد الغامدي، 2008، 30)

• كما أنه مورد لا يمكن الاستغناء عنه فكل الأهداف والإنجازات بحاجة إليه.

ومن هذه الخصائص نستنتج أن الوقت من أهم وأعظم وأثمن مورد يمتلكه الإنسان على الإطلاق، سواء في حياته الشخصية أو الاجتماعية أو المهنية.

لذلك يجب على الفرد استغلاله واستثماره بكفاءة وفعالية، وتسييره وإدارته بشكل جيد لكيلا يضيع ولا يهدر. (عبد المجيد علوي، 2019، 50)

(3) أهمية إدارة الوقت:

إن عملية إدارة الوقت تمثل جانبا مهما في قطاع المنظمات، خاصة أن عنصر إدارة الوقت من العناصر المرتبطة بالوقت ارتباطا وثيقا. "فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت توقيت مناسب وكل وقت يحتاج إلى إدارة وتخطيط".

يعني هذا مهما كانت كمية الوقت كبيرة ومتوفرة، إذا لم تتم إدارته فإنه يضيع هدرا من دون أي فائدة. (ياسر أحمد فرح، 2008، 17)

كما أن لكل مؤسسة أسلوب ومهارات وتقنيات خاصة بها، لتسيير شؤونها الداخلية وإدارة وقتها، وذلك بما يتناسب مع سياساتها وأهدافها وتكمن أهمية إدارة الوقت في: التحديد الفعال والواضح للاختصاصات، وتنظيم وترتيب الأولويات، مما يساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ورفع مستوى إنجازها، واكتساب مزايا تنافسية من أجل البقاء والاستمرارية.

• إدراك المسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح العام للمنظمة، كما أن هذا النجاح يدعم التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، وزيادة إحساس شراكتهم وتعزيز علاقاتهم، كونهم يعملون داخل مؤسسة واحد. (زوليخة تفرقنت، 2017، 63).

• سلامة التخطيط المدرك لعامل الوقت داخل المنظمة.

• سلامة التنظيم المرن والمستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد العاملين في الارتقاء الوظيفي.

• دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز، سواء ذاتية أو خارجية، ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في تقديم أفضل ما لديها وتفعيل كافة الإمكانيات، لنجاح المشروع ورفع الإنتاجية والارتقاء بأليات الإنتاج.

- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً، لتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- إتاحة مجالات واسعة للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية، وذلك للتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات وتحقيق وتشجيع الابتكارات والاختراعات.

(سليم بطرس جلدة، 2007، ص 11.13)

الشكل رقم (3) يمثل: أهمية إدارة الوقت الفعالة



من اعداد الطالبة

3- عناصر ومكونات ادارة الوقت الفعالة:**1 / عناصر ادارة الوقت الفعالة:**

لإدارة الوقت اربعة عناصر أساسية وتتمثل في:

1- تخطيط الوقت:

يعرف تخطيط الوقت بأنه تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة، حيث يتم التنبؤ للمستقبل وما يتوجب علينا فعله والقيام به لممارسة الأنشطة والأعمال المطلوب إنجازها، في الفترة الزمنية المحددة. فعملية إدارة الوقت تبدأ بفعالية من خلال رسم خطة جيدة ومتكاملة ومتوافقة مع نمط الحياة، وتترأسها أهداف مسطرة، لكي يعرف الفرد أو العامل الاتجاهات أو الطرق الصحيحة والسريعة لتحقيق أهدافه.

2- تنظيم الوقت:

إن تنظيم الوقت يتمثل في توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يوميا، بحيث لا يطغى زمن الفعالية على زمن آخر منها وذلك للتمكن من إنجاز كل ما خطط له فالتنظيم الجيد للوقت يعمل على تقليص الوقت اللازم للأداء، فتحديد وتبسيط الاتجاهات المتبعة واستبعاد كل ما هو غير ضروري، أو الاستعانة بالأجهزة الحديثة للإنجاز والعمل بصورة سريعة؛ كما تعمل النماذج المعدة سلفا من قبل المنظمة على توفير الوقت الكبير، الذي ضاع هدرا بسبب الشرح الطويل وازدواجية كتابة المعلومات. (عبد المجيد علوي، 2019، 50).

3- توجيه الوقت:

إن توجيه الوقت يعني إرشاد العاملين الى الاستخدام الأمثل لعامل الوقت، فالتوجيه يشكل جزء مهم من وقت العامل أو الاداري لذا لا بد أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه، وأن يدرك الحالة النفسية للعاملين داخل المنظمة، وإلا كان التوجيه خارج الوقت المحدد فمن الضروري تحقيق أقصى فائدة من وقت التوجيه. وذلك من خلال وجود قواعد ثابتة وسليمة للبيئة الاجتماعية داخل المنظمة، والتي تزيد من عملية التفاعل والاتصال فعالية التوجيه، واستغلال واستثمار الوقت بشكل مثالي من طرف العاملين.

4 - الرقابة على الوقت:

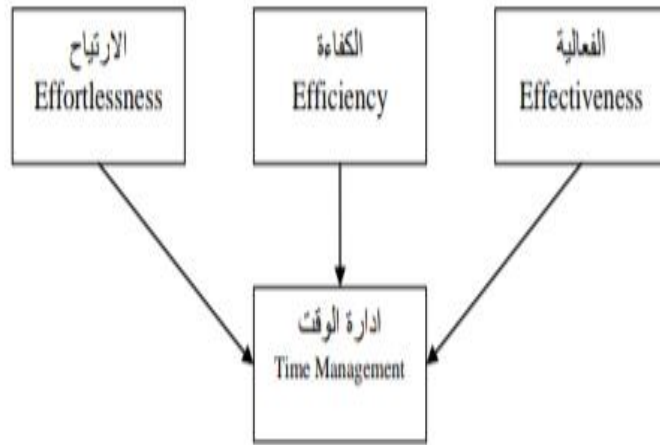
وهي تعني مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له، وتحديد الانحرافات والاطفاء الموجودة والحد منها، وذلك لاتخاذ القرارات الصحيحة، فتظهر لنا أهمية الوقت في عملية الرقابة: فهي تكشف عن الأخطاء وتمنع حدوثها، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وحازمة،

يتم تنفيذها تحت التهديد ويقصر زمنها إذا كانت من الذات ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف. (عبد المجيد علوي، 2019، 51)

2 / مكونات ادارة الوقت الفعالة:

الشكل (04) يمثل مكونات الإدارة الفعالة للوقت:

مكونات الإدارة الفعالة للوقت



المصدر: حمودة ، دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، 2003 ص 9

وبوضح لنا هذا الشكل رقم (04) أن هناك ثلاث مكونات أساسية عامة، تتميز بها الإدارة الناجحة والفعالة للوقت؛ ينبغي على كل فرد أو عامل أن يراعيها سواء في حياته الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية. (حنان شكري، 2010، 30)

وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف تستطيع الإدارة أو المنظمة أن تتحكم وتسير هذا المورد الثمين والنادر:

- التعامل مع الوقت بفعالية: بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب منه.
- التعامل مع الوقت بكفاءة: أي أن يحقق المهام المطلوبة، وينجز الأعمال المكلف بها في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة.
- التعامل مع الوقت بشكل مريح غير مجهود: بمعنى أن يتعامل الفرد أو العامل مع الوقت بأسلوب طبيعي ومريح، لا أن يشعر بالضغط النفسي والتعب الجسمي فإدارة الوقت تركز على تسيير وتنظيم وتخطيط وتوجيه والرقابة، من طرف فرد أو مدير أو منظمة فاعلة لتطبيقها. في الحياة اليومية أو العملية، ويمكن القول بأن إدارة الفرد لوقته هي كل ما يتصل

بالتحكم في استخدامه لأهم مورد متاح له ومع الأهمية البالغة التي يمتلكها عامل الوقت، خاصة في وقتنا الحالي إلا أن هناك الكثير من الأفراد والعاملين والمديرين في المنظمات أو المؤسسات يسيئون استغلاله واستثماره ويضيعونه هدرًا، لذا فإن إدارة الوقت تتطلب فردًا ذو خبرة وكفاءة وفعالية (مأمون حمود، 2015، 10)

5- خطوات الإدارة الناجحة للوقت:

هناك ستة خطوات للإدارة الناجحة والفعالة للوقت وهي:

1- الخطوة الأولى: مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

فعلى الفرد أو العامل مراجعة أهدافه، ورسم خطته وتحديد أولوياته سواء في حياته الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية والقيام بها في الفترة الزمنية المحددة.

2- الخطوة الثانية: الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

فالإدارة الوقت وتسييره بشكل صحيح وطريقة مثالية، يجب على العامل وضع خطة زمنية يسير عليها خلال الفترة الزمنية المحددة ل، تحقيق الهدف والوصول إليه ولا يتم ذلك إلا من خلال قيامه بالمهام المطلوبة، وإنجازه للأعمال وتحمل مسؤولياته المكلف بها.

3- الخطوة الثالثة: وضع قائمة إنجاز يومية:

لكي يدير الفرد وقته بشكل جيد ينبغي عليه أن يضع يوميًا " قائمة إنجاز يومية " تفرض نفسها عليه كلما نسي أو تكاسل عن أدائها.

➤ ومن أهم النقاط التي يجب على الفرد أن يراعاها عند وضعه لقائمة الإنجاز اليومي هي:

- جعل قائمة الإنجاز اليومي جزء من الحياة

- عدم المبالغة في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.

- اعتماد مبدأ " باريتو " للمساعدة على الفعالية (يشير إلى تحديد أهم نقطتين في عشر نقاط)، وإنجاز هاتين النقطتين يعد بمثابة تحقيق 80% من أعمال ذلك اليوم.

- إعطاء راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع.

- توخي المرونة فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

4- الخطوة الرابعة: سد منافذ الهروب:

وهي المنافذ التي يهرب منها الفرد أو الموظف من أدائه لمسؤولياته، لتي خطط لإنجازها مثل: الكسل، التأجيل، التسويف، التردد، الترويح الزائد عن النفس الخ

5- خطوة الخامسة: استغلال الأوقات الهامشية:

المقصود بها الوقت الضائع أو المهدور بين الالتزامات والأعمال مثل: استخدام السيارة، الانتظار عند الطبيب، السفر وهي تزيد بسبب عدم تنظيم الوقت، لذلك يجب على الإنسان أن يستغل وقته استغلالاً أمثل، بما يعود عليه بالنفع وأن يتأمل وقته فيما يقتضيه ثم يحلله ويحدد مواقع الأوقات الهامشية، ليستفيد منها قدر الإمكان.

6 - الخطوة السادسة:

عدم الاستسلام للأمور العاجلة وغير الضرورية فهي تجعل الإنسان أداة تستعمل في برامج الآخرين وأولوياتهم " ما يرون انه مهم وضروري بالنسبة لهم وتسلبه فاعليته ووقته ويتم ذلك عندما يضعف الإنسان في تحديده لأهدافه وأولوياته ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته. (عبير فوزي، 2008، 11) المصدر عبير فوزي الخطيب

الشكل رقم (05) يوضح خطوات الادارة الناجحة للوقت:



6- أساليب إدارة للوقت:

هناك مجموعة من الأساليب التي تدفع الأفراد العاملين إلى تحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية ومن هذه الأساليب نذكر:

1- الإدارة بالتفويض:

ونعني بالتفويض أنه نقل المدير أو الرئيس أو رب العمل جانب من اختصاصه اي بعض اعماله الى بعض مرؤوسيه، وذلك لممارسة للسلطة دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رئيسه الأعلى، فهو يعبر عن درجة المشاركة لأنه يتم بمقتضى منح المدير مرؤوسيه اتخاذ قرارات محددة.

ولهذا يعتبر اسلوب الادارة بالتفويض من الاساليب الاساسية لإدارة الوقت وتسييره بشكل جيد، كما انه يعد دافع من الدوافع التي تؤدي الى رفع وتحسين أداء العاملين، داخل المنظمة مما يؤدي لنجاحها وتطورها. (علي العضايلة، 1998، 27)

2 الإدارة بالأهداف:

كما ان هذا الاسلوب من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة لأن كل منظمة تحدد وترسم أهدافها وتكون واضحة.

ويعتبر من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة، ويتم ذلك من خلال تحديد المنظمة لأهداف واضحة ومعروفة لجميع العاملين بالإضافة إلى معرفة الهدف من وجود كل فرد في التنظيم ومعرفة ما يستطيع تقديمه للمنظمة، وكذلك تحديد المخاطر والمعوقات التي تواجه القائد الإداري ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة القائد الإداري ومهارته، في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها. (مدحت ابو نصر، 2012، 68)

2- الإدارة الذاتية:

يتمثل هذا الأسلوب بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الإداري يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للعامل، لتحقيق أكبر

الإنجازات والوصول إلى أفضل النتائج على المستوى الشخصي أو التنظيمي. وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعهم وقناعتهم الذاتية وتشمل العديد من المقومات، أهمها المحافظة على اللياقة البدنية العالية، وتوفير بعض السمات الشخصية المميزة للفرد وتوافر المعارف والمهارات الاجتماعية والإشرافية اللازمة في العلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى توفر الهوية الكافية للتأقلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة. (رشيد جليبي، 2017، 98)

4- اسلوب الادارة بالمشاركة

وهو أسلوب حديث فأسلوب الادارة بالمشاركة أخذ محل اهتمام كبير في الآونة الاخيرة، وذلك لما تركه من آثار إيجابية فاشترك العاملون في الادارة واتخاذ القرارات والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ، وفكرة اشترك العاملين في الادارة انتشرت في مختلف الدول رغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة. (منال بواليف، 2023، 40)

5- الادارة بالتخويف:

ويقوم هذا الاسلوب في الادارة على مبدأ اشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل الإداري، ويتولد عن هذا الاحساس بالثقة بين العاملين والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين، ويمكن ان يحدث عكس ذلك الاحساس بالخوف وعدم الرضا وتدني مستوى الادارة وسوء العلاقات افقيا وعموديا بين العاملين داخل المؤسسة. (محمود عداربة، 2006، 22)

7- استراتيجيات ادارة الوقت

ان مفهوم ادارة الوقت مفهوم استراتيجي حديث ينبع من النظرة العامة لرسالة المنظمة، كما ان هذا المفهوم والياته يسير مع كل عناصر ادارة الوقت من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة وتعرف هذه العملية بانها الإدراك الواعي لاستخدام الوقت بطريقة مثالية وفعالة، من اجل رفع الاداء ويمكن تقسيم خطوات استراتيجية ادارة الوقت بالشكل التالي:

- حالية او قريبة.
- قصيرة المدى.
- طويلة المدى.

(عبير فوزي، 2008، 30)

ولقد اوضح مجموعة من الباحثين الى عدد من الاستراتيجيات المتبعة وهي كالتالي:

1- ترتيب المهام والاعمال حسب الاولويات.

2- تنظيم الشخص لذاته.

3- تقسيم الوقت بصورة مناسبة.

4- عدم تأجيل المهام والاعمال.

5- التخطيط اليومي، الاسبوعي، الشهري، السنوي للأعمال المستقبلية.

6- تقسيم الوقت بصورة مناسبة. (علي سليم، 2016، 23)

8/ مزايا ومعيقات ادارة الوقت

أ/ مزايا ادارة الوقت:

هناك مزايا لا تعد ولا تحصى لإدارة الوقت وسنتناول اهم المزايا:

- 1- تحقيق التوازن: تسمح إدارة الوقت بإنشاء التوازن في حياة الانسان الشخصية والمهنية.
- 2- تحقيق المزيد من الانجازات في أقل وقت: فيمكن انجاز المهام والأعمال المختلفة في فترات زمنية قصيرة، ومجهود اقل ويتم ذلك من خلال تحديد الاولويات وتطبيقها في الوقت المحدد والمتاح لها لإتمامها، حيث ان توفير ساعات للقيام بشيء ما يساعد في زيادة الإنتاجية.
- 3- اتخاذ القرارات دون تردد: اي اتخاذ القرارات دون تضييع وهدر الوقت لذلك يفضل تحديد قائمة المهام والوقت المتوقع لها.
- تحقيق الاهداف بصورة سريعة وهذا يعني ان الاستغلال الأمثل للوقت وتسييره بشكل جيد يدفعنا الى الوصول الى الاهداف بسرعة، وهنا تبرز اهمية ادارة وتنظيم الوقت.
- 4- زيادة الثقة: يمكن ان تساعد ادارة الوقت الفعالة على تعزيز الثقة بالنفس الأفراد العاملين، وذلك من خلال شعورهم بإنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد كما انها تعتبر حافزا لرفع ادائهم.
- 5- الحصول على الطاقة لتحقيق المزيد: وهذا يعني ان ادارة الوقت وتنظيمه يوفر فترات لبناء المهارات الجديدة لرفع اداء العمل، وزيادة انتاجيته، وذلك للحصول على المزيد من الطاقة الداعمة للإنجاز، فعندما يحسن الفرد استغلال واستثمار مورد الوقت للاستفادة منه، ينعكس بالإيجاب على حياته الشخصية والاجتماعية والمهنية خاصة في الجانب المهني حيث تقل عليه ضغوط العمل.

ب/ معيقات ادارة الوقت

إن إدارة الوقت تواجه العديد من المشاكل والصعوبات التي تعيق الافراد أثناء ادائهم لأعمالهم، وممارستهم لنشاطاتهم كما ان هذه المعوقات لا يمكن فصلها عن نشاطاتهم، كما ان هذه المعوقات لا يمكن فصلها عن مشاكل الادارة ومن بين هذه المعوقات:

- 1- عدم إدراك بعض العاملين لأهمية ادارة الوقت.
- 2- عدم التزام العاملين بساعات العمل الرسمية، بحيث يخلق أذارا للتأخر عن أداء العمل.
- 3- الاتجاهات والقيم السلبية التي يحملها بعض العاملين وذلك لنقص ثقافتهم التنظيمية وذلك راجع الى ثقافة المجتمعات.
- 4- عدم إدراك العاملين لأهمية أدائهم لوقتهم في الفترة الزمنية المحددة. (خالد الصرايرة، 2010، 132)

ونجد هناك معوقات اخرى تتجلى في:

- عدم وجود خطط محددة وأهداف مرسومة للمنظمة.
- تأجيل وتسويق المهام والأعمال والنشاطات المطلوب تأديتها.
- عدم توثيق الاهداف وتناسيها بحيث تتجمع وتتراكم الابعاء نتيجة عدم توثيق الهدف السابق ووضع هدف جديد.
- الرسائل السلبية المعيقة.
- الازمات التي تطرأ على المنظمة.
- الاستجابة لمقاطعات الافراد الاخرين أثناء إنجاز المهام والأعمال المطلوبة فهذا يعرقل تنفيذ المهام في الفترة المحددة ويهدر الوقت. (شوقي عبد الله، 2006، 45)

9/ المنظور المستقبلي لإدارة الوقت

إن الاهتمام الحالي بأدبيات وتقنيات الإدارة تتزايد وتيرته بسرعة كبيرة، حيث نجد أن المنظمات أو المؤسسات الحديثة والناجحة تحرص على تطبيق مهارات إدارة وتسيير الوقت، وذلك من أجل استثمار الموارد المتاحة: العنصر البشري والمالي والوقت لتحقيق الأهداف المرسومة في أقصر وقت وبأقل تكلفة.

وهذا يوضح لنا أن المؤسسات تسعى وتطمح إلى تحقيق نجاحات كبيرة وطرغ في الوصول إلى مراكز الصدارة في المستقبل، وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحادة.

ونشير هنا إلى الانتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسة، من خلال وفورات الحجم التي تستفيد منها المنظمة والنتيجة عن الإنتاج بكميات كبيرة، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتباراً بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة، فهي تسعى إلى استغلال واستثمار الوقت للاستفادة منه وذلك من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تمكنها من التفوق وغزو الأسواق.

وباعتبار أن التحكم في الوقت بشكل صحيح وطريقة مثلى يعني كسب ولاء العميل، ليس من ناحية التكاليف فقط بل يمتد ويشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت.

وبما أن الفرد يعيش في عالم ذو طبيعة ديناميكية (أي دائم الحركة وسريع التغير ومستمر). ففيه تبحث المنظمات عن طرق وأساليب جديدة للمنافسة والتطور والتقدم والازدهار، لذلك نجد أنها ستأخذ مكانة بارزة ومرموقة في المستقبل فإهدار الوقت داخل المنظمة ينعكس بشكل سلبي عليها، ويؤدي إلى ضعفها وضياعها. (عبير فوزي، 2008، 32)

الخلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف عن الوقت وإدراك أهمية مورد الوقت في الإدارة والمنظمة، فالإدارة الفعالة هي الإدارة التي تسعى وراء تحكمها لمورد الوقت كونه مورداً ثميناً وغير متجدد، ولا يتم ذلك إلا من خلال اتباع الخطوات والطرق والأساليب والاستراتيجيات التي تحقق إدارة ناجحة وفعالة للوقت، بغية تحقيق أهدافها في أقل وقت ممكن، فلذلك يجب على كل منظمة أن تقوم بترشيدها من تنظيم وتخطيط ورقابة على الفرد.

الفصل الثالث:

تحسين أداء العاملين

تمهيد

1. أساسيات الأداء
2. إدارة الأداء
3. تقييم أداء العاملين
4. خطوات تحسين أداء العاملين
5. أساليب وطرق تحسين أداء العاملين
6. أهمية تحسين أداء العاملين
7. أهداف تحسين أداء العاملين
8. العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين

خلاصة

تمهيد:

ان نجاح المنظمة وتطورها وتحسين مستواها مرتبط بأداء العاملين، وهذا ما لفت انتباه الباحثون ودفعهم بالاهتمام بموضوع تحسين اداء العاملين، ذلك من خلال تقييم ادائهم وتحديد نقاط القوة لديهم ودعمها ونقاط الضعف ومعالجتها، وبالتالي يؤدي هذا الى رفع قدراتهم وزيادة كفاءتهم، ويستند ذلك على الادارة الجيدة التي تسعى لاستغلال مورد الوقت بشكل صحيح، لأنه يلعب دورا مهما لرفع أداء العامل وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛ وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

1- ماهية الاداء :

تمهيد:

إن عملية تحسين اداء العاملين من العمليات الاستراتيجية التي تسعى كل المنظمات والإدارات وراء تحقيقها، لأنها تساعد على تحقيق معدلات ومعايير اداء العاملين والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها من جهة والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها من جهة اخرى؛ فتحسين الاداء يعتبر ضرورة حتمية على كل ادارة وذلك للتحسين المستمر سواء على مستوى الفرد او العاملين او المنظمة بصفة عامة، من اجل الحكم على دقة البرامج والمعايير التي تدير عليها المنظمة من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة عاملها من ناحية أخرى.

1.1. انواع الأداء :

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة، في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية، نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي يشمل كل المؤسسة بما تساهم فيها كل وظائفها دون تمييز بينهما، وقد يكون جزئياً، أي مختلف الاداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدي كأداء وظيفة التخزين أداء وظيفة الموارد البشرية وقد يكون حسب المصدر: داخلي وخارجي، وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادي تكنولوجي إداري. (عادل عشي، 2006، 5)

2.1 حسب معيار المصدر :

1. الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

. الأداء البشري: وهو أداء الموارد أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسييرهم لمهاراتهم.

. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها. (عبد الملوك مزهود، 2002، 5)

2. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي و أداء جزئي.

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الأرباح، الشمولية، النمو.

ب الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتد للتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية أداء وظيفة التموين أداء وظيفة التسويق أداء وظيفة المالية.

نشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل اداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مختلف وظائفها (عبد الملوك مزهود، 2002، 5)

3.1 حسب معيار الطبيعة :

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:

أ. الأداء الاقتصادي: يعتبر الاداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة

محل التقييم، وكذلك ماتعه من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب . الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة نظرا لأهمية التكنولوجية. (عبد المليك مزهودة، 2001، ص5)

ج . الأداء الإداري: يتمثل الأداء الإداري في الخطط والبرامج وسياسات التشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية (عادل عشي، 2006، 7)

3.1 عناصر الاداء:

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات اساسية لا يمكن ان يكون هناك اداء فعال الا بوجودها وذلك راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى اداء العاملين في المؤسسات ومن بينها:

1- **كفاية الموظف:** وهي تعني ما يمتلكه الموظف من معلومات وقدرات ومهارات واتجاهات وقيم، بتعبير اخر نقول بانها تمثل الخصائص الاساسية للفرد او العامل التي تنتج أضاءا فعالا يقوم به الموظف.

2- **متطلبات العمل:** وهي تشمل الاعمال والمهام والمسؤوليات او الادوار والمهارات والخبرات التي يطلبها عمل من الاعمال أو وظيفة من الوظائف

3- **بيئة التنظيم:** وتتمثل في العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال للموظف وهي التنظيم والهيكله والاهداف والموارد المتاحة، والمركز الاستراتيجي والاجراءات المستخدمة اما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، الحضارية، السياسية، القانونية (محمد سرور الحريري، ص276، 2016)

ويضيف بعض الباحثين الى ان هناك اربعة عناصر للأداء وتتمثل في:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: ويتمثل في مدى إدراك الفرد لإنجازه لأعماله ومهامه المكلف بها وما يمتلكه من مهارة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يقوم به الموظف أثناء انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار السرعة لهذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للتوجيه والارشاد من قبل المسؤولين والمشرفين وتقييم نتائج الاعمال:

ومن خلال ما سبق نستنتج ان الاداء يتكون من العناصر التالية:

- الخصائص والقدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد.
- ما تطابه الوظيفة من متطلبات وواجبات ومسؤوليات.
- البيئة التنظيمية المتمثلة في العوامل الداخلية (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل).
- العوامل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، القانونية).

(رواية محمد حسن، 2003. ص 217)

4.1 محددات الاداء:

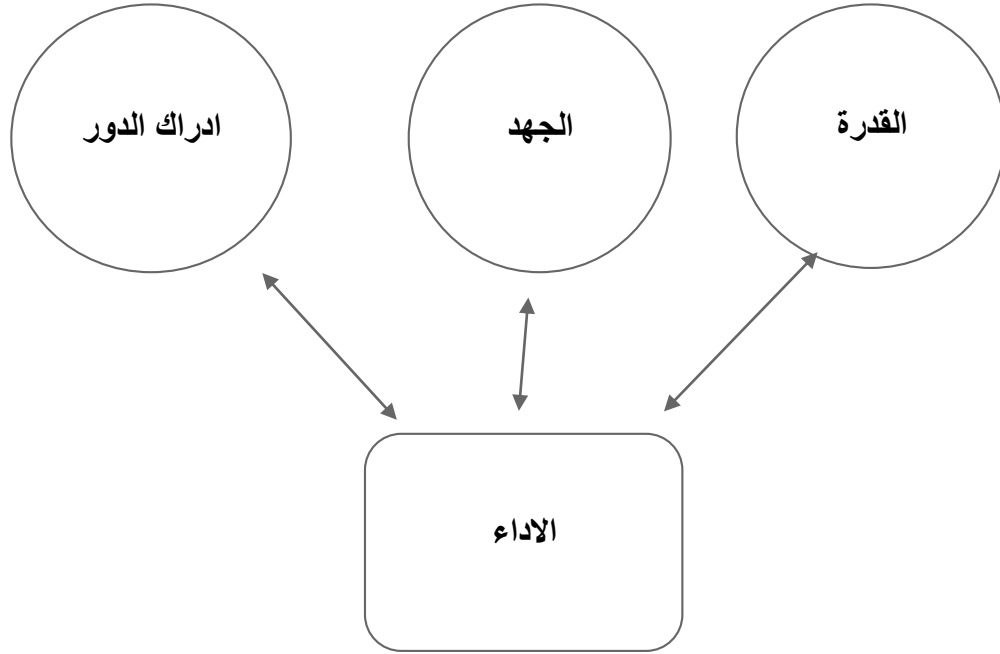
ويتمثل فيما ينجزه الفرد من جهد فكري وعضلي، وقدرته لأداء ادواره ومهامه كما ينظر اليه بانه نتاج علاقة متداخلة بين:

1/ الجهد.

2/ القدرات.

3/ إدراك الدور (المهام). (رواية محمد حسن. 2003. 201)

الشكل رقم (06) يوضح محددات الأداء الوظيفي للأداء



1- الجهد: ويشير الى الجهد المبذول من طرف العامل مع حصوله على التدعيم (الحوافز) وهذا ما يمنحه الطاقة ويدفعه للقيام بالنشاطات الجسمية والعقلية لأداء مهامه على أكمل وجه.

2- القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتمثل هذه القدرات في الانجازات والجهود المبذولة والتي تسعى وراء النمو والتطوير والتعديل والاستقرار كي تزيد من تجديد الاداء وعدم الشعور بالنقص عبر فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور او المهمة: من الضروري على كل عامل من العمال إدراك ومعرفة الانشطة والمهام والادوار المكلف بها ومدى اهميتها وذلك لتحقيق مستوى مرضي من الاداء فلا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء ولذلك يجب إدراك الدور الذي

يسعى الافراد من اجل تنمية ادائهم وابرار دورهم بالشكل الذي يتناسب مع امكانياتهم (محمد حسن، 2003. ص 202)

4 - الوظيفة: كل ما يتعلق بواجبات ومسؤوليات الوظيفة وما يقدمه الموظف من اضافات في هذه الوظيفة من قدرات وامكانيات جهدية وعضلية بالإضافة الى ما توفره الوظيفة من ادوات ومعدات واساليب تستخدمها في عملياتها التنظيمية والادارية

5- البنية التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم تقديم الخدمات في المنظمة من وسائل وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة وتنظيم التحفيز والردع وايضا نظام الاتصال الداخلي.

6- المحيط الخارجي: ان المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير قوي على أداء العامل في المنظمة مثلا: الرواتب التي تدفع في المؤسسات الاخرى وايضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات فكل هذه العناصر تؤثر على اداء المؤسسة

7 - الدافعية الفردية: وهي التي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقبال العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.

8- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التعليم والتدريب والتكوين والخبرة والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل. (عوض الله محمد علي، 2017. 61)

5.1 معايير الاداء:

وتتمثل اهم معايير الاداء الدقيقة والواضحة في النقاط التالية:

1- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الابداعي.

2- ترتيب الاولويات حسب اهميتها ودرجة صعوبتها.

3 - وضع الاولويات ضمن الاولويات

4 - استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.

5 - مراجعة معايير الاداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل.

6- مناقشة المعايير مع المسؤولين (الهور، 2006. 73)

6.1 العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

من الصعب تحديد العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين وذلك لأنها كثيرة ومتنوعة ومن اهمها العوامل ما يلي:

1- غياب الاهداف المحددة.

2- عدم المشاركة في الادارة.

3- اختلاف مستويات الاداء.

4- مشكلات الرضا الوظيفي.

5- التسبب الاداري.

➤ وهناك من يرى ان العوامل التي تؤثر على مستوى أداء العاملين هي:

1- اهداف وقيم الموظف وعلاقته بأهداف المؤسسة.

2- الخصائص الديمغرافية للفرد.

3- القدرة الذهنية والسمات الشخصية.

4- الحوافز.

5- علاقات العمل.

6- التكنولوجيا والتدريب.

ويرى الباحثين الحاج قاسم والدحلة على ان العوامل المثرة على الاداء هي:

- برامج التدريب.

- خصائص ومتطلبات العمل.

- الرقابة الفعالة.

- نظام الاجور والحوافز المعلومات والمهارات.

- الخصائص الديمغرافية.

يتضح مما سبق أن تحسين أداء العاملين في البلدية المركزية لمدينة المسيلة يرتبط بالعديد من

المؤثرات الداخلية والخارجية التي تنعكس على مستوى أداء عمالها

(اريج محمد رمضان .2017. ص68.69)

2- ادارة الأداء :

ان ادارة الاداء يعد مفهوما من المفاهيم الحديثة التي جاءت نتيجة التوجهات في علم الادارة

ككل فإدارة الاداء تركز بصورة مباشرة على قياس الفعالية من خلال استثمار نجاح تطبيق

الادارة بالأهداف او الادارة بالنتائج مع مطلع الستينات من القرن الماضي

كما نجد ان النظرية الوسطية للباحث الياباني ث" وليم اوشي " وتسمى بالنظرية Z التي

ترتكز على المبادئ الخمسة التي توضح أثر العوامل على تحسين مستوى أداء العاملين

وهي كالتالي:

1- استقرار الوظيفة وضمانها.

2- العملية الجماعية في اتخاذ القرارات، وتدعيم مفهوم الإدارة بالمشاركة.

- 3- رفع مستويات المسؤولية الذاتية عند كافة وحدات التنظيم وأعضاءه
- 4- خلق أنظمة رقابية دقيقة وواضحة أساسها التبادل الدائم والمستمر للمعلومات.
- 5 - إعطاء الأهداف التنظيمية ومشاعر أفراد عائلة الموظفين أهمية ورعاية خاصة.
- كما نجد أن لإدارة الأداء تعرف بأنها الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة وضبط أعمال الأفراد وسط بيئة العمل، مع اعطاء الدعم والتعزيز الايجابي أهمية خاصة لرفع مستويات الأداء إلى اعلى حد ممكن
- كما تسعى ادارة الاداء الى النهوض بمستوى المنظمة من خلال رفع مستوى أداء العاملين لتحسين الخدمة (تشوي .2006. 41)

من بين اهدافها ما يلي:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية
 - إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها
 - تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد العاملين
 - التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل ان يتحول الى جزء من السلوك الدائم لدى العمال.
 - التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.
 - توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات
 - تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين (عبير فوزي الخطيب. 2009. 34)
- ويتضح لنا ان لإدارة الأداء اربعة عناصر اساسية تتمثل في:

1/ التخطيط للأداء يتضمن:

- تحديد الاهداف: أي رسم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة

- تحليل الاداء الحالي: تحليل مستوى الاداء الحالي في المنظمة.
- تحديد الأداء المطلوب: وضع أبعاد لمستوى الأداء المراد تحقيقه والوصول اليه
- تحليل المعايير: ويتم خلالها تحليل معايير الاداء بغية قياس المستوى المطلوب.

2/ تنظيم الاداء يتضمن:

- المسؤوليات والمهام: حيث يتم توزيع المهام وفقا للوظيفة وطبيعة الخبرة
- قناة الاتصال: تعزيز قناة الاتصال بين الادارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم حتى يتسنى الاستفادة من الوقت والتغلب على البيروقراطية في الهيكل التنظيمي
- اللوائح والقوانين: اتباع اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل.

3/ توجيه الأداء ويتضمن:

- تبسيط الإجراءات: حيث يتم تبسيط إجراءات الاتصال واتخاذ القرارات لتوفير الوقت.
- الارشاد: ويتم في هذه المرحلة ارشاد الموظفين من قبل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتي بالخبرة.

التغذية العكسية: يتم الاعتماد على التغذية العكسية للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة.

- تصحيح الأخطاء: من خلال العمل على الاستفادة من الخطوة التي سبقتها من خلال المعلومات المتوفرة عن طريق التغذية العكسية اذ يتم تصحيح الأخطاء بسهولة ووقت اقل.
- ملاحظة التقدم: وفيها يتم قياس مقدار التقدم الحاصل في مستوى أداء العاملين.

4/ تقييم الاداء ويتضمن:

- القصور في الاداء: تحديد أوجه القصور لمعالجتها.
- المهارات المتوفرة: الاستفادة من المهارات المتوفرة لدى العاملين على الوجه الأمثل.

- المهارات المستهدفة: تحديد المهارات المستهدفة والمراد الوصول اليها.
- العدالة والرضا: تحقيق العدالة والرضا بين العاملين مما يزيد من تقديم الخدمات ويرفع مستوى أداء العاملين.
- بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد:
- يتم أخذ القرارات بناء على المعلومات المتوفرة عن أداء العاملين في المنظمة والتي يزودهم بها القسم المختص
- مراقبة الاداء وتوثيقه:
- أي مراقبة التقدم الحاصل في اداء العاملين وتوثيق هذا التقدم من خلال جدول يحدد المستوى السابق والمستوى الحالي المراد الوصول اليه.
- مكافئة السلوك الايجابي والتقدم نحو الاهداف:
- حيث يعمل نظام المكافئات على رفع مستوى اداء العاملين وتحسين الخدمات.
- الوصول الى تحسين أداء الافراد ورفع مستوى المنظمة: وفي هذه المرحلة يتم النهوض بمستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء.
- (عبير فوزي الخطيب، 2008. ص 37.38)

3-تقييم الاداء:

ان تقييم اداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في العمل وتأدية وظائفهم او الاستغناء عنهم.

لكن يتفق معظم المختصين والكتاب على وجود نوعين لتقييم الاداء وهما التقييم الرسمي وغير رسمي:

1 - تقييم الاداء الرسمي:

وهو ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد وغالبا ما يكون مرة واحدة او مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري

2- التقييم غير الرسمي: وهو ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء او المشرفون المباشرون وقت الحاجة اليه في غير الاوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك: ان كان اداء أحد الموظفين يصل دائما الى مستوى المعايير الموضوعية او يتجاوزها فان هذه الحقيقة بحاجة الى التثبيت من خلال تقسيم الاداء غير رسمي. (عذاري سعود الهاجري .2011. ص38 .)

ومن بين الاسباب الرئيسية التي تدفعنا الى القيام بعملية تقييم الاداء هي:

- 1- تقييم الاداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
 - 2- ان تقييم الاداء يتيح الفرصة لمراجعة واعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
 - 3- يعد تقييم الاداء جزءا من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل
 - 4- يوفر تقييم الاداء اساسا قويا يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الاداء بالمنظمة.
- كما ان تقييم الاداء يعتبر من أحد المهارات الاشرافية والاساسية التي يقوم بها المشرف حيث يقوم بتقييم الاداء الفعلي لمرؤوسيه ويجب عليه ان يكون عادلا في عملية التقييم فيؤدي مهمته على أكمل وجه (عذاري سعود الهاجري .2011. ص43)

ونجد ان تقييم الاداء يهدف الى:

- تحسين اداء العاملين في المؤسسات.
- القيام بعمليات تخطيط من طرف العمال بشكل صحيح في المؤسسات.

- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
 - تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الادارية.
 - تقويم سياسة الحوافز والاجور.
 - تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
 - كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.
 - مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في أدائها.
- (عبير فوزي الخطيب ص36)

4-خطوات تحسين أداء العاملين:

1 -خطوات تحسين أداء العاملين:

وتتحدد خطوات تحسين اداء العاملين من خلال التساؤلات التالية:

ما المشكلة؟

من المرتبط بالمشكلة؟

ما الذي يجري الان؟

ما الذي تريده ان يحدث؟

ما نتيجة العضو في الاداء؟

ما الاسباب والحلول الممكنة؟

ما خطة العمل؟ (عبيرفوزي:2009. 41)

وهناك من يرى بأن عملية تحسين أداء العاملين تتحدد من خلال:

الخطوة الولي: تحليل الأداء.

الخطوة الثانية: البحث عن الجذور والمسببات

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة

الخطوة الرابعة: التطبيق

الخطوة الخامسة: الاتصال المباشر .

الخطوة السادسة: المراجعة والمتابعة. (اريج محمد:72،2017)

5- طرق واساليب تحسين اداء العاملين:

تعتمد المنظمة على جملة من الأساليب والاجراءات من اجل تحسين اداء العمال وتتمثل فيما يلي:

1 - الحوافز: سواء مادية كالمكافآت، المشاركة في الارباح ربح الاجر بفعالية الاداء الوظيفي او حوافز معنوية مشتركة

في اتخاذ القرارات، التقدم الوظيفي، والاحترام والتقدير، حيث تلعب ادارة المنظمة دور اساسي في عملية التحفيز

قصد دفعهم لزيادة تقديم الخدمات في التعامل مع الفرد

2 - تحسين الوظيفة: ان التغير في مهام الوظيفة يخلق فرص كثيرة لتحسن الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة وتنوعها الى زيادة الفاعلية مما يؤدي الى استمرار العمل وزيادة الدافعية والرغبة لدى الفرد.

3 - التأهيل والتدريب: لا يقتصر التدريب على العمال الجدد فقط وانما ايضا يشمل المشرفين وقادة العمال حيث

يتلقون برامج تدريبية معينة تأهلهم للوظائف القيادية التي سوف يعملون بها مستقبلا.

4- الاتصالات المباشرة: ان الاتصالات بين المشرفين والعاملين تعد اسلوبا في غاية الاهمية لتحسن الأداء من خلال تبادل المعلومات وتحديد محتوى الاتصال واسلوبه وانماط الاتصال المناسبة.

5- تحسين الموظف: كون الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء عن طريق:

التركز في نواحي القوة: الاستفادة من المواهب المتوفرة لدى الموظف وتبنيها ومساعدته على التخلص من المشاكل التي يعاني منها الأداء.

- التركيز على ما هو مرغوب: توفير الانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وبأن ما يؤديه الفرد بامتياز ذلك بالسماح للعمال بأداء ادوارهم ضمن العمل الموهوبين فيه.

ربط الأهداف الشخصية: ربط جهود ومخرجات الأداء مع الأهداف والاهتمامات الشخصية للموظف. (سهيلة عباس:2006،220)

6- تحسين الموقف:

ان الموقف او بيئة العمل تعطي فرصا للتغير مما تدفع الى تحسين اداء العاملين وتعدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة هي وضوح خطوط الاتصال. والمسؤولية والفعالية بين الأفراد والإدارة ومع المستفيدين من الخدمة (اريج محمد:2017،73)

6- اهمية تحسين اداء العاملين:

يمكن توضيح اهمية عملية تحسين اداء العاملين من خلال

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولعمالها في نفس الوقت

- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة

- علاج الخلل الموجود في مستوى الاداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الاداء المستهدف
 - تحقيق قيادة فعالة للعاملين وتوفير متطلباتهم
 - توفير المتابعة الدائمة لتطور العاملين داخل المؤسسة
 - كما تسمح عملية تحسين أداء العاملين الى رفع فعالية الاداء التنظيمي الكلي للمؤسسة وضمان الاستمرار في نشاطها.
 - زيارة انتاجية عوامل الانتاج بالمؤسسة.
 - استفادة العاملين من امتيازات مالية ومعنوية بالإضافة الى ضمان مستقبلها الوظيفي.
- (حمود حيمر , 2020, 344).

7- اهداف عملية تحسين اداء العاملين:

تهدف عملية تحسين ورفع اداء العاملين الى:

- التخطيط لأداء الافراد.
 - رسم اهداف منظمة ومشاركة بين الأفراد والمنظمة.
 - وضع توقعات الأداء.
 - قياس الأداء الحقيقي للشخص مقابل الأداء المرغوب به.
 - توفير بيئة عمل ملائمة لتمييز اداء الافراد.
 - الهدف الاساسي من العملية هو توفر المعلومات عن اداء الفرد العامل اثناء العمل لان هذه المعلومات لها اهمية في خدمة اغراض اخرى.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص الموظفين.
 - تحديد الاجور والمكافئات والرواتب والتغيرات في مناصب مواقع العمل.
- (سمية عباس . 2012. 191) .

7-العلاقة بين ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين:

هناك العديد من الابحاث والدراسات والنظريات التي توضح لنا طبيعة العلاقة بين ادارة الوقت واداء العاملين حيث انهم يؤكدون على ان الادارة الرشيدة والفاعلة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بتحسين مستوى اداء العاملين والمنظمة بصفة عامة.

فالادارة الناجحة هي الادارة التي تسعى وراء التحكم في مورد الوقت وتسييرها للعنصر البشري لتحسين ادائه ورفع مستواه وبالتالي يؤثر على المنظمة برفع مستوى ادائها وتحقيقها لاهدافها

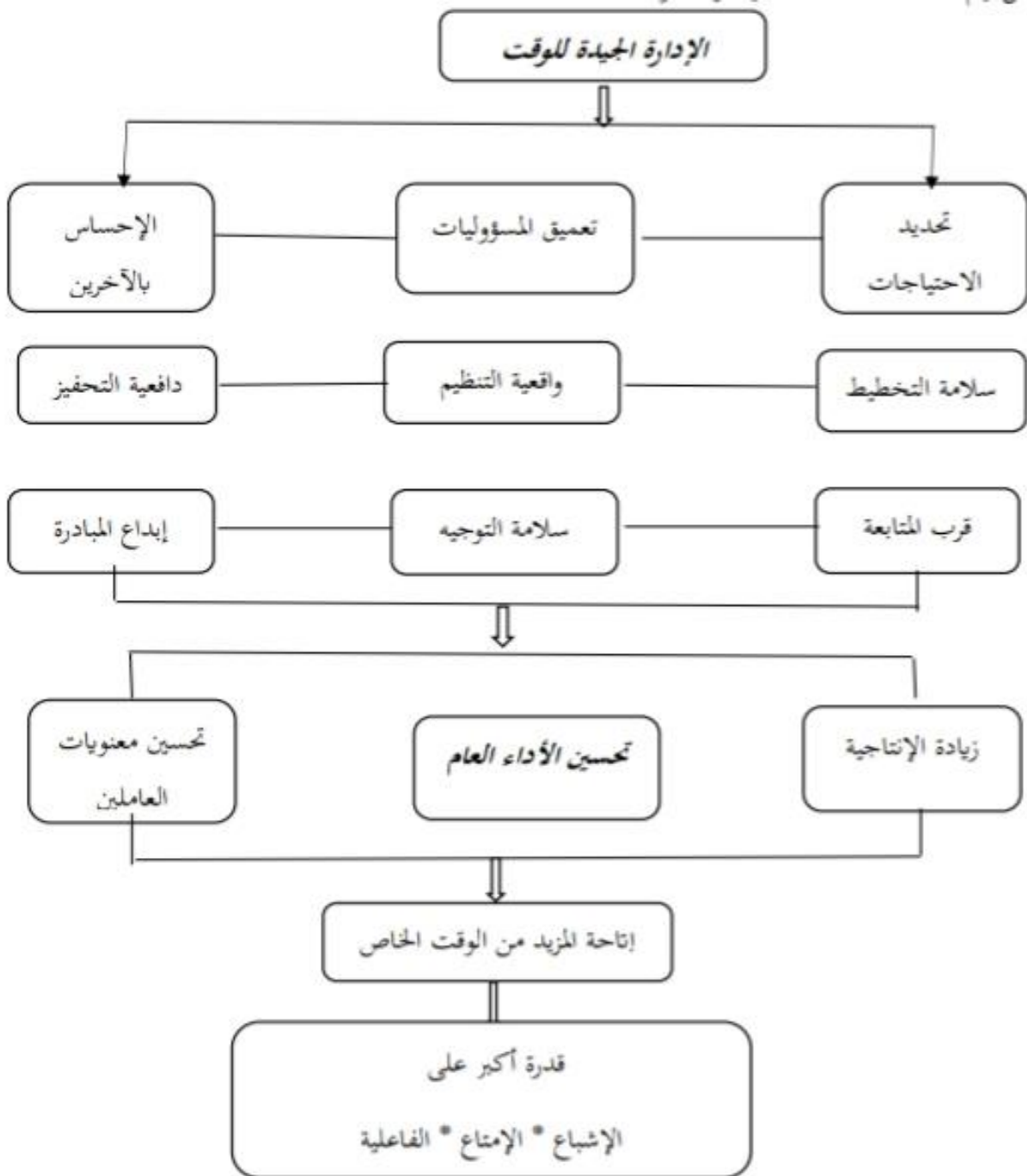
كما ان لادارة الوقت اثر بالغ الاهمية على المؤسسات والمنظمات في وقتنا الحالي تعاني من هدر الوقت وهذا ما يجعلها تتخبط في المشاكل التي تعود عنها سلبا وتصبح عائقا امام تحقيقها لاهدافها ؛فهدر وقت المنظمة ما هو إلا نتاج لسوء التخطيط والتنظيم ،وعدم وضع خطط وبرامج محددة وضبوطة يسير عليها الموظفين لانجاز المهام والاعمال، بالاضافة الى ان الرقابة الدورية تلعب دورا كبيرا للالتزام العامل فاذا انعدمت الرقابة داخل الادارة يؤدي ذلك الى تفشي الامراض المهنية مثل الغياب بدون مبرر التسبب الاداري، عدم احترام المواعيد و عدم احترام وقت الدوام الرسمي اي الدخول المتأخر والخروج المبكر تاخير المهام او عدم انجازها وغيرها من الامراض الاخرى وهذا ما ينعكس سلبا على اداء العاملين والمنظمة فتضعف ويتراجع مستوى ادائها ولا تستطيع تحقيق اهدافها.

لكن المنظمات التي تعطي اهمية لمورد الوقت وتديره بشكل صحيح فتخطط وتنظم وقتها من خلال وضع جداول وخط زمنية وترسم اهدافها، وتسير وفق قواعد وتعليمات تنص عليها الادارة بالشكل المطلوب، وتقسيم المهام والادوار لكل العاملين.

هذا ما سيخلق التفاعل داخل بيئة العمل ويدفع العمال الى الالتزام وقيامهم بالاعمال والمهام المطلوبة والتزاملا يتحقق من عدم بل بوجود رقابة دورية بالاضافة الى اساليب لتشجيع العاملين بتقديم الحوافز والترقيات وغيرها، واخرى تضبطهم كتقييم الاداء الفردي والجماعي

ومتابعته، مما يتحسن أداء العامل ويزيد من فاعليته ويرفع من كفاءته وكل هذا بهدف تحسين أداء العاملين ورفع مستوى المنظمة بتحقيق اهدافها.

الشكل رقم (07) علاقة ادارة الوقت بتحسين أداء العاملين:



المصدر: ربحي مصطفى العليان مرجع سابق ص 33

خلاصة

نستخلص مما سبق ان عملية تحسين اداء العاملين من العمليات الاساسية التي تسعى وراءها كل منظمة وذلك رغبة في رفع مستوى اداء عاملها ومستوى ادائها والارتقاء به لتحقيق اهدافها و تطويرها وتميزها و هذه العملية لا تتم الا من خلال وجود ادارة فعالة لمورد الوقت وحسن استغلاله والاستفادة منه؛ من طرف الادارة وكذا العاملين كما تبين لنا ان هناك علاقة ارتباطية وثيقة تربط بين ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين فكلما كانت الادارة تتحكم في تسيير الوقت داخل المنظمة كلما تحسن اداء العاملين وذلك وفق طرق واساليب وتعليمات يجب اتباعها .

الجانب المنهجي

الفصل الرابع:

منهجية البحث الميداني

تمهيد

1-التعريف بالمؤسسة

2-الهيكل التنظيمي والإداري

3-مجالات الدراسة

4-العينة

5-المنهج

6-أدوات جمع البيانات

7-الوسائل الإحصائية

الخلاصة

تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع الدراسة "ادارة الوقت وعلاقته بتحسين اداء العاملين"، ونظرا لأهمية هذا الموضوع، سيتم من خلال هذا الفصل عرض الجانب التطبيقي لهذه الدراسة اي الاجراءات المنهجية المتبعة للدراسة، والتي تعد خطوة لا غنى عنها في الدراسات العلمية الصحيحة؛ حيث تم اختيار "مركز بلدية مدينة المسيلة" لتكون محل دراستنا الميدانية.

سنتطرق في هذا الفصل من الجانب الميداني الى التعريف ببلدية مدينة المسيلة وعرض هيكلها التنظيمي، ثم تحديد مجال الدراسة ويتمثل في المجال المكاني والزماني والبشري، الذي اجريت فيه الدراسة؛ ثم نتطرق الى العينة والمنهج المتبع وتليه الادوات المستعملة لجمع البيانات والوسائل الاحصائية.

ولقد ارتأينا بان "بلدية مدينة المسيلة " تتناسب مع موضوع دراستنا الذي يهدف الى واقع طبيعة العلاقة بين ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين " .

1) التعريف بالمؤسسة: بلدية مدينة المسيلة - مؤسسة خدماتية -

تقع بلدية مدينة المسيلة في الشمال الشرقي للولاية يحدها شمالا بلدية العش "ولاية برج بوعريرج"، وجنوبا بلدية أولاد ماضي وشرقا بلدية المطارفة وغربا بلدية أولاد منصور.

تعتبر بلدية مدينة المسيلة مؤسسة خدماتية بالدرجة الاولى أساسها الاول هو تقديم الخدمات للمواطنين، لأنها تعد القاعدة الاقليمية اللامركزية ومكان ممارسة المواطنة فهي تسهل على المواطنين تسيير شؤونهم العمومية،

من اعداد الباحثة

كما انها تعتبر جزءا من منظومة الدولة والوجه الحكومي الاقرب الى المجتمع والناس وهذا ما يؤكد الدستور الجزائري ويتضح ذلك في:

➤ دستور 1963: «الدولة الجزائرية دولة موحدة، ومنظمة على شكل جماعات إقليمية وإدارية واقتصادية واجتماعية، فالبلدية هي الجماعة الاقتصادية والادارية والاجتماعية القاعدية» (المادة 9 من الدستور 1963)

➤ دستور 1976: يعرفها بانها: «المجموعة الاقليمية هي الولاية والبلدية، البلدية هي الجماعة الاقليمية». (المادة 36 من دستور 1976)

➤ دستور 1989: «البلدية هي الجماعة الاقليمية»

➤ وهذا ما أبقى عليه دستور 1996 المادة 15

➤ نجد ان القانون المدني 49 اشار الى ان "الأشخاص الاعتبارية هي الدولة، الولاية، البلدية، والشخصية المعنوية تتمتع بها البلدية".

(الامر رقم 75,58 المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم 1975).

تتمثل مهام ادارة البلدية في:

باعتبار البلدية جماعة اقليمية وهيئة محلية وقاعدية للإدارة الجزائرية نجد ان مهامها محلية تسعى للتكامل مع مختلف القطاعات الادارية الاخرى وتتمثل مهام البلدية في:

أ) التهيئة والتنمية:

- اعداد البرامج السنوية الموافقة لمدة العهدة للمجالس المنتخبة والسعي وراء تنفيذها وفق الصلاحيات، التي يتضمنها الإطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية للقطاعات المختلفة.

- مساهمة المجلس الشعبي في اقامة اي مشروع استثماري او تجهيزي على اقليم البلدية المشاريع تندرج ضمن البرامج القطاعية.

- مساهمة المجالس الشعبية في حماية الاراضي الفلاحية والمساحات الخضراء بالأخص اقامة المشاريع ذات المنفعة العامة.

-تدعيم وتحفيز وتنمية النشاطات الاقتصادية وفق الطاقات المتوفرة.

ب) التعمير والهاكل القاعدية والتجهيز:

- الموافقة على المشاريع ذات المنفعة الوطنية وغير المضرة بالبلدية.

-تزويد البلدية بكل ادوات التعمير المنصوص عليها.

- حماية التراث المعماري والثقافي على مستوى البلدية، بالتنسيق مع المصالح المختصة.

-المحافظة على الوعاء العقاري والثقافي، ومنح الاولوية في تخصيصها للبرامج والتجهيزات العمومية.

- القيام بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل الخاصة بالشبكات التابعة لاختصاصها.
- توفير الشروط التحفيزية للترقية العقارية وتساهم في ترقية برامج السكن.
- تساهم في التحضير للاحتفالات الوطنية والأعياد.
- ج) نشاطات البلدية في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والثقافية والشباب:**
 - إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية.
 - إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل النقل للتلاميذ.
 - اتخاذ كل التدابير لترقية الطفولة (روضات للأطفال حدائق للأطفال التعليم التحضيري والثقافي).
 - المساهمة في إنجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية.
 - تقديم المساعدات والتجهيزات المتعلقة بالشباب والرياضة والتسلية.
 - اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسع قدراتها السياحية وتشجيع المتعاملين المعنيين باستغلالها.
 - تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.
 - المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة بالإقليم.
 - حصر الفئات الاجتماعية المحرومة والمعوزة والتكفل بها.
- د) - النظافة وحفظ الصحة وصيانة الطرقات؛**
 - تسهر على توزيع المياه الصالحة للشرب.
 - جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.

- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة.
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور.
- صيانة طرقات البلدية.
- صيانة إشارات المرور التابعة لشبكة طرقاتها وتهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضري.
- تساهم في صيانة فضاءات الترفيه والمساح.
- من اعداد الباحثة من خلال المقابلات الحرة مع رؤساء المديريات والمصالح
- (2) الهيكل التنظيمي والإداري للبلدية
- أ) الهيكل التنظيمي لإدارة بلدية مدينة المسيلة 2009

3- مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من اهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، ولقد اتفق على هذا الكثير من الباحثين والمختصين في مناهج البحث السوسولوجي على ان لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية (محمد شفيق، 2001، 211)

(أ) **المجال المكاني:** بلدية مدينة المسيلة.

(ب) **المجال الزمني:** دراستي حول موضوع إدارة الوقت وعلاقتها بتحسين اداء العاملين؛ فقد اشتمل الذهاب إلى ميدان الدراسة ابتداءً من 28 / 04 / 2024، واجريت الدراسة الميدانية على ثلاث مراحل:

- المرحلة الاولى: يوم 28 / 04 / 2024 كان في طور الدراسة الاستكشافية، بحيث تم تحديد واقع الدراسة، وتحديد الاهتمامات المختلفة للمؤسسة والمجتمع البحثي.
- المرحلة الثانية: 29 / 04 / 2024 م، زيارتي لليوم الثاني الى ميدان الدراسة وذلك بمرافقة ومساعدة من طرف ايطار وعامل حامل لشهادة الدكتوراة ضمن التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل حيث قام بتوجيهي ومساعدتي داخل مركز البلدية فقمت بتوزيع الاستبيان على العمال، وايضا قمت باستخدام اسلوب الملاحظة المباشرة وذلك بغرض التأكد مما هو موجود في الواقع وكل هذا بهدف الحصول على معلومات قد تفيدني في الدراسة.
- المرحلة الثالثة: 30 / 04 / 2024 قمت بجمع الاستبيانات مع اجراء المقابلات الحرة مع بعض العمال ورؤساء المصالح وذلك لمعرفة بعض الجوانب من بينها معلومات حول موضوع الدراسة والمصالح والمهام الخاصة بكل مصلحة وايضا المهام والادوار التي تقوم بها كل منها.

ج) المجال البشري: اجريت دراستنا على موظفي ادارة بلدية مدينة المسيلة، ويبلغ عدد مجتمع بحثنا 330 عامل

4- طريقة اختيار العينة وحجمها:

أ) طريقة اختيار العينة:

نظرا لطبيعة الموضوع المدروس وميدان الدراسة تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة غير المنتظمة. تتضمن هذه الطريقة توزيع الاستبيانات على العاملين الذين يتم مصادفتهم بشكل عشوائي دون الرجوع لقائمة الأسماء. هذا النوع من العينة يتيح لكل فرد في المجتمع الكلي فرصة متساوية في أن يكون جزءاً من العينة، حيث يتم اختيار الأفراد بشكل عفوي أثناء التفاعل اليومي.

- خطوات اختيار العينة:

• تحديد المجتمع الكلي:

تم تحديد المجتمع الكلي ليشمل جميع العاملين في بلدية المسيلة، والبالغ عددهم 330 عاملاً.

• تحديد حجم العينة:

تم توزيع 100 استمارة استبيان على العاملين.

• توزيع الاستبيانات:

تم توزيع الاستبيانات بشكل عشوائي على العاملين الذين تم مصادفتهم خلال فترة جمع البيانات. هذا يعني أن أي عامل صادفته الباحثة كان لديه فرصة متساوية لتلقي الاستبيان، مما يعزز من حيادية وموضوعية العينة

ونظرا للصعوبات التي واجهتنا في الحصول على المعلومات وتماشيا مع الامكانيات المادية والزمنية، الا اننا استرجعنا 80 استمارة استبيان، بغض النظر عن الاستمارات التي لم يتم استرجاعها والتي تم الغائها بسبب بعض الاجابات الغير واضحة فقمنا بحصر عينة الدراسة في 80 مفردة من مجتمع الباحثي 80 موظف

ب) حجم العينة:

تمثل العينة جزءًا من مجتمع الدراسة المكون من 330 عاملاً في بلدية المسيلة. من أجل تحقيق الدقة والتمثيل المناسب للعينة، تم توزيع 100 استمارة استبيان على العاملين في البلدية. من بين هذه الاستمارات، تم استرجاع 80 استمارة صالحة للتحليل، مما يجعل من حجم العينة 80 موظف.

لحساب نسبة العينة إلى المجتمع الكلي، استخدمنا المعادلة التالية:

حجم العينة = عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ÷ عدد افراد مجتمع البحث الكلي × 100

$$اي. 24.24\% = 100(80 \div 330)$$

بالتالي، فإن حجم العينة يمثل 24.24% من مجتمع الدراسة، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الكلي.

بذلك، فإن استخدام العينة العشوائية البسيطة غير المنتظمة يضمن أن نتائج الدراسة حول "إدارة الوقت وعلاقته بتحسين أداء العاملين داخل بلدية المسيلة" تعكس بشكل موضوعي واقع أداء العاملين في البلدية، مما يساهم في استخلاص استنتاجات دقيقة ومفيدة حول كيفية تحسين إدارة الوقت لتعزيز أداء العاملين.

(5) منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه مجموعة الاجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة او مشكلة البحث، لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها، وللإجابة عن الاسئلة التي طرحناها فالمنهج يختلف باختلاف الاهداف العامة له ولاختيار المنهج الملائم للدراسة، والهدف من دراستنا هي معرفة واقع العلاقة بين ادارة الوقت وعلاقته بتحسين اداء العاملين في ادارة بلدية مدينة المسيلة؛ ولأن طبيعة الموضوع او الظاهرة هي التي تفرض علينا نوعية المنهج الذي ينبغي استخدامه فكان المنهج المناسب لتحليل وكشف جوانب الموضوع هو المنهج الوصفي.

تم اختيار المهج الوصفي لأنه المنهج الانسب لقيامنا بهذه الدراسة كونه يعتبر ادق المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية، فالمنهج الوصفي لا ينحصر في جمع المعلومات والحقائق وانما يتعدى ذلك الى تسجيل المؤشرات والدلالات التي تمكن الباحث من استخلاص البيانات التي جمعها، وعلى اعتبار ان هذه الدراسة تسعى لمعرفة طبيعة العلاقة بين ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين في ادارة بلدية مدينة المسيلة، فان هذا يدفعنا الى استخدام المنهج الوصفي الذي يعد أحد المناهج التي تقوم بالتحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة او المشكلة المحددة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة او المشكلة ووصفها وتحليلها واخضاعها للدراسة العلمية الدقيقة.

6- ادوات جمع البيانات:

لكل بحث علمي ادوات جمع بيانات خاصة به ولقد اعتمنا في بحثنا هذا عن الادوات التالية: اعتمدنا على جملة من المصادر من كتب ومراجع معتمدة لتخصص علم اجتماع وعلم الاقتصاد وادارة الاعمال وبعض رسائل دكتوراة وماجستير، والاطروحات الجامعية ومواقع الانترنت والوثائق والمجلات والمقالات المصنفة، ومن اجل الاحاطة بالجانب الميداني للدراسة، اعتمدنا على الاستبيان والمقابلة الحرة والملاحظة المباشرة.

1- الاستبيان:

وهو أكثر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات كما انه الوسيلة الملائمة للبحث من خلال الكشف عن آراء الآخرين، حول طبيعة العلاقة بين ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين، كونه موجه لموظفي ادارة بلدية مدينة المسيلة، بهدف التأكد من الفرضيات المقترحة، والاجابة عن الاشكالية المطروحة في البحث من خلال الاسئلة المطروحة في الاستبيان.

تم وضع 35 سؤال في الاستبيان والمقسم على 3 محاور:

المحور الاول: يضم البيانات الشخصية.

المحور الثاني: يضم اسئلة حول ابعاد ادارة الوقت (تخطيط للوقت، وتنظيم للوقت، الرقابة على الوقت).

المحور الثالث: ويضم اسئلة حول ابعاد تحسين اداء العاملين من (كفاءة، فعالية، التزام).

2- المقابلة الحرة:

اعتمدنا على المقابلة الحرة وذلك من اجل الحصول على معلومات حول ادارة الوقت وعلاقتها برفع وتحسين اداء موظفي ادارة بلدية مدينة المسيلة، تم تنظيم سلسلة من المقابلات الحرة مع رؤساء المصالح بهدف جمع معلومات شاملة حول أداء المصالح وتحديد العوامل المؤثرة عليه. تم اعتماد منهجية منظمة لهذه المقابلات، حيث تم اعتماد قائمة محددة من الأسئلة الموجهة لكل رئيس مصلحة، مما سمح بتجنب الانحراف عن الموضوع وضمان جمع المعلومات ذات الصلة. تم التركيز خلال المقابلات على استكشاف مهام المصالح، وتحديد التحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى التعرف على أي جهود تُبذل لتحسين الأداء وتعزيز التعاون داخل المؤسسة.

3- الملاحظة المباشرة:

قمت باستخدام اسلوب الملاحظة المباشرة وذلك بغرض التأكد في الواقع من ان فرضيات البحث ومعرفة وتشخيص المحيط الداخلي والخارجي لإدارة بلدية مدينة المسيلة، للحصول على معلومات مباشرة من الميدان والتي قد لا نتحصل عليها عن طريق الاستبيان، ولا يتم الحصول عليها الا من خلال المقابلة الحرة والملاحظة المباشرة في ميدان الدراسة "ادارة بلدية مدينة المسيلة".

7 - الوسائل الاحصائية المستعملة:

استخدمنا في تحليل البيانات الوسائل الاحصائية التالية:

اسلوب التحليل الكمي: وذلك من خلال وضع بيانات الاستثمارات في جداول احصائية، وحساب النسب المئوية، فضلا عن الجداول المركبة لمعرفة مدى وجود علاقات ارتباطية بين ابعاد الفرضيات الجزئية

اسلوب التحليل الكيفي: ذلك من خلال تحليل البيانات الاحصائية الواردة في الجداول الاحصائية، وتفسيرها تفسيراً كيفياً بالاستعانة ببعض الملاحظات البسيطة اثناء تواجدها بميدان الدراسة.

الخلاصة:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على الاجراءات المنهجية المتبعة ميدانيا، ومعرفة أهم المعطيات الممكنة والواجب تواجدها من خلال التطرق الى اهم ما يجب ان يكون فيه من خلال التعريف بالمؤسسة ومهامهم وهيكلها التنظيمي والإداري ومجالات الدراسة المجال المكاني والزماني والبشري، وتحديد العينة والمنهج المتبع وكذلك أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة، ولقد تمكنا من الاطلاع على واقع مشكلة الدراسة واستطعنا جمع المعطيات المطلوبة بواسطة ادوات جمع البيانات، والتي سيتم عرضها وتفسيرها وتحليلها في الفصل التالي.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل البيانات وتفسيرها
2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.
3. الاستنتاج العام.
4. التوصيات والاقتراحات.

خلاصة

خاتمة

1. عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية:

تمهيد:

بعد أن تعرضنا في الفصول السابقة إلى موضوع الدراسة والجانب المنهجي لإجراءات الدراسة الميدانية سنحاول في هذا الفصل عرض البيانات وتحليل النتائج ومناقشتها من خلال النتائج المتوصل إليها عن طريق استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة مقر الدراسة.

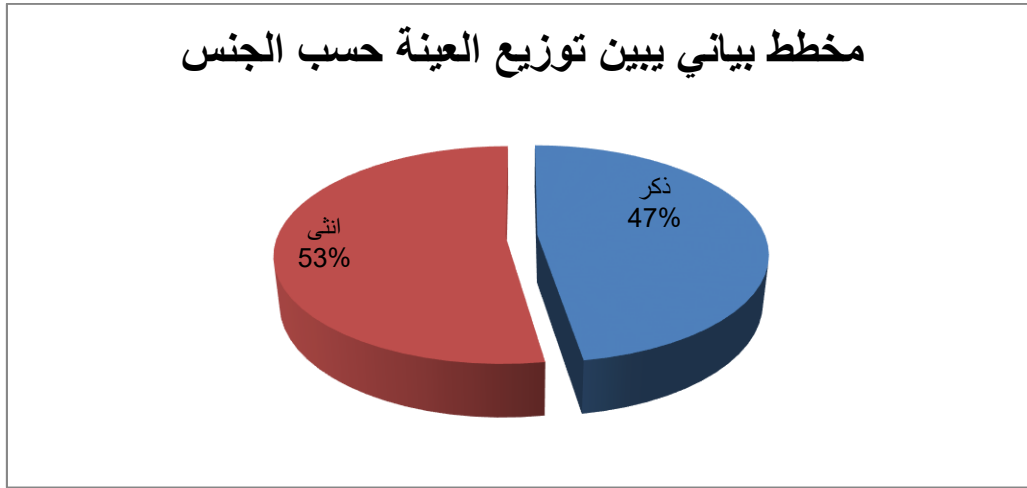
1- عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية:

جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
47.5	38	ذكر
52.5	42	انثى
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (1) والمتعلق بمتغير الجنس للعمال؛ نجد أن نسبة الإناث 52.5% أكبر من نسبة الذكور التي قدرت ب 47.5% وهذا يتماشى مع طبيعة العمل الإداري إذ نجد ان المرأة تتمتع بقدرات ومهارات ادارية تثبت بها كفاءتها في المناصب الادارية ويعود ذلك ايضا الى التأقلم والانضباط في الادارة والالتزام بالاوامر و الواجبات المفروضة عليهم وقبولهم لشروط التوظيف وخاصة الاجر ، اما نسبة الذكور التي تمثل نسبة اقل ويعود ذلك الى ظروف العمل غير المناسبة ، وكذلك الاجر القليل حيث انه لا يلبي احتياجات اسرته في وقتنا الحالي وهذا واقع نعيشه.

يشير هذا التحليل إلى التمثيل الجيد للنساء في المناصب القيادية، ويساعد في تلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل. توفير بيئة عمل داعمة يُساهم في جذب والاحتفاظ بالكفاءات النسائية، مما يعكس تغيرات إيجابية في الثقافة المؤسسية والاجتماعية.

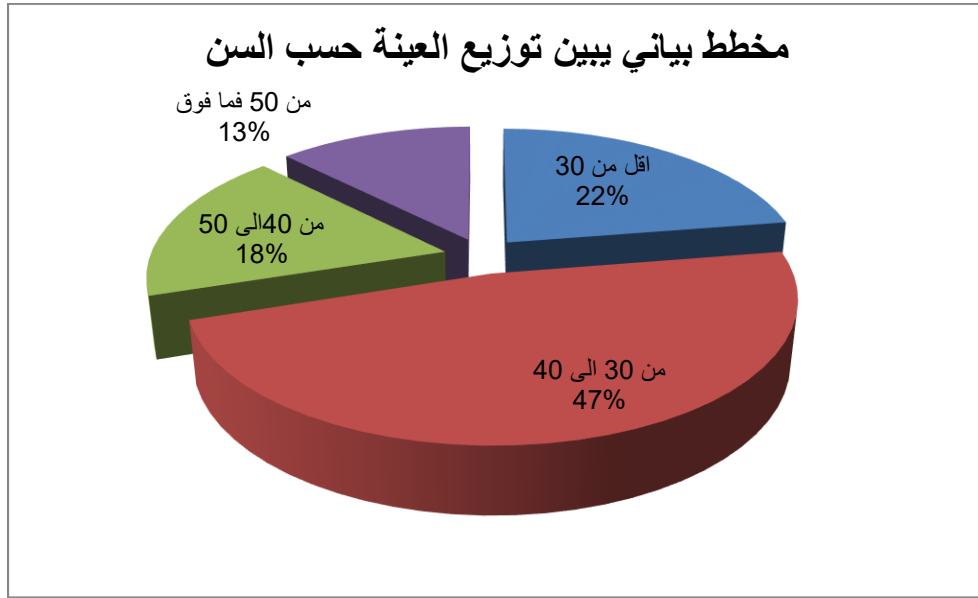


جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب السن:

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
22.5	18	اقل من 30
47.5	38	من 30 الى 40
17.5	14	من 40 الى 50
12.5	10	من 50 فما فوق
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (2) والمتعلق بالفئة العمرية للعمال؛ يتضح جليا ان المرتبة الاولى يمثلها الموظفون الذين تتراوح اعمارهم بين (30-40 سنة) بنسبة 47.5% وهذا يدل على ان الموظفين في مرحلة حياتية تعبر عن ذروة مساهمهم المهني والابداعي وتمتعهم بالكفاءة والخبرة اللازمة لتسيير شؤون الادارة؛ اما المرتبة الثانية يمثلها الموظفون الذين تتراوح اعمارهم بين (40-50 سنة) بنسبة 32.75% كما ان هذه الفئة تعد موردا للتوجيه والمعرفة والخبرة والكفاءة اللازمة لانها في مرحلة متقدمة في مساهمهم المهني وذلك لتسيير الادارة العمومية بشكل جيد اما المرتبة الثالثة نجد فئة الشباب بنسبة 13.75% فموظفي هذه الفئة في مرحلة بدائية لمساهمهم المهني، اما الفئة الرابعة والتي تمثل اقل نسبة 6.25% وهم ثمة الموظفون الموجهين للتقاعد.

_ يعكس هذا التحليل يعكس توازنا في تنوع القوة العاملة. الموظفون في الفئات العمرية الوسطى يمثلون الغالبية ويتمتعون بالخبرة والكفاءة، بينما الشباب يعكسون الإمكانيات المستقبلية للتطوير. الفئة الموجهة للتقاعد تشير إلى ضرورة وضع استراتيجيات لضمان استمرارية المعرفة والخبرة داخل البلدية



الجدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
0	0	ابتدائي
8,75	0	متوسط
37.5	30	ثانوي
53.75	43	جامعي
100	80	المجموع

_ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3) والمتعلقة بالمستوى التعليمي للموظفين ، يتضح لنا ان اغلب الموظفين بنسبة 53.75% حاملون لشهادات جامعية وهذا ما يفسر حرص ادارة بلدية مدينة المسيلة على تطوير كفاءة أدائها من خلال توظيف خريجي الجامعات نظرا للمؤهل العلمي والثقافة والمعرفة والكفاءة التي يمتلكونها ؛في حين نجد ان المرتبة الثانية بنسبة 37.5% من الموظفين الحاملين لشهادة التعليم الثانوي وجلهم كبار السن حسب بعض الملاحظات الواقعية اثناء تواجدهم في البلدية ؛ اما نسبة العمال الحاملين لشهادة التعليم المتوسط بنسبة 8.75% وهم أعوان الخدمة الذين يساهمون في ترتيب ونظافة المكان مثل منظفات .عمال اصلاح الاعطاب البسيطة ، الحراس.

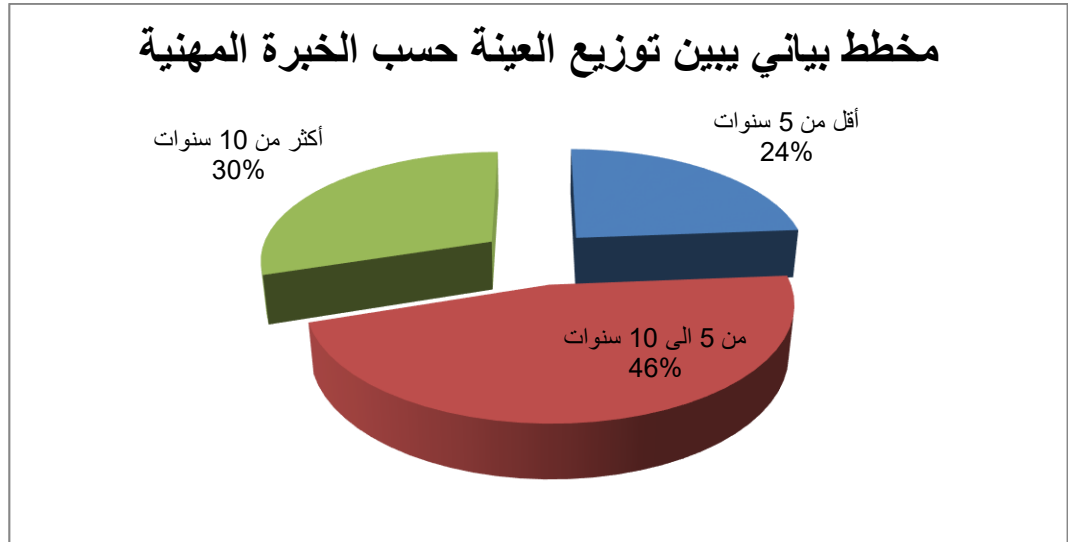
_ هذا التحليل يعكس أن مؤسسة البلدية تهتم بتطوير كفاءة أدائها من خلال توظيف الخريجين من الجامعات لأنهم يمتلكون مؤهلات علمية وثقافية ومعرفية وكفاءة تساهم في تحسين أداء البلدية. كما يظهر أيضًا أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين لديهم شهادة التعليم الثانوي، وهم غالبًا كبار السن، مما يشير إلى وجود توجه لتوظيف الأشخاص ذوي الخبرة. أما العمال الذين يحملون شهادة التعليم المتوسط، فيعكسون دورًا أساسيًا في الحفاظ على نظافة المكان وتنظيمه، مما يبرز أهمية توظيفهم في عمليات الصيانة والنظافة بالبلدية.

الجدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة المئوية%	التكرارات	الفئات
23.75	19	أقل من 5 سنوات
46.25	37	من 5 سنوات الى 10
30	24	أكثر من 10 سنوات
100	80	المجموع

_ من خلال البيانات الكمية من الجدول (4) والمتعلق بسنوات الخبرة بالنسبة للعمال ، تبين ان اغلبية الموظفين والذين يمثلون المرتبة الاولى بنسبة 46.25% لهم خبرة من 10 سنوات الى 20 سنة وهذا يعود على وجود الاستقرار الوظيفي اذ نجد ان الموظفين هنا في منتصف حياتهم المهنية مما يجعلهم يمتلكون خبرة كافية لتقديم اداء متميز بفضل المعرفة العميقة التي يمتلكونها لمتطلبات الوظيفة ، أما في المرتبة الثانية نجد الموظفين الذين لهم خبرة ما بين (5-10 سنوات) بنسبة 30% ؛ اما المرتبة الاخيرة اقل من 5 سنوات فيمثلها الموظفين الجدد ويكونون اقل خبرة اذ انهم في مرحلة التعلم والتكيف مع بيئة العمل ومتطلباتها وهذا ما تمت ملاحظته واقعيًا .

_ وهذا الجدول يكمل الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (2) المتعلق بالفئة العمرية (30-40) بان المؤسسة تعتمد على افراد ذو معرفة وخبرة وكفاءة عالية اغلبهم خريجي جامعات حسب الجدول رقم (3) والمتعلق بالمستوى التعليمي وذلك بهدف تحقيق البلدية واهدافها وتحسين اداء عاملها ورفع مستواها.

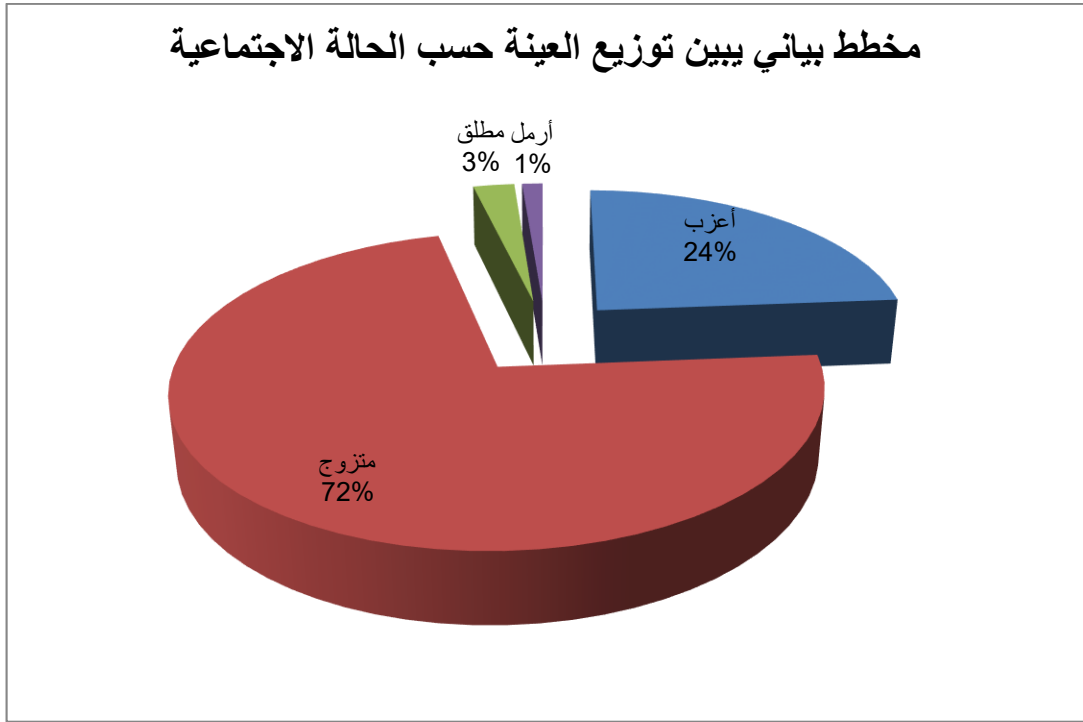


الجدول رقم (05) يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
23.75	19	أعزب
72.5	58	متزوج
2.5	2	مطلق
1.25	1	أرمل
100	80	المجموع

_ تبين من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم خمسة المتعلق بالحالة الاجتماعية للعمال أن المرتبة الأولى بنسبة 72.5% من الموظفين متزوجون، أما المرتبة الثانية بنسبة 23.75% من الموظفين أعزاب، وقد لاحظنا أن أكثرهم نساء. بينما يمثل المطلقون 2.5% من الموظفين في المرتبة الثالثة والأرامل بنسبة 1.25% في المرحلة الأخيرة.

تفسر هذه النسب الاستقرار السائد في البلدية. وتوضح تأثير العوامل الاجتماعية المختلفة على حياة العاملين



الجدول رقم (06) يوضح الفئة الوظيفية للعمال:

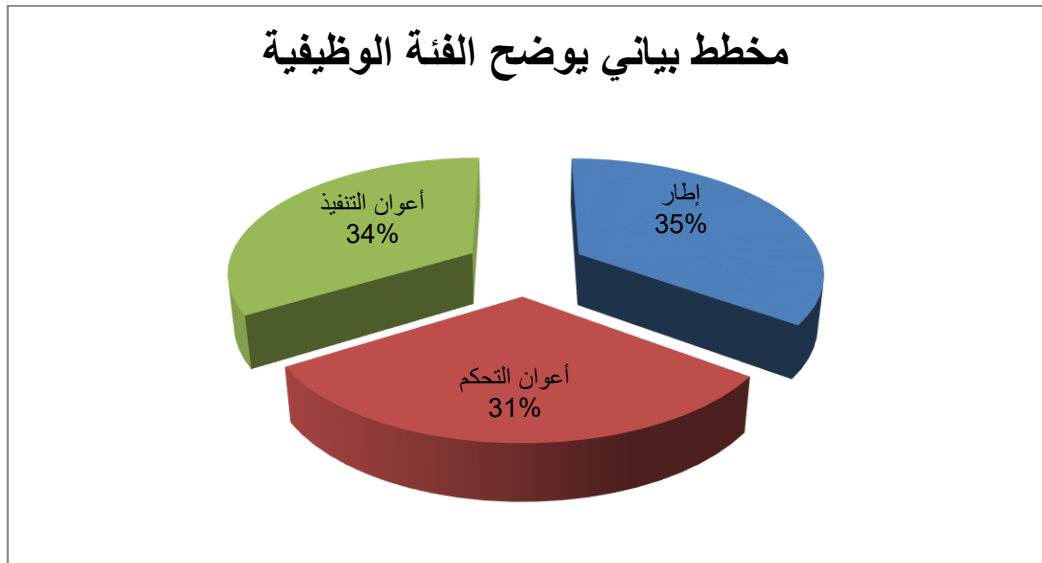
النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
35	28	إطار
31.25	25	أعوان التحكم
33.75	27	أعوان تنفيذ
100	80	المجموع

من خلال تحليل المعطيات الكمية للجدول رقم (6) المتعلق ب التوزيع السوسيو مهني لموظفي بلدية مدينة المسيلة ضمن إطار بنية إدارية بيروقراطية.

يشير التمثيل العالي للإطارات (35%) إلى تأثير التعليم العالي في تشكيل السلطة واتخاذ القرارات، مما يعكس أهمية الكفاءات الجامعية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي. نسبة أعوان

التنفيذ (33.75%) تسلط الضوء على الدور الحيوي للموظفين الميدانيين في تنفيذ القرارات والتعليمات، في حين أن نسبة أعوان التحكم (31.75%) توضح أهمية الرقابة والإشراف في ضمان تنفيذ السياسات بكفاءة. هذا التوزيع الوظيفي يشير إلى وجود تكامل وظيفي وتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، مما يساهم في تحقيق أهداف بلدية مدينة المسيلة وتقديم الخدمات بكفاءة.

يمكن القول إن هذا التوزيع يعكس الهيكل التنظيمي المناسب لمواجهة التحديات المحلية وتلبية احتياجات المجتمع المحلي. نسبة الإطارات العالية تتماشى مع دور البلدية كجهة إدارية مركزية، مسؤولة عن التخطيط والإدارة، في حين تضمن نسبة أعوان التنفيذ الكبيرة فعالية التنفيذ اليومي للأنشطة والخدمات. أما أعوان التحكم فيساهمون في الحفاظ على جودة الأداء من خلال الرقابة والإشراف المستمرين.



المحور الثاني: إدارة الوقت

البعد الأول: التخطيط للوقت.

الجدول رقم (07) يوضح مدى تخصيص العمال للوقت المناسب لإنجاز العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
65	52	نعم
35	28	لا

المجموع	80	100
---------	----	-----

_ من خلال المعطيات الكمية الامبريقية من الجدول (7) المتعلق بمدى تخصيص العمال للوقت المناسب لإنجاز العمل، ويتضح جليا أن 65% من العمال يخصصون الوقت المناسب لإنجاز العمل، بينما يبلغ نسبة العمال الذين لا يقومون بذلك 35%، يمكننا استنتاج أن العديد من العمال يدركون أهمية التخطيط الزمني ويعملون على تنظيم وقتهم بشكل فعال (65%). من الواضح أن هؤلاء العمال قد تم تدريبهم جيداً او يمتلكون مهارات تنظيمية قوية، مما تساعدهم على إدارة وقتهم بكفاءة.

_ أما نسبة 35% من الموظفين الذين لا يخصصون الوقت المناسب لإنجاز العمل، فقد يشير ذلك إلى وجود عدة عوامل محتملة. قد يكون السبب هو نقص في التدريب على إدارة الوقت، أو ضغوط العمل الزائدة، أو عدم الوعي بأهمية التخطيط الزمني. علاوة على ذلك، قد يكون هناك عوامل ثقافية أو هيكلية في البيئة العملية تؤثر على قدرة العمال على تحديد وتنظيم أولوياتهم بشكل فعال.

_ من الواضح أن هناك جهوداً تُبذل لتعزيز ثقافة التخطيط للوقت داخل ادارة بلدية مدينة المسيلة، حيث يُظهر الجدول أن 65% من العمال يخصصون الوقت المناسب لإنجاز العمل. ومع ذلك، فإن نسبة الـ 35% الذين لا يقومون بذلك تشير إلى وجود تحديات تحتاج إلى حلول. ينبغي على الإدارة تقديم دعم إضافي وتدريب للعمال لتحسين مهارات إدارة الوقت والتنظيم، وكذلك العمل على تخفيف الضغوطات العملية إذا كانت موجودة. بالتالي، سيؤدي تحسين إدارة الوقت إلى تحسين الكفاءة العامة وزيادة الإنتاجية داخل البلدية.

_ من هذا التحليل، يؤكد أن هناك حاجة ملحة لتحسين إدارة الوقت داخل بلدية مدينة المسيلة. بالإضافة الى منح أهمية لتوفير التدريب والدعم للموظفين لتطوير مهاراتهم في إدارة الوقت، وكذلك على ضرورة إنشاء بيئة عمل تشجع على التخطيط الزمني والكفاءة.

الجدول (08) يوضح مدى تخطيط العمال لإنجازهم للمهام المطلوبة في اقل وقت ممكن:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	36	45
لا	12	15
احيانا	32	40

المجموع	80	100
---------	----	-----

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (08) المتعلقة بمدى تخطيط العمال لإنجاز المهام في أقل وقت ممكن.

_ يتضح ان العمال الذين يقومون بتخطيط العمل لإنجازه في أقل وقت ممكن نسبتهم (45%) قد يكونون مجموعة من الموظفين الذين يدركون أهمية إدارة الوقت وثقافة التخطيط في تحقيق الكفاءة والإنتاجية. قد يكونون قادرين على التحكم في جدول أعمالهم وتحديد الأولويات بفعالية، مما يسمح لهم بإنجاز المهام بسرعة وبجودة عالية؛ في حين ان الموظفين الذين لا يقومون بذلك (15%) قد يواجهون تحديات في فهم أهمية التخطيط وإدارة الوقت، مما قد يؤدي إلى تأخير في إنجاز المهام وتبديد للموارد. قد يكون هذا ناتجاً عن عوامل داخلية مثل قلة الوعي بأهمية التنظيم، أو عوامل خارجية مثل ضغوط العمل وقلة التدريب. اما نسبة الموظفين الذين يقومون بذلك أحياناً (40%) قد يكونون في منتصف الطريق بين الفهم الكامل لأهمية التخطيط والتنظيم وبين عدم الوعي بها بشكل كاف. يمكن أن يكون لديهم بعض المهارات في إدارة الوقت ولكن لا يزالون بحاجة إلى التحسين والتطوير في هذا الجانب.

_ تؤكد نتائج تحليل الجدول على أهمية نظرية الإدارة العلمية في سياق العمل البلدي، حيث يتعين تحسين كفاءة الاداء وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تعزيز ثقافة التخطيط والتنظيم وتقديم التدريب والدعم اللازم للموظفين لتطوير مهارات إدارة الوقت والتخطيط.

الجدول (09): يوضح مدى اهتمام الادارة بوضع برامج تكوينية بشكل دوري:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	42.5
لا	46	57.5
المجموع	80	100

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (9) والمعلقة بمدى اهتمام الادارة بوضع برامج تكوينية بشكل دوري؛ ويتضح جليا أن 57.5% من الموظفين يرون ان الإدارة لا تولي اهتماماً بوضع برامج تكوينية بشكل دوري، وهذا قد يعكس عدم الاهتمام الكافي بتطوير الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء في المؤسسة.

_ بينما تظهر نسبة 42.5% من الإدارة التي تولي اهتماماً بوضع برامج تكوينية بشكل دوري، وهذا يشير إلى ان هناك شريحة من الموظفين تحظى بفرص التكوين وهذا يشير ايضا الى وعي من الإدارة بأهمية تطوير مهارات وقدرات الموظفين والاستثمار في تحسين أدائهم.

_ ومن نتائج التحليل يتضح ان هناك حاجة ماسة لتحسين مستوى اهتمام الإدارة بوضع برامج تكوينية دورية في بلدية مدينة المسيلة، مما يساهم في تطوير وتحسين أداء الموظفين وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الجدول (10) يبين مدى تأثير التخطيط للوقت على تركيز العاملين.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
82.5	66	نعم
17.5	14	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (10) المتعلق بمدى تأثير التخطيط للوقت على تركيز الموظفين؛ ويتضح جليا أن 82.5% من العاملين يشعرون بتأثير التخطيط للوقت على تركيزهم، وهذا يشير إلى أهمية التنظيم والتخطيط في بيئة العمل. يمكن أن يرتبط هذا التأثير بزيادة الانضباط الذاتي وتفاعل العاملين مع المهام؛ في حين يعتقد 17.5% من العاملين أن التخطيط للوقت لا يؤثر على تركيزهم. يمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدم الوعي الكافي بأهمية التخطيط أو عوامل خارجية تؤثر على القدرة على التركيز.

_ توضح النتائج النسبية في الجدول أن التخطيط للوقت يلعب دوراً حاسماً في تركيز العاملين، وهو جانب مهم يجب أخذه بعين الاعتبار في سياق إدارة العمل. ينبغي على ادارة البلدية التفكير في تحسين استراتيجيات التخطيط وتقديم الدعم والتوجيه للموظفين لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

الجدول (11): يوضح مدى مساهمة البرنامج الزمني الذي تضعه الإدارة في إنجاز المهام:

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
36.5	29	بصفة عادية
40	32	حسنة
23.75	19	جيدة
100	80	المجموع

_ يتضح من خلال المعطيات الكمية الامبريقية من الجدول (11) المتعلقة بمدى مساهمة البرنامج الزمني الذي تضعه الإدارة في إنجاز المهام ؛ حيث يشير 40% من الموظفين إلى أن برنامج الزمني لإدارة بلدية مدينة المسيلة حسن بشكل عام، وهذا يعكس استياعهم للمساهمة الإيجابية للبرنامج في تنظيم العمل وإنجاز المهام، في حين يرون 36.5% من الموظفين أن البرنامج الزمني يساهم بصفة عادية، مما يشير إلى وجود بعض النقاط التي يمكن تحسينها لزيادة كفاءة البرنامج ، وفي الوقت نفسه، يعتقد 23.75% من الموظفين أن مساهمة البرنامج الزمني جيدة، مما يوضح رضاهم واعتقادهم بأن البرنامج يلعب دورًا فعالاً في تحقيق الأداء المثالي وتنظيم العمل.

تشير نتائج التحليل إلى أهمية تطوير وتحسين برنامج الإدارة الزمنية في بلدية مدينة المسيلة، من خلال توفير التوجيه والدعم وينبغي على ادارة البلدية النظر في تقييم برنامج الإدارة الزمنية وتحليل نتائجه لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتطبيق استراتيجيات تطويرية لزيادة فعالية البرنامج ورفع مستوى الرضا لدى الموظفين.

البعد الثاني: تنظيم الوقت

الجدول (12): يوضح مدى إنجاز الموظفين لأعمالهم حسب الأهمية:

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
60	48	نعم
40	32	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الامبريقية الكمية من الجدول الجدول (12): يوضح مدى إنجاز الموظفين لأعمالهم حسب الأهمية؛ يتضح جليا ان 60% من الموظفين في ادارة بلدية مدينة المسيلة إلى أنهم ينجزون أعمالهم حسب الأهمية. هذا يعكس وعيًا كبيرًا بأهمية تنظيم الوقت وترتيب الأولويات، مما يساهم في تحقيق الكفاءة والإنتاجية في العمل. ، في حين ان 40% من الموظفين لا ينجزون أعمالهم حسب الأهمية. قد يكون هذا ناتجًا عن ضعف في مهارات إدارة الوقت أو نقص في التوجيه والتدريب على كيفية تحديد الأولويات.

ينبغي على بلدية مدينة المسيلة التركيز على تدريب الموظفين على مهارات تنظيم الوقت وإدارة الأولويات. توفير ورش عمل ودورات تدريبية يمكن أن يساعد في تحسين هذه النسب وزيادة كفاءة العمل.

تعكس نتائج التحليل عن أهمية تعزيز ثقافة تنظيم الوقت في بلدية مدينة المسيلة. يجب على الإدارة وضع استراتيجيات لتحسين مهارات الموظفين في إدارة الوقت والأولويات لضمان تحقيق أفضل النتائج في أداء المهام والخدمات المقدمة.

الجدول (13): يوضح مدى مساهمة ترتيب المهام حسب الاولوية في انجاز المهام بسهولة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
65	52	نعم
35	28	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (13) المتعلقة بمدى مساهمة ترتيب المهام حسب الأولوية في إنجاز المهام بسهولة؛ يتضح جليا ان نسبة 65% من موظفين ادارة بلدية مدينة المسيلة يرون أن ترتيب المهام حسب الأولوية يساهم في إنجاز المهام بسهولة. هذا يعكس فهمًا ووعيًا بأهمية تنظيم العمل وتحديد الأولويات لتحقيق الكفاءة والإنتاجية في الأداء الوظيفي.

_ في المقابل، 35% من الموظفين يرون أن ترتيب المهام حسب الأولوية لا يساهم في إنجاز المهام بسهولة. قد يشير هذا إلى وجود تحديات في تطبيق مبادئ ترتيب الأولويات، مثل عدم وضوح المهام

مثل ما ان العمال يتواصلون مباشرة مع المواطنين وتتعدد خدماتهم أو نقص التدريب على إدارة الوقت بشكل فعال.

_ ويبرز هذا الجدول أهمية تدريب الموظفين على مهارات ترتيب الأولويات وتنظيم المهام. يجب أن تركز إدارة بلدية مدينة المسيلة على تقديم ورش عمل ودورات تدريبية لمساعدة الموظفين على فهم كيفية تحديد الأولويات وتنظيم وقتهم بكفاءة.

_ تعكس نتائج الجدول الحاجة إلى تعزيز ثقافة ترتيب المهام حسب الأولوية في بلدية مدينة المسيلة. يجب على الإدارة وضع استراتيجيات لتحسين مهارات الموظفين في إدارة الوقت وتحديد الأولويات لضمان تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية وهذا ما تنص عليه نظرية الإدارة العلمية حيث أن الإدارة الفعالة للوقت وترتيب الأولويات يساهمان في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. ف مبادئ الإدارة العلمية تعزز فعالية ترتيب المهام وتحقيق الأداء الأمثل.

الجدول (14) يبين مدى حرص العمال على التحكم في الوقت أثناء انجازهم لأعمالهم

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
41.25	33	نعم
26.25	21	لا
32.5	26	احيانا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (14) المتعلقة بمدى حرص العمال على التحكم في الوقت أثناء إنجازهم لأعمالهم، يتضح جليا أن 41.25% من العمال يحرصون على التحكم في الوقت أثناء إنجاز أعمالهم، مما يشير إلى وعي جيد بأهمية إدارة الوقت لتحقيق الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل؛ في حين ان 32.5% من العمال يتحكمون في وقتهم أحيانا، وهو ما قد يعكس تقلبات في قدرتهم على تنظيم الوقت، ربما نتيجة لضغوط العمل أو نقص التدريب على مهارات إدارة الوقت. اما النسبة المتبقية، 26.25% من الموظفين. لا يتحكمون في وقتهم أثناء إنجاز أعمالهم، مما يشير إلى حاجة ملحة لتعزيز التوعية والتدريب على أهمية إدارة الوقت بشكل فعال.

_ تعكس نتائج الجدول أن هناك تفاوتًا في مدى حرص العمال على التحكم في الوقت أثناء إنجاز الأعمال. لتحسين هذا الجانب، يجب على الإدارة تطبيق استراتيجيات تهدف إلى تعزيز الوعي بأهمية إدارة الوقت وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين لتحقيق أفضل أداء. وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات إدارة الوقت لدى العاملين في بلدية مدينة المسيلة. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل ودورات تدريبية تركز على تقنيات تنظيم الوقت وتحديد الأولويات.

الجدول (15): يوضح تصرف العمال في حالة وجود ضغط في العمل وضيق في الوقت.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
أنجز المهام حسب الأولوية	24	30
حسب تعليمات المسؤولين	39	48.75
استخدم خبرتي في إدارة الوقت	17	21.25
المجموع	80	100

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (15) يوضح تصرف العمال في حالة وجود ضغط في العمل وضيق في الوقت، ويتضح جلياً ان النسبة الأكبر من العمال إلى أنهم يعتمدون على تعليمات المسؤولين عند مواجهة ضغط العمل بنسبة 48.75% هذا يعكس طبيعة التنظيم الهرمي في بلدية مدينة المسيلة، حيث يلعب القادة دورًا حاسمًا في توجيه وإرشاد الموظفين خلال فترات الضغوط .

_ يعكس هذا الوضع أيضًا تقليدية الهيكل الإداري المعتمد على التعليمات من الأعلى، مما قد يعزز التبعية التنظيمية ويقلل من المبادرة الذاتية. في حين ان نسبة 30% من العمال ينجزون المهام حسب الأولوية عند وجود ضغط في العمل. هذا يشير إلى أن هناك وعيًا بأهمية إدارة الوقت وتنظيم المهام بناءً على الأهمية والأولوية، وهو ما يعزز الفعالية والكفاءة في العمل. يمكن أن يعكس هذا الاتجاه تدريبًا جيدًا على مهارات تحديد الأولويات أو تجربة سابقة في التعامل مع الضغوط، مما يسمح للعمال باتخاذ قرارات مستنيرة أثناء الأزمات. اما 21.25% من الموظفين يعتمدون على خبراتهم الشخصية في إدارة الوقت أثناء فترات الضغوط. هذا يدل على وجود فئة من الموظفين ذوي الخبرة العالية والثقة في قدراتهم على إدارة المهام بفعالية دون الحاجة إلى توجيه مباشر، يعكس هذا

الاعتماد على الخبرة الشخصية قدرة هذه الفئة على التكيف بسرعة واستجابة فعالة للتحديات، مما يعتبر قيمة مضافة لأي منظمة

_ تعكس نتائج هذا الجدول تنوعاً في استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل بين موظفي بلدية مدينة المسيلة. تبرز أهمية الدور القيادي في توجيه العمل، ولكن أيضاً تظهر الحاجة لتعزيز مهارات الإدارة الذاتية للوقت وتحديد الأولويات بين الموظفين .

_ من الناحية السوسولوجية ، يمكن القول إن بيئة العمل في البلدية تظل معتمدة بشكل كبير على التوجيهات الهرمية، مما قد يعوق الابتكار والمبادرة الفردية. ولتعزيز الكفاءة والخدمات، ينبغي على الإدارة توفير تدريب مستمر للموظفين على مهارات إدارة الوقت والأولويات، مما يساعد على تحقيق توازن أفضل بين التوجيه القيادي والمبادرة الذاتية.

الجدول: (16) يبين مدى قيام العمال بتقسيم المهام وإنجازها بدقة ووضوح.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	51	63.75
لا	29	36.25
المجموع	80	100

من خلال المعطيات الإمبريقية من الجدول (16) المتعلق بمدى قيام العمال بتقسيم المهام وإنجازها بدقة ووضوح؛ ويتضح جلياً ان اغلبية بنسبة (63.75%) أنهم يقومون بتقسيم المهام وإنجازها بدقة ووضوح. هذا يعكس وجود نظام عمل منظم وكفاءة عالية في تنظيم وإدارة المهام داخل بلدية مدينة المسيلة.

_ يعكس هذا أيضاً إمكانية وجود برامج تدريبية فعّالة أو آليات داخلية تساهم في تحسين مهارات العمال في تقسيم العمل وتوضيح الأهداف والمهام، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والأداء العام للموظفين، في حين ان نسبة 36.25% من العمال إلى أنهم لا يقومون بتقسيم المهام بدقة ووضوح . هذا قد يعكس وجود تحديات في بيئة العمل مثل نقص التدريب الكافي أو غياب آليات تنظيمية فعالة؛ قد يشير أيضاً إلى مشكلات في التواصل أو في وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الموظفين، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة في توزيع وإنجاز المهام.

_ تعكس نتائج الجدول (16) أن هناك نسبة كبيرة من العمال الذين يتمتعون بمهارات جيدة في تقسيم المهام وإنجازها بدقة، مما يعزز فعالية العمل وإنتاجيته. ومع ذلك، وجود نسبة 36.25% من العمال الذين يواجهون صعوبة في هذا المجال يبرز الحاجة إلى تحسين برامج التدريب والتطوير المهني

_ كما تتماشى هذه النتائج مع نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، التي تؤكد على أهمية تنظيم العمل وتقسيم المهام بشكل دقيق لتحقيق الكفاءة والإنتاجية. يمكن تطبيق مبادئ هذه النظرية من خلال تعزيز برامج التدريب على تقسيم المهام وتوضيح الأدوار داخل البلدية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين. هذا النهج يساعد في بناء بيئة عمل تعتمد على التنظيم الفعال والإدارة الجيدة للوقت والموارد.

البعد الثالث: الرقابة على الوقت

الجدول (17): يوضح كيف يجب ان تكون الرقابة في العمل حسب راي العمال

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
11.25	9	رقابة ذاتية
23.75	19	رقابة من طرف المسؤول
65	52	معا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (17) المتعلق بتوضيح راي العمال حول كيف يجب أن تكون الرقابة في العمل حسب رأي العمال، ويتضح جليا ان غالبية العمال (65%) يفضلون نظام رقابة مشترك يجمع بين الرقابة الذاتية ورقابة المسؤول. هذا يعكس أهمية التوازن بين المسؤولية الشخصية والإشراف الخارجي لضمان الالتزام وتحقيق الأداء الأمثل. يشير هذا إلى أن العمال يدركون دور الرقابة المشتركة في تعزيز الالتزام بالمهام وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. في حين ان نسبة 23.75% من العمال يفضلون أن تكون الرقابة من طرف المسؤول. هذا يعكس اعتمادًا كبيرًا على القيادة لتوجيه العمل وضمان الالتزام بالمعايير، يعكس هذا الرأي ثقافة تنظيمية هرمية حيث يتم الاعتماد بشكل كبير على التوجيهات من الأعلى لضمان الالتزام اما النسبة الصغيرة من

الموظفين (11.25%) يفضلون الرقابة الذاتية. هذا يشير إلى وجود فئة من العمال الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤولية الذاتية، يعكس هذا الرأي أهمية تعزيز مهارات الرقابة الذاتية لدى الموظفين لزيادة الالتزام والمسؤولية الفردية بلدية مدينة المسيلة، تبرز نتائج هذا الجدول أهمية تطوير نظام رقابة فعال ومتكامل لضمان الالتزام وتحسين الأداء. اعتماد العمال على نظام الرقابة المشتركة يعكس حاجتهم إلى توازن بين الاستقلالية والتوجيه، مما يعزز الالتزام بمعايير العمل ويضمن تقديم خدمات عالية الجودة. يمكن للإدارة استخدام هذه النتائج لتطوير استراتيجيات رقابية تركز على تعزيز الالتزام من خلال تمكين الموظفين وتوفير التوجيه اللازم.

الجدول (18) يوضح مدى تأثير الرقابة على الوقت من طرف المسؤولين على الموظفين.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
78.75	63	تحسن من أداء العامل
21.25	17	تسبب ضغط على العامل
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية ان الجدول (18) والمتعلقة بمدى تأثير الرقابة على الوقت من طرف المسؤولين ؛ يتضح جليا ان 78.75 % من اجابات الموظفين يؤكدون ان الرقابة على الوقت من طرف المسؤولين تحسن من اداء العاملين ويرجع ذلك جزئيا الى توجيهات المسؤولين التي تساعد على تحليل الاولويات وتنظيم العمل بشكل اكثر فعالية مما يؤدي الى تحسين الاداء العام للموظفين ؛في حين ان نسبة 21.25% من اجابات الموظفين يرون ان الرقابة على الوقت تسبب ضغطا على العامل وذلك راجع الى ان الرقابة المفروضة من قبل المسؤولين قد تكون في الغالب متوازنة ومنظمة وبالتالي لا تسبب ضغطا كبيرا .

_ ومن خلال بعض المقابلات مع بعض الموظفين في بلدية مدينة المسيلة، أكد لنا أحد العمال ان الرقابة الادارية المنظمة تعزز من تقدير الخدمات واللداء الفعال مشيرا الى انها تساهم في توجيه الجهود

وتحقيق الاهداف بشكل أكثر فاعلية. ومع ذلك الذى بعض الموظفين اسياءً بسيطاً من الضغط الناجم عن بعض اشكال الرقابة، مشيرين الى انها قد تؤثر على مستويات الاجهاد والرضا الوظيفي.

_ وبناءا على هذه الملاحظات وتحليل الجدول يتبين ان ادارة الرقابة على الوقت في بلدية مدينة المسيل. تعتبر رقابة فعالة في تحسين الاداء العام للموظفين مع ضرورة النظر في تقليل الضغوطات غير ضرورية للحفاظ على بيئة عمل مريحة ومناسبة

الجدول (19): يوضح الهدف من الرقابة على الوقت حسب راي العمال.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
13.75	11	تصحيح الانحرافات
56.25	45	الالتزام
30	24	رفع الاداء
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (19) والمتعلقة بهدف عملية الرقابة على الوقت ، يتضح جليا ان الهدف من الرقابة على الوقت هو التزام العاملين بالجدول الزمني مما يعكس تطلعهم للعمل وفق جداول زمنية محددة؛ في حين ان نسبة 30% من الموظفين يرون بان الهدف من الرقابة على الوقت هو رفع الاداء وذلك راجع لتطلعهم لتحسين ادائهم والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع ؛ اما النسبة المتبقية 13.75 من الموظفين يرون ان الهدف من الرقابة تصحيح الانحرافات ويعكس ذلك رغبتهم في تصحيح السلوكيات غير المرغوب فيها والتأكد من التزامهم بمعايير مهنية كما تؤكد ملاحظات الميدان ان العمال يولون اهتماما كبيرا لضمان تنظيم الوقت وتحسين ادائه لتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق اهداف البلدية ، فالمشرفون يولون اهتماما كبيرا بالرقابة على الوقت لانها تلعب دورا مهما في تحقيق الكفاءة والفعالية في اداء المهام اليومية في البلدية .

_ ويظهر هذا التحليل ان العمال يرون ان الالتزام بالجدول الزمني يعزز الكفاءة والانضباط في العمل، مما يؤدي الى تحقيق الاهداف بفعالية. كما يشير الى ان الرقابة على الوقت تعزز الثقافة التنظيمية للبلدية، مما يساهم في تحسين اداء الموظفين وتحقيق اهداف المؤسسة وتحسين مستوى الخدمات.

(الجدول): (20) يوضح مدى مساهمة الرقابة الدورية لإتمام المهام في الوقت المحدد .

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	52	65
لا	28	35
المجموع	80	100

_ من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (20) المتعلقة بمدى مساهمة الرقابة الدورية لاتمام المهام في الوقت المحدد ، ويتضح لنا ان 65% من موظفين البلدية يؤكدون على ان الرقابة الدورية تساهم في اتمام المهام في الوقت المحدد وهذا راجع الى ضرورة وجود نظام رقابي فعال لضمان تقديم خدمات البلدية بكفاءة وفي الوقت المحدد ويشمل هذه الخدمات صيانة البنية التحتية ، ادارة النفايات ، وتقديم الخدمات الادارية للمواطنين وهذا ما تاكد عليه نظرية البيروقراطية لماكس فيبر اذ تعتبر ان الرقابة الدورية جزء من الهياكل البيروقراطية الفعالة التي تضمن ان العمليات تجري بانتظام وفعالية ،من خلال تطبيق نظام رقابي دوري ، يمكن للبلدية تحسين الاداء وتقليل الهدر وتعزيز الشفافية والمساءلة ؛ في حين نجد ان 35% من الموظفين يرون بان الرقابة الدورية لا تساهم في اتمام المهام في الوقت المحدد وهذا يعود الى الموظفين الذين يشعرون بان الرقابة المكثفة تخلق بيئة عمل مرهقة او مقيدة ،وقد يكون ذلك ناتجا عن الشعور بعدم الثقة او الضغط الزائد من الرؤساء المباشرين وهذا ما اكدته لنا بعض الملاحظات الميدانية ويتجسد هذا في منظور العلاقات الانسانية ل "التون مايو" ؛فهي ترى بان زيادة الرقابة قد تؤدي الى تقليل الرضا الوظيفي وتوضح هذه النظرية ان التحفيز و الانتاجية يرتبطان بتحسين العلاقات الانسانية والاهتمام باحتياجات العاملين ، لذا فمن الضروري تحقيق التوازن بين الرقابة الدورية وتوفير بيئة عمل داعمة ومرنة وما يؤكد هذا التحليل ان بلدية مدينة المسيلة يمكنها تحسين ادائها وتقديم خدمات افضل من خلال تبني نظام فعال للرقابة مع مراعات الحاجة الى التوازن بين الرقابة والمرونة وتعزيز التواصل والتحفيز بين الموظفين والادارة.

المحور الثالث: تحسين أداء العاملين

البعد الاول: الفعالية.

الجدول (21) يوضح لنا مدى تعاون العاملين لبعضهم البعض عندما يزداد ضغط العمل.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
57.5	46	نعم
42.5	34	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (21) المتعلق بمدى تعاون الموظفين مع بعضهم البعض عندما يزداد ضغط العمل ؛ ويتضح جليا ان 57.5% من الموظفين يؤكدون ان هناك تعاون بين الموظفين عند ازدياد ضغط العمل ، وهذا يشير الى وجود مستوى عال من الكفاءة التنظيمية اي ان التعاون الفعال بين الموظفين يعكس قدرتهم على التكيف مع ظروف العمل الضاغطة مما يعزز كفاءة الاداء الجماعية .اذ نجد ان نظرية العلاقات الانسانية "لالتون مايو "تعزز التعاون بين الزملاء والشعور بالانتماء والدعم المتبادل ، مما يقلل التوتر ويزيد الانتاجية وهذا النوع من الاداء الفعال يعكس كفاءة عالية في العمل الجماعي ؛في حين نجد ان نسبة 42.5% من الموظفين الذين يرون عدم وجود تعاون كاف وهذا يشير الى وجود بعض التحديات التي تعيق الكفاءة ، فعدم التعاون يمكن ان يعود الى نقص التواصل او بيئة تنظيمية غير داعمة .فوفقا لنظرية البيروقراطية" لماكس فيبر " يرى بان الهياكل التنظيمية الصارمة ونقص المرونة يمكن ان تعيق التعاون بين الموظفين مما يؤدي الى اداء فردي اقل كفاءة ، وهذا يشير الى ان الكفاءة التنظيمية يمكن ان تتأثر سلبا عندما يكون هناك نقص في التعاون .

وبناءً على ذلك؛ يظهر لنا هذا التحليل ان نسبة التعاون بين موظفي البلدية يعتبر مؤشر قوي على كفاءة ادائهم، بحيث يساهم التعاون الفعال في تحقيق الاهداف وتقديم الخدمات بجودة عالية للمواطنين. الجدول (22) يوضح لنا مدى تأثير الحوافز المرتبطة بوقت الانجاز على فعالية أداء العاملين.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
18.75	15	تزيد من الفاعلية
20	12	ترفع وتحسن مستوى الاداء
66.25	53	كل ما سبق ذكره
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الامبريقية الكمية من الجدول (22) المتعلقة بمدى تأثير الحوافز المرتبطة بوقت الإنجاز على فعالية أداء العاملين، يتضح جليا ان اغلبية الموظفين (66.25%) يرون أن الحوافز المرتبطة بوقت الإنجاز تزيد من الفاعلية وترفع مستوى الأداء. هذا يعكس فهماً شاملاً لأهمية الحوافز كعامل مؤثر على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، ويعكس هذا الرأي أهمية دمج الحوافز في استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتعزيز الالتزام والتحفيز لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام؛ في حين ان نسبة 18.75% من العمال يرون أن الحوافز المرتبطة بوقت الإنجاز تزيد من فاعليتهم. هذا يشير إلى أن الحوافز يمكن أن تكون دافعاً قوياً لزيادة كفاءة العمل وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.

_ يعكس هذا أيضاً وجود تأثير إيجابي مباشر للحوافز على الإنتاجية الفردية، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر؛ اما نسبة 15% من الموظفين يعتقدون أن الحوافز ترفع وتحسن مستوى الأداء. هذا يشير إلى تأثير الحوافز في تحسين جودة العمل وتطوير مهارات الموظفين، يعكس هذا الرأي أهمية توفير حوافز مادية ومعنوية لتحسين الأداء والجودة في العمل.

_ تعكس نتائج الجدول إدراك العمال لأهمية الحوافز في تحسين الأداء وزيادة الفاعلية. من الواضح أن الحوافز المرتبطة بوقت الإنجاز تعتبر أداة فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية.

_ هذا يعزز الالتزام بتحقيق الأهداف ويضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة ويشير ايضا أن دمج الحوافز كجزء من استراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكن أن يسهم بشكل كبير في زيادة الالتزام وتحسين الأداء. يمكن أن تشمل هذه الحوافز مكافآت مالية، تقدير معنوي، أو فرص للتطوير المهني.

الجدول (23): يوضح مدى تأثير بيئة العمل على فاعلية أداء العاملين.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
------------------	---------	---------

87.5	70	نعم
12.5	10	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (23) المتعلقة بمدى تأثير بيئة العمل على اداء العاملين؛ ويتضح جليا ان 87.5% من الموظفين يؤكدون ان بيئة العمل تؤثر بشكل ايجابي على فاعلية ادائهم ويمكن تفسير هذا بان البيئة الاجتماعية داخل البلدية تعزز التعاون والتفاعل والاتصال بين الموظفين؛ ففي حين ان 12.5% من نسبة اجابات الموظفين تشير انه لاوجود تاثير لبيئة العمل على ادائهم ويمكن ان يكون ذلك بسبب عوامل مثل: عدم الدعم الاجتماعي، الصراعات الداخلية، عوامل شخصية، قلة الاتصال مع الاخرين، ومن خلال ملاحظاتي الميدانية في مؤسسة محل الدراسة ارتأيت الى ان العوامل الاجتماعية تساهم في تعزيز ادائهم وزيادة تقديم خدماتهم.

ويؤكد هذا التحليل على اهمية بيئة العمل الاجتماعية في تحديد فاعلية اداء العاملين، ويبرز اهمية تعزيز العلاقات الاجتماعية الايجابية وتوفير بيئة عمل داعمة لرفع مستوى اداء الموظفين.

الجدول (24): يبين مدى قدرة ومهارة الأفراد لحل مشاكلهم العملية.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
61.25	49	نعم
38.75	31	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (24) المتعلقة بقدرة الافراد على حل المشاكل العملية؛ يتضح جليا ان 61.25% من الموظفين يرون بانهم يمتلكون قدرة ومهارة لحل المشاكل العملية التي يواجهونها ويعود ذلك الى كفاءة وثقة الموظفين في قدراتهم الشخصية ومهاراتهم الفردية التي تلعب دورا هاما في استعداد الافراد للتعامل مع التحديات التي تواجههم في بيئة العمل، في حين ان 38.75% من الموظفين لا يمتلكون القدرة على حل المشاكل العملية وقد يعود ذلك الى التحديات والعوائق التي يواجهها العمال مثل نقص المهارات الفنية او عدم الثقة في القدرات الشخصية.

_ ومن خلال هذا التحليل يظهر ان هناك بعض التحديات المحددة تواجه الافراد في قدرتهم على حل المشاكل العملية، فيجب التعامل مع هذه التحديات بشكل جدي لتعزيز كفاءة الفريق وتحسين ادائهم.

الجدول (25) يوضح مدى اهتمام المؤسسة بالدورات التدريبية بغية تحسين اداء العاملين.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
45	36	نعم
55	44	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (25) المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة بالدورات التدريبية بغية تحسين اداء العاملين ، يتضح ان 55% من الموظفين في البلدية يرون ان ادارة البلدية لاتهتم بالدورات التدريبية وهذا يفسر عدم شعور العاملين بالرضا اتجاه الجهود الحالية المبذولة وقد يعكس هذا عدم وجود فرص تدريب ملائمة او كافية من وجهة نظر هؤلاء الموظفين وقد يكون هناك تفاوت في فرص التدريب أو عدم الوصول الى معلومات كافية حول الدورات المتاحة ، في حين ان 45% من الموظفين في البلدية يرون ان ادارة البلدية تهتم بالدورات التدريبية كما ان هذه النسبة تقريبا تمثل نصف العاملين ، مما يشير الى ان هناك شريحة من الموظفين يحظون بفرص التدريب وهذا يعكس ان هناك برامج تدريبية ملحوظة للدورات المتاحة لبعض الموظفين قد يكونوا اكثر ايجابية اتجاه الجهود المبذولة ويمكن اعتبار هذا مؤشرا على وجود وعي باهمية التدريب لدى قسم من الموظفين ، وربما يعكس ايضا نجاحا في بعض مبادرات التدريب التي استفاد منها نصف الموظفين .

_ ويؤكد هذا التحليل ان هناك تباين واضح في اراء موظفي بلدية مدينة المسيلة مما يشير الى ضرورة تعزيز البرامج التدريبية وتحسين الاتصال مع الموظفين لتعزيز تجربتهم وادائهم.

البعد الثاني: الكفاءة.

الجدول (26) يوضح مدى تحكم العمال في وسائل الاتصال الحديثة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
0	0	قليلا

33.75	27	حسن
42.5	34	جيد.
23.75	19	ممتاز
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (26) المتعلقة بمدى تحكم الموظفين في وسائل الاتصال الحديثة، وهذا يعكس تطورا اكبر في استخدام التكنولوجيا قد يكون نتيجة للتدريب المستمر او الدعم التقني او الاستعمال اليومي؛ في حين ان 33.75% من الموظفين يرون انفسهم على درجة حسنة في التحكم بالوسائل الحديثة، مما يشير الى تبني تدريجي للتكنولوجيا والاستفادة من فرص التطور التكنولوجي وهذا ما ارتينا اليه واقعا، وذلك بوجود نظام البصمة الالكترونية داخل مقر البلدية؛ اما النسبة المتبقية 23.75% من الموظفين يؤكدون على درجة امتيازهم وتحكمهم في استعمال تكنولوجيا الاتصال، وهذا يعكس التفوق والمهارة الفائقة في التعامل مع الوسائل الحديثة، وقد يعود ذلك نتيجة الخبرة الطويلة في استخدام التكنولوجيا والتفوق الشخصي 0%.

_ وهذا يعني عدم وجود العمال الذين يرون انفسهم غير متمكنين من وسائل الاتصال الحديثة ويمكن تفسير ذلك على انه استجابة ايجابية للتطور التكنولوجي وتبني العمال لهذا التحول الرقمي وتطوير الكفاءات التكنولوجية للعمال.

_ وتحليل هذه النتائج يشير الى ان هناك تقدم ملحوظ في تبني التكنولوجيا وتطوير مهارات العمال في بلدية مدينة المسيلة، فيجب استمرار الاستثمار في التدريب وتقديم الدعم التقني لضمان استمرارية هذا التطور وتحسين اداء العامل في بيئة العمل.

الجدول (27): يبين مدى مساهمة الوسائل التكنولوجية في:

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
22.5	18	ربح الوقت
27.5	22	تقليص الجهد
40	32	معا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (27) المتعلق بمدى مساهمة التكنولوجيا نجد ان 40% من الموظفين يرون بان الوسائل التكنولوجية تساهم بشكل فعال عندما تستخدم بشكل متكامل لكلا الغرضين: ربح الوقت وتقليص الجهد ، ويتضح ان الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا تاتي عندما تستخدم بشكل متكامل ومتناسق ؛في حين ان 27.5% من الموظفين يرون بان الوسائل التكنولوجية تساهم في تقليص الجهد ، وهذا يشير الى ان الوسائل التكنولوجية تساهم بشكل اكبر في تقليل الجهد المطلوب لاتمام المهام في البلدية ؛ يعزز ذلك الى قدرتها على اتمام العمليات وتحسين كفاءة الاداء ، كما نجد ان النسبة المتبقية 22.5 من الموظفين يرون بان وسائل التكنولوجيا تساهم في ربح الوقت وهذا يشير الى ان الوسائل التكنولوجية لها دور محدود في توفير الوقت داخل البلدية وهذا ما يوضح مدى الحاجة الى فترات التكيف والتعلم لاستخدام التكنولوجيا .

_ من خلال هذا التحليل يمكن ان نرى كيف يمكن للتكنولوجيا ان تؤثر على تحسين كفاءة العمل لموظفي بلدية مدينة المسيلة ولكن يجب متابعة التدريب والتوجيه المستمر لضمان الاستفادة الكاملة من هذه الوسائل.

الجدول (28): يوضح طريقة حل العمال للمشاكل التي تواجههم اثناء ادائهم لمهامهم

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
18.75	15	تحاول حل المشاكل بمفردك
38.75	31	يطلب المساعدة من الزملاء
42.5	34	الاستفسار من المسؤول مباشرة
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (28) المتعلقة بطرق حل المشاكل في العمل حيث ان 42.5% من الموظفين يرون بان الطريقة الامثل لحل المشاكل هي الاستفسار من المسؤول مباشرة وقد تشمل هذه الفئة موظفين يلجؤون مباشرة للمسؤولين الاداريين لحل المشاكل او طرح استفسارات لرئيسه المباشر حول سياسة جديدة لادارة الموظفين او اصلاح اعطاب ما في الاجهزة والوسائل المستعملة ، في حين نجد ان 38.75% من الموظفين يطلبون مساعدة زملائهم لحل المشاكل التي تواجههم في العمل وتتضمن هذه الفئة موظفون يعتمدون على تبادل المعارف والخبرات من زملائهم لحل المشاكل ،ولقد ارتأينا في الميدان انه حين يكون هناك ضغط في العمل يطلب العمال المساعدة من بعضهم البعض اما نسبة 18.75% من الموظفين الذين يقومون بحل المشاكل التي يواجهونها

بمفردهم ويمكن تفسير ذلك انهم موظفون ذو خبرة ومعرفة كافية لحل المشاكل بمفردهم كما يعود ذلك ايضا الى تفضيلهم للعمل المستقل او اعتقادهم بانهم افراد ذو مهارة فردية كافية ومثال ذلك ، هناك بعض الموظفين يستخدمون مهارتهم الفردية لحل مشكلة تقنية بسيطة في جهاز الحاسوب .

_ ويظهر من خلال هذا التحليل انه من المهم في ادارة بلدية مدينة المسيلة تعزيز ثقافة التعاون والتواصل بين الموظفين مع تشجيع العمل الجماعي وتوفير بيئة مفتوحة لطرح المشاكل والاستفسارات من المسؤولين مباشرة.

الجدول (29) يوضح مدى تأثير الحوافز والترقيات في رفع كفاءة أداء العاملين.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
91.25	73	نعم
8.75	7	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (29) المتعلقة بمدى تأثير الحوافز والترقيات في رفع كفاءة أداء العاملين.

_ وتشير نتائج الجدول إلى ان هناك تاييدا كبيرا لفعالية الحوافز والترقيات في تحسين اداء العاملين اذ نجد ان 91.25% من موظفي ادارة البلدية يرون ان الحوافز والترقيات تلعب دورا محوريا في رفع كفاءة ادائهم ويمكن تفسير ذلك بان الحوافز والترقيات توفر شعورا بالتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة ، مما يؤدي الى تعزيز الالتزام والانتماء الى المؤسسة ؛كما ان الحوافز المادية والمهنية تساهم في تلبية احتياجات الموظفين وتحفيزهم على تحسين اظائهم لتحقيق مزيد من النجاحات الشخصية والمهنية وهذا ما يظهر ان ادارة بلدية مدينة المسيلة تهتم بتقدير موظفيها وتعزيز كفاءتهم لتحقيق افضل اداء في خدمة المجتمع المحلي ،في حين ان 8.75% من الموظفين يعتقدون ان الحوافز والترقيات لها تاثير كبير على كفاءة الاداء ويمكن ان تكون هذه النسبة ناتجة عن عدة عوامل مثل شعور بعض العاملين بان الحوافز وترقيات لا تمنح بشكل عادل او شفاف وايضا بيئة العمل وضغوط العمل والعلاقات مع الزملاء والرؤساء او ان الحوافز الحالية غير كافية .

_ ويؤكد هذا التحليل أن التركيز على الحوافز والترقيات يمكن ان يكون استراتيجية ناجحة لتعزيز كفاءة الاداء في ادارة بلدية مدينة المسيلة ولكن يجب ايضا النظر الى العوامل الاخرى التي قد تؤثر على اداء العاملين والعمل على تحسينه.

الجدول:(30) يبين مدى قدرة العاملين على انجاز المهام والاعمال المطلوبة منهم بدقة ووضوح وفي اقل وقت ممكن.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
28.75	23	نعم
26.25	21	لا
45	36	حسب أهمية المهام والأعمال
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (30) المتعلقة بمدى قدرة العاملين على انجاز المهام والاعمال المطلوبة منهم بدقة ووضوح وفي اقل وقت ممكن ويتضح ان 45% من الموظفين يرون ان قدرتهم على انجاز المهام المطلوبة بدقة ووضوح وفي اقل وقت ممكن تعتمد على اهمية تلك المهام والاعمال ويمكن تفسير ذلك ان الموظفين يخصصون جهودهم ووقتهم بناء على اولويات المهام والاعمال المطلوبة منهم مما يعكس توجهها نحو ادارة الوقت والجهود بشكل يضمن تحقيق اقصى فعالية عند التعامل مع المهام ذات الاهمية العالية في حين ان 28.75% من الموظفين يرون انهم قادرون على انجاز المهام والاعمال المطلوبة منهم بدقة ووضوح وفي اقل وقت ممكن ويمكن تفسير ذلك الى ان هؤلاء العاملين يمتلكون مهارات وخبرات لازمة لاتمام مهامهم بكفاءة وربما يستفيدون من انظمة ادارية فعالة وادوات مساعدة تساهم في تحسين الاداء أما النسبة المتبقية 26.25% لا يعتقدون انهم قادرون على انجاز المهام والاعمال المطلوبة منهم بدقة ووضوح وفي اقل وقت ممكن ، ويمكن ان يعود ذلك الى عدم كفاية التدريب والتوجيه وضغوط العمل وكثافة المهام المطلوبة والتي يجب تقديمها ،ونقص الموارد و الادوات اللازمة لانجاز المهام بكفاءة او ان بيئة العمل غير مناسبة او عدم وجود تواصل فعال مع الادارة .

وتشير هذه النتائج الى ان قدرة العاملين في ادارة البلدية على انجاز المهام والاعمال تختلف بناء على عدة عوامل منها المهارات، الخبرات، الكفاءة، ضغوط العمل، اهمية المهام، بيئة العمل. ولتعزيز كفاءة الاداء فإدارة البلدية تحتاج الى تركيز لتطوير مهارات العاملين لتحسين بيئة العمل فيمكن ان تحقق اداء أفضل ورفع كفاءة العاملين بما يعود على المؤسسة والمجتمع المحلي بشكل عام.

البعد الثالث: الالتزام.

الجدول (31) يوضح مدى التزام العمال بالحضور في الوقت الرسمي للدوام.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
83.75	67	نعم
16.25	13	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات من الجدول (31) المتعلقة بمدى التزام الموظفين بالحضور في وقت الدوام الرسمي؛ يتضح جليا ان الاغلبية من الموظفين بنسبة 83.75% يلتزمون بالحضور في الوقت الرسمي للدوام وهذا يعكس انضباط عالي من طرف الموظفين ، مما يعزز من كفاءة العمل ويضمن سير العمليات بشكل سلس ومنظم ، فالالتزام بالمواعيد يشير ايضا الى احترام العاملين للنظام المؤسسي وقواعد العمل المتبعة؛ في حين ان نسبة 16.25% تشير الى ان نسبة صغيرة من العاملين لا يلتزمون بالحضور في الوقت الرسمي للدوام ويمكن ان تكون بسبب الظروف الاجتماعية ، والصعوبات الشخصية التي تؤثر على القدرة على الالتزام وقد تعود الى قلة وعي هذه الفئة بالقوانين الداخلية وتعكس هذه النتائج مستوى جيد من الالتزام بين العاملين في ادارة بلدية مدينة المسيلة، مما يشير إلى فعالية النظام الإدارية وقوة الثقافة التنظيمية.

الجدول (32) يوضح مدى انجاز العمال للمهام في موعدها المحدد.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
66.25	53	نعم
33.75	27	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (32) المتعلقة بمدى انجاز العمال للمهام في موعدها المحدد، يتضح ان 66.25% اغلبية موظفين ادارة بلدية مدينة المسيلة ينجزون المهام الموكلة إليهم في موعدها المحدد وهذا يعكس مستوى جيد من الالتزام والكفاءة في بيئة العمل. ويمكن تفسير ذلك بوجود نظم ادارية فعالة تضمن توزيع المهام بوضوح ومتابعتها بانتظام وقد يكون هناك تحفيز ايجابي للعاملين على الالتزام بالمواعيد النهائية وان هناك مهارات تنظيمية وادارة وقت جيدة بين العاملين؛ في حين ان 33.75% من الموظفين يواجهون صعوبات في انجاز المهام في وقتها المحدد ويمكن ان تكون هذه النسبة ناتجة عن العوامل مثل: ضغط العمل، كثافة المهام الموكلة او نقص في الموارد والدعم الفني اللازم لاتمام المهام او غياب الاخطيط الجيد وقد تكون بيئة العمل تعاني من تحديات تنظيمية.

_ كما ان هذه النتائج تعكس مستوى معتدل من الكفاءة في انجاز المهام ضمن المواعيد المحددة في ادارة البلدية مما يشير الى تحسين بعض الجوانب التنظيمية والادارية وتؤكد نظرية الادارة العلمية ان الكفاءة في انجاز المهام تعتمد على تقسيم العمل وتحسينه وهذا ما يعكس التزام موظفي ادارة البلدية بالمهام والمواعيد المحددة تنفيذا جيدا لتطبيق مبادئ الادارة العلمية، ذلك بهدف تحقيق اداء أفضل وضمان انجاز المهام بكفاءة وفعالية مما يعود بالفائدة على المجتمع المحلي ككل.

الجدول (33) يوضح مدى حرص الموظفين على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة من طرف الادارة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
71.25	57	نعم
23	23	لا

100	80	المجموع
-----	----	---------

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (33) المتعلقة بمدى حرص الموظفين على تنفيذ العمل والخطط والبرامج المحددة من طرف الادارة؛ ويتضح جليا ان معظم الموظفين يحرصون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج بنسبة 71.25% ويعكس ذلك مستوى عالي من الالتزام والانضباط الاداري يمكن تفسير ذلك بوجود خطط وبرامج واضحة ومحددة من قبل الادارة، وان هناك توجيه ودعم فعال من الادارة للعاملين وقد تكون هناك ثقافة تنظيمية تشجع على الالتزام والانضباط وايضا قد تكون هناك انظمة متابعة وتقييم مستمرة لضمان الالتزام بالخطط في حين ان نسبة 28.75% من الموظفين لا يحرصون على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة ويمكن تفسير ذلك بعدد من العوامل : وضوح الخطط والبرامج لبعض الموظفين ونقص التوجيه او الدعم من طرف الادارة، ضغوط العمل ، عوامل خارجية تعيق الالتزام بالخطط .

وبناء على تحليل نتائج الجدول، يبدو ان موظفي ادارة بلدية مدينة المسيلة يظهرون درجة عالية من الالتزام وذلك بتنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة من قبل الادارة وهو ما يعكس تطبيق مبادئ الادارة العلمية حيث ان الادارة تسعى الى تحقيق الكفاءة وزيادة الانتاجية من خلال تحديد الاهداف بوضوح وتحديد الاجراءات الصحيحة لتحقيقها وبالتالي، يمكن ان يؤدي هذا النهج الى تحسين الاداء العام للبلدية وتحقيق اهدافها بشكل أكثر فعالية.

الجدول (34) يوضح مدة تقديم الخدمة من طرف العاملين.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
47.5	38	في الوقت المحدد
41.25	33	تتأخر قليلا
11.25	9	تأجل احيانا
100	80	المجموع

_ من المعطيات الكمية من الجدول 34 و المتعلقة ب مدة تقديم الخدمة من طرف العاملين يتضح جليا ان ما يقارب نصف الموظفين يلتزمون بتقديم الخدمات في الوقت المحدد ؛ويمكن تفسير ذلك بوجود تنظيم جيد وادارة فعالة للوقت ،بالاضافة الى كفاءة العاملين والتزامهم بواجباتهم .وهذه النسبة تعكس مستوى جيد من المسؤولية والانضباط الوظيفي مما يعزز ثقة المواطنين في خدمات البلدية ؛في حين ان 41.25% من العاملين يقدمون الخدمات مع تاخير بسيط ويمكن ان يكون ذلك ناتجا عن عدة عوامل مثل ضغط العمل او نقص في الموارد او بعض التحديات التنظيمية رغم ان هذا التاخير قد يكون مقبولا في بعض الحالات الا انه يتطلب اهتماما لتحسين الاداء وتقليل وقت الانتظار ؛اما النسبة المتبقية 11.25% تشير الى ان العاملين ياجلون الخدمات احيانا ويعود ذلك الى اسباب متعددة تتعلق بالتنظيم والاجراءات الادارية ولقد ارتائنا الى ان بعض الرخص تتطلب وقتا مثل رخصة البناء وذلك بسبب الحاجة الى مراجعة اضافية للمخططات والتنسيق مع قسم الصحة للتحقق من التزام المشروع بالمعايير البيئية ؛وكذلك اصدار شهادات الميلاد والوفاة وذلك للتحقق من سجلات الحالة المدنية ومعالجة الاخطاء في البيانات وتؤكد نتائج التحليل ضرورة فحص وتقييم عمليات تقديم الخدمات في ادارة البلدية ، والتنسيق بين الاقسام لتحسين الاداء وتقديم الخدمات بكفاءة اكبر ، مما يؤكد على اهمية التحسين المستمر للعمل الاداري والخدمات المقدمة للمواطنين .

الجدول (35): يوضح مدى تأثير الحالة الاجتماعية عن التزام العامل بالوقت.

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابة
17.5	14	نعم
82.5	66	لا
100	80	المجموع

_ من خلال المعطيات الكمية من الجدول (35) المتعلقة بتأثير الحالة الاجتماعية على التزام العامل بالوقت؛ فنجد ان 58.75% من الموظفين يؤكدون بان الحالة الاجتماعية تؤثر على التزام العاملين

بالوقت وهذا قد يعود الى الضغوط الاجتماعية التي تفرض توقعات على العاملين او لتاثير الظروف المادية عليهم او بسبب المهام اليومية ومدة ساعات العمل الطويلة والتي تؤثر على العامل؛ في حين ان نسبة 41.25% من الموظفين على ادارة الضغوط الاجتماعية بفعالية او قد يكون بسبب عدم تأثرهم بتوقعات المجتمع.

_ ويظهر هذا التحليل أن الضغط الاجتماعي مثل ساعات العمل الطويلة، يمارس تأثيرا ملحوظا على العامل مما يستلزم على الادارة ضرورة تبني سيايات عمل تهتم بصحة ورفاهية الموظفين وتعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية، سناقش النتائج الرئيسية بناءً على الفرضيات المطروحة.

الفرضية الأولى: التخطيط للوقت له علاقة بكفاءة أداء العاملين

1. أظهرت الدراسة أن موظفي بلدية مدينة المسيلة الذين يخططون وقتهم بشكل فعال يحققون مستويات أعلى من الإنتاجية. يتمكن هؤلاء الموظفون من توزيع مهامهم بشكل منظم وفعال، مما يزيد من كفاءتهم في إنجاز الأعمال.

2. يساعد التخطيط المسبق للمهام موظفي البلدية على تحديد الأهداف والأولويات بشكل واضح، مما يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة وتحقيق الأهداف البلدية بشكل أكثر فعالية.

3. الموظفون الذين يخططون وقتهم مسبقاً يعانون من مستويات أقل من التوتر والضغط، مما ينعكس إيجابياً على كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل اليومي.

4. يساعد التخطيط الجيد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في البلدية، ويقلل من الهدر في الوقت والجهد، مما يعزز من كفاءة الأداء العام.

الفرضية الثانية: تنظيم الوقت له علاقة بفعالية أداء العاملين

1. أظهرت الدراسة أن تنظيم الوقت بشكل مناسب يؤدي إلى زيادة فعالية أداء موظفي بلدية مدينة المسيلة، حيث يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية.
2. تحسين التوازن بين العمل والحياة يساعد تنظيم الوقت الموظفين في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما يعزز من رضاهم ويزيد من فعاليتهم في أداء مهامهم.
3. الموظفون الذين ينظمون وقتهم يعانون من تأخيرات أقل في تسليم المهام والمشاريع، مما يساهم في تحقيق أهداف البلدية بكفاءة أكبر.
4. تنظيم الوقت يعزز من مهارات موظفي البلدية في إدارة الوقت، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم العام ويساهم في تحسين كفاءة العمل.

الفرضية الثالثة: الرقابة على الوقت لها علاقة بالتزام العاملين

1. وجدت الدراسة أن الرقابة الفعالة على الوقت تؤدي إلى زيادة مستوى التزام موظفي بلدية مدينة المسيلة بالمواعيد النهائية والجدول الزمني المحدد، مما يعزز من الانضباط.
2. الرقابة المنتظمة على استخدام الوقت تساعد في تحديد نقاط الضعف في أداء الموظفين وتصحيحها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام لموظفي البلدية.
3. تتيح الرقابة على الوقت إمكانية إجراء تقييم دوري لأداء الموظفين، مما يحفزهم على الالتزام والحرص على تحسين أدائهم باستمرار.
4. تساعد الرقابة على تعزيز انضباط موظفي البلدية والالتزام بالسياسات والإجراءات المحددة، مما يساهم في تحقيق أهداف البلدية بكفاءة أكبر.

3. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات حول ادارة الوقت والاداء سواءا على المستوى المحلي او الخارجي، وفيما يلي سنناقش نتائج دراستنا على ضوء بعض الدراسات السابقة:

-لقد اتفقت دراستنا مع دراسة فطيمة ززع وزوليخة تفرغينت سنة 2017، بعنوان "دور ادارة الوقت في تحسين اداء العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بباتنة - والتي اكدت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت واداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05).

- كما اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة "عبير فوزي الخطيب" (2009) بعنوان "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني، وخلصت إلى وجود تأثير إيجابي لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين. أكدت الدراسة أيضاً على أهمية التخطيط للوقت، مشيرة إلى أن تخصيص زمن محدد له يعد من أهم عوامل إدارة الوقت.

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين تنظيم الوقت ومستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا التي أكدت على وجود علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء.

-كما تتفق دراستنا نسبيا مع دراسة "صديق عبد الرحمان شعيب صالح" سنةبعنوان "إثر ادارة الوقت على اداء العاملين -دراسة تطبيقية على عينة من العاملون بجامعة البطانة السودان -" حيث اثبتت هذا الاخيرة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الوقت والاداء، واکدت على وجود علاقة بين الرقابة على الوقت وداء العاملين.

-كما اتفقت دراستنا مع دراسة الدكتور وفيق حلمي الاغا سنة 2008، بعنوان "واقع ادارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية -الجامعة الاسلامية الازهر بغزة - والتي اكدت على اهمية الوقت كمورد نادر وثمرتين والمكلف بوصفه التحدي الاساسي الذي يواجهه اي ادارة كما انها تؤكد بان له علاقة طردية بين الوقت واداء العاملين كما اكدت هذه الدراسة ان الوقت جزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

-كما تتفق دراستنا مع دراسة أريج محمد رمضان قويدر سنة 2017، بعنوان "دور ادارة المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية بغزة -".
والتي اكدت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الناعمة وتحسين اداء العاملين في الوزارات الفلسطينية عند مستوى (0.05).

4. الاستنتاج العام:

بناءً على الدراسة الميدانية التي أُجريت في بلدية مدينة المسيلة تم التوصل إلى استنتاجات هامة تؤكد على وجود العلاقة بين ادارة الوقت وتحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم وفعاليتهم. خلال المراقبة المباشرة والمقابلات الحرة مع الموظفين، أظهرت الدراسة أن لتخطيط الجيد للوقت يسهم في تحديد الأولويات وتنظيم المهام بشكل فعال، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
كشفت الدراسة بأن التنظيم الجيد للوقت يساعد في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين، مما يزيد من رضاهم ويعزز انخراطهم في العمل بشكل أكبر.
ومن خلال التحليلات الإحصائية للبيانات، تبين أن الرقابة الدقيقة على الوقت تسهم في رفع مستوى الالتزام والانضباط بين الموظفين، مما يعزز من أدائهم ويسهم في تحقيق أهداف البلدية بكفاءة أعلى.

5. الاقتراحات والتوصيات:

بعد الدراسة الميدانية التي اجريت سيتم تقديم توصيات منهجية ومبنية على النتائج والتحليلات الحالية. هذه التوصيات قد تساعد في توجيه البلدية نحو تحسين إدارة الوقت وتعزيز أداء الموظفين بشكل فعال ومستدام.

1. توفير برامج تدريبية مخصصة: يُنصح بتنظيم دورات تدريبية مخصصة لموظفي البلدية تركز على تطوير مهارات إدارة الوقت، ويمكن تصميم هذه البرامج بالتعاون مع معاهد تدريبية متخصصة.

2. تطوير نظم رقابية فعالة: ينصح بتطوير وتحسين نظم الرقابة الداخلية للبلدية، بما يشمل إنشاء آليات وأدوات لمتابعة وتقييم استخدام الوقت لدى الموظفين.
 3. تعزيز الثقافة الإدارية: يُشجع على تنظيم حملات توعية وورش عمل داخل البلدية لتعزيز ثقافة إدارة الوقت بين الموظفين وتحفيزهم على اتباع أفضل الممارسات.
 4. تقييم الأداء وتقديم الملاحظات: يُنصح بتنفيذ عمليات تقييم دورية لأداء الموظفين بالتركيز على إدارة الوقت، وتقديم الملاحظات والتوجيهات اللازمة لتحسين الأداء.
 5. متابعة وتقييم النتائج: يجب على البلدية متابعة تنفيذ التوصيات وقياس تأثيرها على أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة، وتقديم تقارير دورية حول التقدم المحرز والتحسينات المطلوبة.
- خلاصة الفصل: في هذا الفصل، تم استعراض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والتي أكدت صحة الفرضيات المطروحة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تخطيط الوقت وكفاءة الأداء، وبين تنظيم الوقت وفعالية الأداء، بالإضافة إلى تأكيد صحة فرضية وجود علاقة بين الرقابة على الوقت والتزام العاملين. تمت مناقشة هذه النتائج في سياق دراسات سابقة التي أشارت إلى أهمية إدارة الوقت في سياقات عمل مختلفة. يؤكد الفصل أن إدارة الوقت الفعالة تعتبر أمرًا أساسيًا في بلدية مدينة المسيلة، حيث تساهم في رفع كفاءة وفعالية أداء موظفي البلدية. ويعزز من تحقيق أهدافها بشكل فعال. وتم استنتاج أن إدارة الوقت الفعالة تمثل مفتاحًا أساسيًا لتعزيز الأداء العام ورفع كفاءة العمل في بيئة العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين خدمات بلدية مدينة المسيلة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

خاتمة

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت وأداء العاملين في العديد من الحقول العلمية والتخصصات المختلفة، إلا أن هذا الموضوع يبقى جديرًا بالدراسة والبحث بهدف تحديد الآليات الفعالة

لإدارة الوقت من أجل تحسين مستوى أداء العاملين. تعود الصعوبات المرتبطة بتحديد هذه الآليات إلى اختلاف البيئات التنظيمية عن بعضها البعض سواء من حيث ثقافة الأفراد أو من حيث المكونات والعناصر المادية لهذه البيئات، مما يجعل موضوع إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين بحاجة إلى المزيد من البحث والتقصي، خاصة وأن النتائج بين الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع قد تختلف أو تتضارب أحياناً.

وقد أكدت الدراسة الحالية على أن التخطيط والتنظيم والرقابة على الوقت كانت من أهم الممارسات التي تساهم في تحسين أداء العاملين. وهذا ما يجعل دراستنا الراهنة نقطة انطلاق لدراسات أخرى تهدف إلى تأكيد أو تعديل أو نفي هذه النتائج، سواء أجريت في نفس البيئة التنظيمية أو في بيئات تنظيمية أخرى مختلفة.

وتم اقتراح بعض الدراسات المستقبلية في هذا المجال

- تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الوقت وإداء العاملين.

تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة الوقت وإداء العاملين.

تأثير برامج التدريب على مهارات إدارة الوقت وإداء العاملين.

تأثير الضغط الزمني على أداء العاملين.

قائمة المصادر والمراجع:

1- الكتب:

- احمد محمد طيب، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الاولى، المكتب الجامعية الحديث، الاسكندرية، 1999.
- انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2011.
- بشير العلاق، اساسيات ادارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- خالد أحمد الصرايرة، العمليات الادارية وادارة الوقت، الطبعة الاولى، دار جليس للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- ربي رشيد الجليبي، أثر الخصائص القيادية في الادارة الفعالة للوقت، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 2017.
- ربحي مصطفى عليان، ادارة الوقت النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، جريب للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
- سهيل عبيدات، ادارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2001.
- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011.
- شوقي عبد الله، ادارة الوقت ومدارس الفكر الاداري، الطبعة الاولى، دار أسامة والمشرف الثقافي للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع تنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- عمر صخري، اقتصاد السوق الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، 2003.

- على غرابي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر وتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر.
- علي السلمي، السلوك الانساني والادارة، مكتب الطربي للطباعة، مصر. دون ذكر سنة النشر.
- كمال بربير، الادارة العلمية ونظام، الطبعة الاولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1991.
- محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، رتم مستقبلية دار الجامعية، مصر، 2003.
- محمد سرور الحريري، علم النفس الاداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.
- محمد فوزي الغامدي، ادارة الوقت، الألوقه للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية 2008.
- مدحت ابو النصر إدارة الوقت (المفهوم، القواعد، المهارات)، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- ناصر داد عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2020.
- ياسر احمد فرح، ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

2- الرسائل الجامعية:

- أريج محمد رمضان قويدر: دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في وزارات فلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى بغزة فلسطين 2017.
- الجودي محمد العلي، تفعيل الاداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيادة الفعالة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2008.
- جهاد بن محمد الرشيد، ادارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل. رسالة ماجستير قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية المملكة العربية السعودية، 2003.

- حنان شكري شاكري شبري: واقع ادارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، 2010.
- حورية لبشري رميني: مبدأ فاعلية الادارة العامة في الجزائر، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2014.
- شويخي اسماعيل: دور الشراكة في تحسين اداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مجتمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2003.
- على سليم عبد الله الكريم: فاعلية ادارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات، رسالة مجيشتا في الاصول والادارة التربوية، جامعة عمان العربية، الاردن، 2016.
- عادل عشي: الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2002.
- عبير فوزي الخطيب: ادارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009.
- عذاري سعود الهاجري: أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011.
- عواطف سليمان: أثر الادارة بالأهداف والقيم في تفعيل الاداء المتميز، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم تسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
- عوض الله محمد علي محمد: دور التدريب في تحسين اداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني، فرع كوستي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الامام مهدي، السودان، 2017.
- عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على اداء العاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرب الاوسط للدراسات العليا الاردن، 2009.

- محمود محمد يحيى عدارية: ادارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الاساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية جامعة بايرزيت، فلسطين، 2006.

3- المجالات والمقالات:

_ حمود حيمر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد رقم 5 العدد 1، العنوان: اهمية عملية تحسين اداء الموارد البشرية ومعوقاتهما، الجزائر.

_ جهاد احمد عبد الرزاق نعيرات: العوامل المؤثرة. في الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الالكترونية الشاملة.

- علي محمد العضايلة، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الاردنية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد العدد 9 الجامعة بابل العراق 1998.

- عبد الباقي، مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية المجلد 8 العدد 2 ديسمبر 2017 ادارة الوقت المعوقات والحلول، جامعة محمد لميم دبا.

- ا عبد مليك مزوده، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، العدد الاول.

- فطيمة زرع، زليخة تفرغينت، دور ادارة الوقت في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز المجلة الجزائرية للتنمية والاقتصاد جامعة باتنة 1 الجزائر العدد 6 جوان 2017.

د فؤاد يوسف، سمية عباس مجيد: بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين اداء العاملين، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الادارة والاقتصاد العدد 2012.

- منال بوليف زهير شلابي ادارة الوقت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام والمصالح بالمؤسسة المينائية بسكيكدة مقال مصنف ص 40 مجبة الروايز المجلد 7 العدد 1 السنة 2023.

-مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الادارية، مجلد رقم 6 العدد 1 جوان 2019، أثر ادارة الوقت على اداء المدراء في الادارات الحكومية اليمنية، دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للكهرباء، محافظة عدن.

4- المراجع الأجنبية:

1. Smite Chand, "Employee Discipline: Meaning, Features and Objectives", YourArticleLibrary, Retrieved 2022/1/7.
2. Srivastava, "Employee Discipline", BusinessManagementIdeas, Retrieved 2022/1/7. Edited.
3. "Employee Discipline", EconomicsDiscussion, Retrieved 18/4/2022. Edited.
4. Drucker, "L'avenir du Management Selon Drucker", Edition Village Mondial, Paris, 1999.

5- المواقع الالكترونية:

1. <http://www.moqatel.com/mokatel/data/gehoth/Askria6/alendebat7065/study.home>
2. <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%85%D8%B1%D8%A3%D8%A9>
3. <https://aleph-alger2.edinum.org/1968> Aleph-alger2

1- الاستمارة:

1. جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع

استبيان

إدارة الوقت وعلاقته بتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بلدية مدينة المسيلة

أخي، أختي السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة التي تناسبك مع الإجابة عن الأسئلة دون استثناء.

ونؤكد على ان هذه المعلومات ستحضى بالسرية التامة ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير، وشكرا لكم مسبقا على تعاونكم معنا

من إعداد الطالبة: شعبي خولة تحت إشراف الدكتور: بداوي سفيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر :
- 3- المستوى التعليمي : ابتدا متو ثانوي جامعي .
- 4- سنوات الخبرة :
- 5- الحالة الاجتماع أعزب متزوج مطلق أرمل
- 6- الوظيفة..... :
- عون تنفيذ وان تحكم إطار

المحور الثاني: إدارة الوقت

البعد الأول: التخطيط للوقت.

- 7- هل تخصص وقتا مناسباً لإنجاز أعمالك؟ نعم لا
- 8- هل تخطط لإنجاز العمل المطلوب في أقل وقت ممكن؟ نعم لا أحيانا
- 9- تقوم إدارتي بوضع برامج تكوينية وبشكل دوري؟ نعم لا
- 10- هل التخطيط للوقت يزيد من تركيزك في العمل؟ عادية حسنة جيدة

11 - هل يساعدك البرنامج الزمني الذي تضعه الإدارة في انجاز المهام

بصفة عادية حسنة جيدة

البعد الثاني: تنظيم الوقت

12- هل تنجز اعمالك ومهامك حسب أهميتها؟

نعم لا

13- ترتيب المهام حسب الأولوية يسهل عليك انجاز المهام؟

نعم لا

14 - هل تحرص على التحكم الجيد للوقت أثناء انجازك للأعمال والمهام المكلف بها؟

نعم لا أحيانا

15-كيف تقوم بمهامك في حالة وجود ضغط في العمل وضيق الوقت؟

أنجز المهام حسب الأولوية

حسب تعليمات المسؤولين

استخدم خبرتي في إدارة الوقت

16 - هل تقوم بتقسيم المهام الموكلة إليك بشكل دقيق؟ لا

البعد الثالث: الرقابة على الوقت.

17-في رأيك كيف يجب أن تكون الرقابة على الوقت في الادارة :

ذاتية من طرف المسؤولين معا

18-في رأيك : هل الرقابة على الوقت من طرف المسؤولين؟

تحسن من العامل تسبب الضغط العامل

19 - تهدف الرقابة على الوقت:

تصحيح لانحرافات الالتزام رفع الأداء كل سبق

ذكره

20- هل الرقابة الدورية والمستمرة تساهم في قيامك بمهامك في الوقت المحدد؟

نعم لا

المحور الثالث: تحسين اداء العاملين

البعد الأول: الفعالية

21- هل تتلقى المساعدة من طرف الزملاء عندما يزداد ضغط العمل؟

نعم لا

22- في نظرك : هل الحوافز المرتبطة بوقت الانجاز؟

تزيد من الفعال ترفع وتحسن مستوى أداء كل م سبق

ذكره

23- هل بيئة عملك تؤثر على فاعلية في إنجاز مهامك؟

نعم لا

24- هل لديك القدرة والمهارة لحل المشاكل اليومية التي تواجهك ان وجدت؟

نعم لا

25 - هل تضع البلدية دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين؟

نعم لا

البعد الثاني: الكفاءة.

26 - هل تتحكم في وسائل الاتصال الحديثة

قليلا حسن جيد ممتاز

27 - في حالة الإجابة بنعم هل تساعدك هذه الوسائل في

تبج الوقت تبص الجهد معا

28 - عند وقوع المشاكل أثناء أدائك لمهامك هل تقوم

تحاول حل المشاكل بمفردك

بطلب المساعدة من الزملاء

استفسار المسؤول مباشرة

29 - هل الحوافز والترقيات تشجع العامل على رفع كفاءة الأداء؟ نعم لا

30 - هل لديك القدرة على انجاز المهام والأعمال المطلوبة بدقة ووضوح وفي اقل وقت

ممكناً؟

نعم لا حسب أهمية المهام والأعمال

البعد الثالث: الالتزام

31 - هل تحافظ على الالتزام بوقت الدوام الرسمي؟ نعم لا

32 - هل تقوم بإنجاز المهام في موعدها المحدد؟ نعم لا

33- هل تحرص على تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة من طرف الإدارة؟

نعم لا نوعا ما

34- أثناء قيامك بخدمة المواطنين هل تقدم الخدمة في

الوقت المحدد تتأخر قليلا تؤجلها أحيانا

35 - في رأيك هل الحالة الاجتماعية تؤثر على التزام العامل بالوقت؟

نعم لا

2- أسئلة المقابلة:

1. كيف تحددون الأولويات في المهام اليومية لمصلحتكم في بلدية مدينة المسيلة لضمان تقديم الخدمات بكفاءة؟
2. ما هي الأدوات أو التقنيات التي تستخدمونها لمتابعة وتنظيم وقتكم أثناء أداء المهام اليومية في البلدية؟
3. كيف تؤثر إدارة الوقت الجيدة على جودة الخدمات التي تقدمها لمصلحتكم لسكان مدينة المسيلة؟
4. هل هناك تحديات محددة تواجهونها في تنظيم وقتكم لإتمام المهام البلدية في وقتها المناسب؟ وكيف تتعاملون معها؟
5. كيف تضمنون توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين في مصلحتكم لضمان الكفاءة وتحسين الأداء في بلدية مدينة المسيلة؟
6. ما هي مهام المصالح التي ترأسونها

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين في بلدية مدينة المسيلة، وذلك من خلال الاجابة على تساؤلات الدراسة وهي:

التساؤل الرئيسي:

-ما طبيعة العلاقة بين ادارة الوقت وعلاقته بتحسين اداء العاملين في بلدية مدينة المسيلة؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد علاقة بين تخطيط الوقت وكفاءة اداء العاملين ببلدية مدينة المسيلة؟

2- هل توجد علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الاداء ببلدية مدينة المسيلة؟

3- هل توجد علاقة بين الرقابة على الوقت والتزام العاملين ببلدية مدينة المسيلة؟

ولتحقيق هذا المسعى تم وضع إطار نظري وأطار ميداني، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وايضا المقابلة الحرة والملاحظة الميدانية المباشرة وتم استخدام سحب عينة عشوائية بسيطة غير منتظمة على افراد عينة البحث في بلدية مدينة المسيلة، والبالغ عددهم 330

وتم الاعتماد على التحليل الكمي والكيفي للقيام بالتحليل الاحصائي لهذا البحث، كما تم استخدام ادوات جمع البيانات لأثراء الجانب النظري كالكتب والمجلات ورسائل الدكتوراه والماجستير والمحاضرات وشبكة الانترنت واطهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود علاقة بين التخطيط للوقت وكفاءة اداء العاملين ببلدية مدينة المسيلة.

- وجود علاقة بين التنظيم للوقت وفعالية اداء العاملين ببلدية مدينة المسيلة.

-وجود علاقة بين الرقابة على الوقت والتزام العاملين ببلدية مدينة المسيلة.

ومن خلال هذه الدراسة نستنتج وجود علاقة بين ادارة الوقت وتحسين اداء العاملين، وهذا راجع لإدارة الوقت الفعالة داخل بلدية مدينة المسيلة، اذ نجد ان ادارة الوقت واداء العاملين، متلازمان فتحقيق أحدهما يؤدي الة تحقيق الاخر.

الكلمات المفتاحية: ادارة الوقت، تحسين اداء العاملين.

Study Summary

This study aimed to identify the relationship between time management and improving employee performance in the municipality of Mesial city.

The study addressed the following research questions:

Main Question:

What is the nature of the relationship between time management and –
?improving employee performance in the municipality of M'sila city

Sub-questions:

1. Is there a relationship between time planning and the efficiency of employee performance in the municipality of M'sila city?
2. Is there a relationship between time organization and the effectiveness of performance in the municipality of M'sila city?
3. Is there a relationship between time control and employee commitment in the municipality of M'sila city?

To achieve this aim, both theoretical and field frameworks were established. The study utilized a descriptive approach, employing questionnaires as the main tool for data collection, in addition to free interviews and direct field observations. A simple, non-systematic random sample of 330 individuals from the municipality of M'sila city was used for the research sample. Quantitative and qualitative analyses were conducted for statistical analysis of the research.

Various data collection tools were used to enrich the theoretical side, including books, journals, doctoral and master's theses, lectures, and the internet. The study revealed the following results:

There is a relationship between time planning and the efficiency of –
.employee performance in the municipality of M'sila city

There is a relationship between time organization and the –
.effectiveness of employee performance in the municipality of M'sila city

There is a relationship between time control and employee –
.commitment in the municipality of M'sila city

From this study, we conclude that there is a relationship between time management and improving employee performance, attributed to effective time management within the municipality of M'sila city. Time management and employee performance are intertwined, with the achievement of one leading to the achievement of the other.

Keywords: Time management, improving employee performance.

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: إدارة الوقت وكيفية تحسين أداء الطالب

إعداد الطلبة: شعبي فولة
رقم التسجيل: 1

القسم: علم الاجتماع
الشعبة: علم الاجتماع
التخصص: علمي وعمل
إشراف: الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.



رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

أ. د. بيار مجرسيان

Signature

أ. د. بن خالد جمال

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): شعبي حولة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203747031

الصادرة بتاريخ: 2018/11/22 عن دائرة: مدرسة المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 191935070071

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: إدارة الوقت وعلاقتها بتحسين أداء

العاملين بمصداق باديث مونت المسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في

انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/04

امضاء المعني (ة):

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