جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

إدارة الوقت وعلاقتــها بالأداء في المؤسّــسة الجــزائــريــة

دراسة ميدانية بـبلدية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصّص عمل وتنظيم

➢ إعداد الطالبين:
➢ طنيبة مصطفى
➢ نمر هشام

➢ إشراف الأستاذة:
بورحلي كريمة

➢ أعضاء لجنة المناقشة:

- الأستاذ: شربال مصطفى..... رئيسا
- الأستاذة: بورحلي كريمة..... مشرفا ومقررا
- الأستاذة: بولعشب حكيمة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

شكـــر وعرفان

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلّلت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمه التي منا بها علينا فهو العلي العظيم.

كما نتقدم بالشّكر الخالص إلى الأستاذة المشرفة "كريمة بورحلي " التي سهّلت لنا طريق العمل ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة، فوجهتنا حين الخطأ وشجعتنا حين الصواب فكانت نعم المشرف.

ولا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى كل من ساعدنا وأسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث ونخص بالذّكر الأساتذة (حديدان، بوغرزة، وبوعموشة).

الشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين أشرفوا على تكوين دفعة الماستر، والأساتذة القائمين على عمادة وإدارة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

إلى الذين كانوا عونًا لنا ونورًا يضيء الظلمة التي تقف أحيانًا في طريقنا.

شكرًا

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال والرسومات

مقدمة.....أ

I. الجانب النظري للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

تمهيد.....06

أولا: تحديد إشكالية الدراسة.....07

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع.....08

ثالثا: أهمية الدراسة.....09

رابعا: أهداف الدراسة.....09

خامسا: فرضيات الدراسة.....09

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.....10

سابعا: الدراسات السابقة. 13

خلاصة الفصل.....22

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة.

تمهيد.....24

المبحث الأول: النظريات المفسرة لإدارة الوقت.....25

أولا: المدرسة الكلاسيكية.....25

ثانيا: المدرسة السلوكية (النيوكلاسيكية).....27

ثالثا: المدارس الإدارية الحديثة 29

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للأداء.....33

أولا: النظريات الكلاسيكية..... 33

ثانيا: النظريات السلوكية.....37

ثالثا: النظريات الحديثة.....40

خلاصة الفصل. 43

الفصل الثالث: إدارة الوقت وسائلها وطرقها.

تمهيد.....45
المبحث الأول: ماهية الوقت.....46
أولا: أهمية الوقت.....46
ثانيا: أنواع الوقت 47
ثالثا: خصائص الوقت.....50
المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت.....51
أولا: أهمية ودوافع دراسة إدارة الوقت..... 51
1- أهمية إدارة الوقت.....51
2- دوافع دراسة إدارة الوقت.....52
ثانيا: وسائل إدارة الوقت.....55
ثالثا: إدارة الوقت والوظائف الإدارية.....58
رابعا: الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت.....63
خامسا: مضيعات الوقت..... 64
خلاصة الفصل.....69

الفصل الرابع: الأداء وتقييمه .

تمهيد 71
المبحث الأول: ماهية الأداء.....72
أولا: أهمية الأداء. 72
ثانيا: أنواع الأداء. 72
ثالثا: عناصر الأداء. 74
رابعا: أبعادومحددات الأداء.....75
1- أبعاد الأداء.....75
2- محددات الأداء.....77
خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء.....78

المبحث الثاني: تقييم الأداء.....81
أولا: مفهوم وأهمية تقييم الأداء.....81
1- مفهوم الأداء.....81
2- أهمية الأداء.....82
ثانيا: أهداف تقييم الأداء.....83
ثالثا: خطوات تقييم الأداء.....84
رابعا: طرق تقييم الأداء.....85
خامسا: وسائل رفع الأداء.....90
سادسا: العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والأداء.....91
خلاصة الفصل.....92

II. الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.....95
أولا: تذكير بالفروض.....96
ثانيا: مجالات الدراسة.....96
1- المجال المكاني.....96
2- المجال البشري.....97
3- المجال الزمني.....97
ثالثا: منهج الدراسة. 98
رابعا: تحديد مجتمع الدراسة (العينة). 99
خامسا: أدوات جمع البيانات. 100
1- الملاحظة.....100
2- المقابلة.....100
3- الإستمارة.....101
4- الوثائق والسجلّات.....105
سادسا: أساليب التحليل.....105

خلاصة الفصل.....106

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد 108
أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة.....109
1 –عرض وتحليل الخصائص الشخصية.....109
2–عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.....113
3–عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.....121
4– عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.....126
ثانيا: مناقشة النتائج.....132
1– مناقشة النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية..... 132
2– مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....133
3– مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....147
4– النتائج العامة للدراسة.....147
خلاصة الفصل.....149
خاتمة
قائمة المراجع.
الملاحق.
الملخص.

قائمة الجداول والأشكال

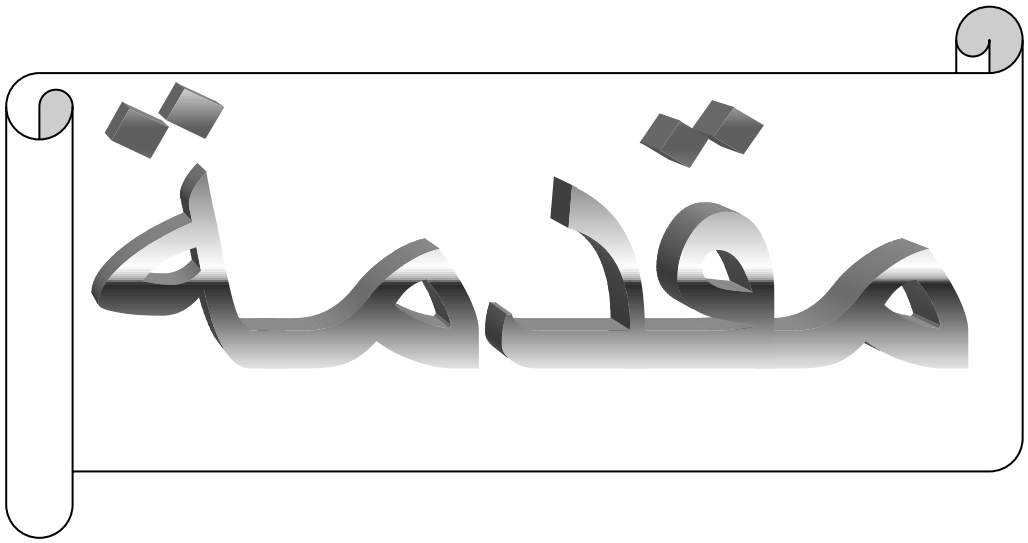
قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	- تقسيم الأنشطة في نظرية ABC	32
02	- مضيعات الوقت حسب بيكرPicker	65
03	- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	109
04	- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	109
05	- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	110
06	- توزيع أفراد العينة حسب المنصب	111
07	- توزيع أفراد العينة حسبالخبرة المهنية	112
08	- توزيع المبحوثين حسب طبيعة عقد العمل	112
09	- ترتيب أولويات العمل حسب الأهداف	113
10	- القيام بتغيير ترتيب المكتب	114
11	- مساعدة التعديلات التي تقوم بها في محيط المكتب في تنفيذ المهام بشكل أسرع.	115
12	- التقيد بتنفيذ المهام والأعمال المنوطة في الوقت المحدد	116
13	- توافق الوقت المعمول به مع الأعمال والمهام الموكلة	117
14	- تغيير برامج توقيت العمل من طرف الإدارة	118
15	- مدى مساعدة البرنامج الزمني الذي تضعه الإدارة على أداء المهام.	119
16	- مدى تطبيق البرنامج الزمني المسطر من طرف الإدارة	119

17	- كيف يساعد تخطيط الوقت المعتمد من طرف الإدارة	120
18	- ترتيب أكثر الوسائل استعمالا في أداء العمل حسب الأولويات من 01 إلى 03.	121
19	- مدى التحكم في وسائل الإتصال الحديثة	122
20	- ملائمة الوسائل لطبيعة العمل	123
21	- فيما تساهم الوسائل التكنولوجية	123
22	- إذا كانت هناك وسائل أخرى تعتمد في العمل	124
23	- الحلول في حالة وجود أعطاب أو مشاكل في الوسائل التكنولوجية	125
24	- التأخر في الوصول إلى مكان العمل	126
25	- تأثير الأحاديث الجانبية مع الزملاء على التركيز في أداء العمل	127
26	- إجراء المكالمات الهاتفية الشخصية أثناء أداء العمل	128
27	- تأثير قراءة الجرائد والإطلاع على الإنترنت في فترة الدوام على أداء العمل.	129
28	- ترك مكان العمل لقضاء المصالح الشخصية	130
29	- مغادرة مكان العمل قبل نهاية الوقت المحدد	131
30	- إذا كان ضعف تخطيط الوقت يعد من مؤشرات ضعف الأداء	131
31	- التأخر في الوصول إلى مكان العمل وأثره على الأداء	135
32	- التحكم في وسائل الإتصال ومساهمتها في الأداء	140
33	- العلاقة بين برامج توقيت العمل ومدى مساعدتها في تنفيذ المهام	144

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مبدأ باريتو.	30
02	الإستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.	41
03	أنواع الوقت.	50
04	الإدارة الجيدة للوقت.	52
05	هرم تحديد الأهداف.	59
06	محددات الأداء	77
07	العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء .	79
08	العوامل المؤثرة في الأداء بشكل عام.	81
09	عملية تقييم الأداء.	85
10	طريقة استخدام التوزيع الإجباري.	87


مقدمة

مقدمة:

تعد إدارة الوقت من المهام الرئيسية في الإدارة المعاصرة والتي لاقت اهتمامًا كبيرًا في الآونة الأخيرة لدى مفكري علم اجتماع التنظيم في ظل أبحاثهم المعاصرة وكتاباتهم المستمرة حول هذا الموضوع خاصة مع الثورة المعلوماتية وزيادة الاهتمام بتفعيل العلاقة بين جوانب العملية التنظيمية والمورد البشري الذي اعتبر أهم الموارد خاصة في الدول المتقدمة التي كانت سباقة إلى هذا المجال .

فالإدارة لا تعمل من فراغ بل تمارس عملها في إطار محدد، وتعتمد على عناصر محددة من أجل القيام بهذا العمل ومنها الوقت، والذي يعد أكثر المفاهيم صلابة ومرونة في الوقت نفسه، كما أن اختلاف الرؤية للوقت بين الأفراد قد يحدد أسلوب التعامل معه، والإستخدام السليم للوقت من قبل الموظفين يبين عادة الفرق بين الإنجاز والإخفاق، فمن بين الأربع والعشرين ساعة يوميًا يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال، وهكذا فإن المشكلة ليست في الوقت نفسه وإنَّما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه.

لقد أدركت العملية التنظيمية في المنظمات أن الوقت من الموارد الهامة التي يجب استغلالها بطريقة صحيحة ودرجة عالية من الدقة فهو رأسمال المؤسسة لأنه يتصف بخصائص تميزه عن غيره من الموارد الأخرى فإمكانية تخزينه أو استرجاعه بالأمر المستحيل.

وحينها فالوقت يكتسي أهمية كبيرة من منطلق أنه الأساس لقيامنا بمختلف الأنشطة ولم يعد ينظر إليه بأنه الزمن الذي نستغرقه في قضاء حاجاتنا، بل أصبح رقما فاعلا في أعمالنا خاصة أنه أضحى أهم مورد داخل المنظمة، فالإدارة عليها أن تهتم بجميع مدخلاتها من أجل تحسين الخدمة والإستمرارية.

ولأنّ الإدارة الجيدة للوقت تؤثّر بشكل مباشر على إنتاجية وأداء الأفراد داخل المنظمات، فالمؤسسات الخدمية كغيرها من المؤسسات الأخرى تبتغي تحقيق غاياتها وأهدافها الأساسية، والتي يلعب الوقت فيها الدور الكبير من حيث كيفية استغلاله من طرف الموارد البشرية بالطرق الصحيحة، فسوء إدارة الوقت يعني عدم الوصول للأهداف المسطرة.

ومن ثمّ وجب التفكير بعمق أكثر والعمل على إنشاء برامج لإدارة الوقت والإستفادة منه في تحقيق النجاحات ورفع الكفاءة والأداء الجيد في مهامنا،ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة من أجل الوصول لجملة أهداف قمنا بتسطيرها .

ومن ثمّ قسمنا هذه الدراسة إلى جزئين، جزء نظري احتوى أربعة فصول نظرية، وجزء ميداني واحتوى على فصلين اثنين بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة على النحو التالي:

الإطار النظري للدراسة واحتوى على أربعة فصول:

الفصل الأول: تم فيه تناول الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال تحديد الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع، إلى جانب أهداف الدراسة وأهميتها، كما تم تحديد فرضيات الدراسة والمفاهيم الأساسية المكونة لعنوان الدراسة، إضافة إلى الحديث عن مختلف الدراسات والأبحاث المشابهة التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث.

الفصل الثاني: وعرض فيه النظريات المفسرة لمتغيري الدراسة وقد قسمت إلى مدارس كلاسيكية، نيوكلاسيكية، والحديثة.

الفصل الثالث: خصّص لمتغير إدارة الوقت والحديث عن ماهية الوقت، مع إبراز أهمية ودوافع ووسائل إدارة الوقت، إضافة إلى إدارة الوقت داخل الوظائف الإدارية والصعوبات التي تواجهها وأخيرا مضيعات الوقت.

الفصل الرابع: حيث خصّص هذا الفصل للمتغير التابع وهو الأداء، فقد تناولنا فيه أهميته، أنواعه، عناصره، محدداته، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه،إضافة إلى تقييم الأداء وأهدافه وخطواته وطرقه مع العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت الأداء.

أمّا في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على الإستراتيجية المنهجية لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمنظمة بهدف التأكد من صحة مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات، وقد قسمناه بدوره إلى فصلين:

الفصل الخامس: وهو الإطار المنهجي للدارسين بحيث حددت فيه مجالات الدراسة من مجال جغرافي وبشري وزمني، كما تطرقنا إلى المنهج المستخدم وتحديد مجتمع الدراسة والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والطرق الإحصائية المستخدمة.

الفصل السادس: تناولنا فيه تحليل المعطيات الميدانية للدراسة وتفسير النتائج، فقد تم تحليل بيانات الإستمارة، ثم مناقشة النتائجفي ضوء فرضيات الدراسة، وبعدها عرض نتائج الدراسة في ظل نتائج الدراسات السابقة، وخلصنا إلى النتيجة العامة.

أمّا نهاية الدراسة فكانت عبارة عن خاتمة للموضوع، مع عرض مراجع الدراسة والملاحق الخاصة ببعض المواضيع، مع ملحق الإستمارة والمقابلة، إضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمية.

الجانب النظري للدراسة



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

تمهيد

أولا: تحديد إشكالية الدراسة.

ثانيا: مبررات إختيار موضوع الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة.

رابعا: أهداف الدراسة.

خامسا: فرضيات الدراسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعا: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر الإطار المفاهيمي للدراسة الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام للبحث العلمي، كونه يساعد الباحث على تحديد معالم وأهداف بحثه، ومن أجل ذلك فالهدف من هذه الدراسة هو وضع إطار محدَّد تبرز فيه إشكالية الدراسة وفروضها وأهميتها، والكشف عن الأسباب الكامنة وراء اختيار الموضوع وأهدافه، وبناءًا على ذلك سيتم تحديد جملة من المفاهيم المتعلقة بالدراسة من أجل إعطاء قيمة علمية للبحث، وعرض بعض الدراسات السابقة والمشابهة التي تناولت الموضوع من وجهة نظر مختلفة.

أولا: الإشكالية

لقد فرضت التطورات المختلفة التي مست جميع المجالات العلمية والتكنولوجية والإقتصادية الكثير من التحديات والرهانات، حيث تبدل المؤسسات اليوم في ظل المنافسة الشديدة مجهودات كبيرة لتحقيق الربح وضمان إستمراريتها، فلكل مؤسّسة سياساتها وأساليبها الخاصة ولايمكن الوصول لذلك إلّا عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة دون إغفال عامل الوقت الذي أصبح من أهم عناصر النجاح.

ومن المؤكّد أن المؤسّسة تضع الأهداف وتبدل كل ما في وسعها لتحقيقها، ولا يمكن الوصول إلى النجاح بغير ذلك في حدود الوقت المخصص لذلك، وهذا يدل أن أهمية الوقت لا تقل عن أهمية الأهداف التي تسعى لتحقيقها أي مؤسسة .

فالإستفادة الكبيرة من الوقت هي التي تحدّد الفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ذلك، حيث أدت التغيرات التي طرأت على بيئة العمل إلى ظهور ما يعرف بإدارة الوقت في المؤسسات كأسلوب حديث لا يقل أهمية عن بعض الأساليب الإدارية الأخرى، فيما اتسعت دائرة الإهتمام بها حديثا على الرغم من قدم ظهورها مع نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور(**F,Taylor**) الذي حاول دراسة الحركة والزمن واعتبر الوقت الأساس الأول لزيادة الإنتاجية إلّا أن هذه الفكرة لم ترقى رواجًا كبيرًا خاصة مع معترك نظرية العلاقات الإنسانية التي واجهت الفكرة بشدة .

وإن كان الإهتمام بإدارة الوقت يرجع إلى عدة أسباب على غرار الحاجة إلى إيجاد التوازن بين العمل والحياة الإجتماعية والعائلية، دون أن ننسى الثورة المعلوماتية والتقنية الحديثة وتكنولوجيا الإتصالات، فقد مَنحت إدارة الوقت إمكانية التعرف على وسائل وطرق إدارة وقت المؤسّسة، عن طريق الخضوعلجملة عمليات كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وجميع هذه العمليات إذا كانت دقيقة ومدروسة جيدا ستسمح بتفادي إهدار الوقت الذي يعد الرأسمال الحقيقي لأي مؤسّسة.

وباعتبار المورد البشري أحد أهم مكونات المؤسّسة فقد أصبح الإهتمام به متزايدا في السنوات الأخيرة، بل جعلته المؤسسات من أولوياتها كونه المحرّك الأساسي لعملها ومصدرًا حقيقيًا لتحقيق القدرة التنافسية، كما أن الموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات تميزها باللّيونة والإبداع وسرعة رد الفعل والتي تمكّن المؤسسة من تحقيق ما تصبوا إليه، وبالتالي فهي القوة الحقيقية الدافعة للمؤسسة وذلك في

حالة ما إذا قامت المؤسسة بتوفير الظروف والبيئة اللازمتين لتقديم أداء جيد مع مراعاة التقييم العادل لأفرادها حسب أدائهم وكفاءاتهم.

كما يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وإحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، فسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الإجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه اتجاه التعامل مع المؤسّسة.

وعليه يمكن القول أن العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت وأداء الموارد البشرية مسألة جديرة بالإهتمام فالوقت في عصرنا هو العنصر المهم في قياس الإنتاجية والأرباح والأجور، وبالتالي إنجاز الأعمال والقيام بالمهام المطلوبة وفق أزمنة معيارية محدّدة مسبقا.

ومن هنا جاءاهتمامنا بدارسة إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد في المؤسسة الجزائرية، وعليه سوف نقوم بطرح التساؤل المحوري الذي مفاده:

- ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والأداء في المؤسسة الجزائرية؟

هذا التساؤل الرئيسي يترتب عليه عدة أسئلة فرعية مساعدة وهي كالآتي:

- ✓ هل توجد علاقة طردية بين تخطيط الوقت وأداء الموظفين ؟
- ✓ كيف تساهم الوسائل التقنية في رفع أداء الموظفين؟
- ✓ هل توجد علاقة عكسية بين مضيعات الوقت وأداء الموظفين؟

ثانيا: مبررات إختيار الموضوع

إن السبب الرئيسي لإختيارنا هذا الموضوع هو ملاحظة أن المؤسسات الجزائرية وقعت في العديد من المشاكل والأزمات نتيجة لعدم قدرتها على التخطيط الجيد للوقت وأيضا عدم إحترامه، كما لم يولَى الأهمية اللازمة كونه عامل مهم ورئيسي لنجاح وإستمرارية المؤسسات.

- نقص الوعي وثقافة إحترام الوقت لدى المسؤولين والموظفين في المؤسسة الجزائرية.
- أهمية هذا الموضوع والدور الحيوي الذي يلعبه الوقت في المؤسسة.
- قلّة الدراسات المحلية التي تطرقت لهذا الموضوع في علم الإجتماع التنظيم والعمل.
- إرتباط الموضوع إرتباطًا وثيقًا بعلم الإجتماع التنظيم والعمل وبالتالي محاولة البحث عن تفسير سوسيولوجي تنظيمي لطبيعة الموضوع.

ثالثا: أهمية الدراسة

- تتجلى أهمية الدراسة بالدرجة الأولى في فتح باب لطرح مشكلة حقيقية تعاني منها المؤسسات الجزائرية والتي تمس في المقام الأول المورد البشري وهي كيفية إدارة الوقت للوصول إلى تحقيق أداء جيد.
- فتح المجال للباحثين للقيام بدراسات أخرى تثري هذا الحقل كونه بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات.
- إتاحة الفرصة للمسؤولين للتعرف على مضيعات الوقت وبالتالي وضع خطط للحد منها وتجنبها.
- الإستفادة من نتائج الدراسة في كيفية الإستثمار في الوقت الرسمي المتاح من أجل تقديم أداء جيد.

رابعا: أهداف الدراسة

من الواضح والبديهي أن لكل دراسة مغزى، والباحث من خلالها يسعى للوصول لأهداف معينة،هذه الأخيرة لابد أن تكون دقيقة بغرض تحقيقها ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف في مايلي :

- الوقوف على حقيقة إدارة الوقت داخل المؤسسة الخدمية الجزائرية وعلاقتها بإنجاز الأعمال، وبالتالي معرفة مدى الإرتباط والتناسق الموجود بينهما.
- الكشف عن كيفية مساهمة التخطيط للوقت في زيادة أداء الموظفين.
- معرفة كيف تساهم التقنيات والتكنولوجيات المستعملة في رفع أداء الموظفين.
- الوصول إلى تحديد أسباب مضيعات الوقت ومحاولة تفاديها من أجل تحقيق مستوى جيد للأداء.

خامسا: فرضيات الدراسة

يمكن تعريف الفرضية(**Hypothèses**)بأنها اقتراحات ونتائج تتطلب الفحص والإختبار والتجريب للتأكد من مدى صحتها، وترتيب واستخراج النتائج تبعا لتخمين ذكي أو استنتاج ذكي يصوغه الباحث ويتبناه مؤقتا، لشرح بعض ما يلاحظه من الحقائق والظواهر، وليكون هذا الفرض كمرشد له في البحث والدراسة التي يقوم بها وهي تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرين، أحدهما المتغير المستقل وهو السبب والآخر المتغير التابع وهو النتيجة، والفرضية تمثل في ذهن الباحث احتمالا وإمكانية لحل المشكلة المطلوب دراستها، وبالتالي فإن هنالك إمكانية دراسة مشكلة معينة ومحاولة حلها عن طريق وضع فرضية علمية، أو عدة فرضيات باعتبارها حلولا محتملة أو متوقعة للمشكلة التي هي قيد الدرس. "فالفرضية لا تزيد عن كونها جملة لا هي صادقة ولا هي كاذبة وهي بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول

إلى نتيجة مؤكّدة لقبول الفرضية أو رفضها" ولا بد للفرضية العلمية الموضوعية أن تحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر.

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة بين إدارة الوقت والأداء في المؤسّسة الجزائرية.

الفرضيات الفرعية

- ✓ هناك علاقة طردية بين تخطيط للوقت وأداء الموظفين.
- ✓ تساهم الوسائل التقنية المستعملة في رفع أداء الموظفين.
- ✓ هناك علاقة عكسية بين مضيعات الوقت وأداء الموظفين.

سادسا: مفاهيم الدراسة

تعتبر المفاهيم المستعملة كمفاتيح لتبسيط الفهم للقارئ،بحيث يستطيع الباحث من خلالها إبراز أهم المفاهيم التي سيتناولها في دراسته والتي تساعد في الإحاطة بالموضوع المتناول، وفي هذه الدراسة سنتناول مجموعة من المفاهيم وهي كالآتي:

1) **مفهوم الإدارة:**

يعرفها تايلورTaylor" بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد للعاملين القيام به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".[1]

لقد ركز هذا التعريف على أن الإدارة هي معرفة العاملين بما يقومون به وبأقل تكلفة في حين أنها فن ومعرفة.

ويعرفها فايولFayol بأنها "تلك المجموعة الشاملة للوظائف التالية: التوقع، التنظيم، القيادة، الترتيب والرقابة".[2]

لقد ركز فايول في هذا التعريف على أن الإدارة هي مجموعة من الوظائف المتكاملة في حين أن هذه الوظائف لابد لها من موارد بشرية لشغلها وتسييرها.

[1] محمود العكة: **إدارة الأعمال الدولية**،دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن،2010،ص9.

[2]Stephen Robbins et autres :management ,l'essentiel des concepts pratiques, Graphicems, Espagne.7 ed.2011 .p7

2) مفهوم الوقـــــت:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الوقت بحيث يصعب وضع تعريف محدد ودقيق له، وسنتطرق للمفهوم الأكثر تداولا وهو كالآتي:

يعرف قاموس (Webesters New World College Dictionary)الوقت بأنه "الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما".[1]

ركز هذا التعريف على الوقت الذي يقضى في العمل في حين أن الوقت يملكه الجميع بالتساوي سواء العامل أو غير العامل.

3) مفهوم إدارة الوقـــــــــت:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الوقت وسنتناول البعض منها ومن أبرزها ما يلي:

تعرف إدارة الوقت بأنها " الإستخدام الأمثل للوقت بهدف تحقيق الأهداف المحددة وذلك بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والتقييم الفعال للأنشطة والمهام والواجبات خلال فترة زمنية محددة".

كماعرفت على أنها:" محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدلا من أن يفرض سيطرته علينا".[2]

ويعرفها موسى أحمد محمد بقوله:" الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات والمهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يوميا والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدرا أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محددة".[3]

ومع تعدد التعاريف الخاصة بإدارة الوقت إلا أنها تركز بصورة عامة على إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال لتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف،وهنا يتطلب إستغلالا جيدا لكل الطاقات والإمكانات المتاحة للمنظمة ويأتي الوقت في مقدمة هذه الإمكانات.

---

[1] خالد عبد الرحمان الجريسي: **إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري**، دار حافظ للنشر والتوزيع،السعودية،2002،ص 20

[2] محمد حسين قطناني: **مهارات وفن إدارة الوقت**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن،2005، ص 40.

[3] جهاد بن محمد الرشيد: **إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل**، مذكرة لنيل ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية،2003،ص3.

التعريف الإجرائي:

إدارة الوقت في مجملها عملية نستطيع من خلالها السيطرة على الوقت المتاح واستغلاله بشكل منظم في إنجاز المهام والأعمال بطرق ووسائل تؤدي بشكل مباشر إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

4) مفهوم الأداء:

يعرف الأداء على أنه:" الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة.أو مقدرة الشخص العامة التي تؤثر في مجموعة من المراقبين المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة".[1]

يبرز هذا التعريف الأداء على أنه الطريقة التي يتم بها العمل لكنه لم يبين لنا في ما إذا كانت هذه الطريقة ناجعة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف أم لا.

حيث عرفه (**Miller et brouilly**) أنه "انعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة أو المنظمة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[2]

نلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على أن الأداء هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في إستعمال موارد المنظمة، ونقصد بذلك "الكفاءة"، والنتائج أو الأهداف المحققة من ذلك الإستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، لكنه لم يشر إلى عامل مهم وهو الوسائل التقنية.

كماعرفه(**Drucker**) على أنه "قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال".[3]

حسب هذا التعريف الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء والإستمرارية في النشاط، في حين لم يشر إلى كيفية تحقيق ذلك والوسائل والطرق المستعملة فيها.

كما يعرفه كذلك(**D , Kaiser Gruber et J ,Andrieu**) أنه"إصدار حكم على الشرعية الإجتماعية لنشاط معين".[4]

---

[1] صالح مصلح أحمد: **الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية** ،دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1999،ص 392.

[2] الحسن عدادي، حسن فلاح: **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان ، 2000، ص 231.

[3] P, Drucker : **l'avenir de management** , deuxième Edition, économique, 1997,p 220

[4] Danielle kaiser Gruber et Josse Andrieu **: tout n'est pas économiques**, édition l'aub ,paris,2000,p119

حسب هذا التعريف الأداء مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية بما يقود إلى اكتساب فعل إجتماعي للأنشطة، إلا أن الأداء مرتبط بالفرد في المجتمع وأيضا في المؤسسة أو أماكن العمل وهو مرتبط أيضا بمعرفة علمية.

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الأداء هو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبدله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني.

التعريف الإجرائي للأداء:

هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول سواء كان بدنيا أو ذهنيا من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

سابعا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة وسيلة لتدعيم الباحث و أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية ، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث ، فهي توفر المعلومات النظرية و البيانات و الشواهد الواقعية و التاريخية ، لتكون انطلاقة يبني عليها البحث، بحيث يشترط في الدراسات السابقة أن تكون لها موضوعا وهدفا ونتائجها ، وأما إذا وجدت فرضيات البحث و العينة و المنهج و الأدوات تصبح حينها أكثر تفصيلا.

ولهذا لقد تطرقنا إلى بعض الدراسات الأقرب لدراستنا والتي تناولت موضوع إدارة الوقت والأداء والمتمثلة فيما يلي :

الدراسة الأولى:

دراسة **محمود إبراهيم سعيد ملحم** بعنوان **دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية– دولة فلسطين، سنة 2010**، وهو بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على واقع إدارة الوقت لدى العاملين في المؤسسات والخاصة بمحافظة قلقيلية.
- ✓ التعرف على الفروق بين إدارة الوقت وأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام عنها في مؤسسات القطاع العام.
- ✓ التعرف على معيقات إدارة الوقت وكيفية السيطرة عليها.

فرضيات الدراسة

- ✓ لا توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
- ✓ لا توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين معيقات إدارة الوقت وأداء العاملين.
- ✓ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- ✓ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى لنوع المؤسسة.
- ✓ لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

منهج الدراسة

قام الباحث في هذه الدراسة باستعمال المنهجين (الوصفي، والتحليلي) نظرا لملاءمتهما طبيعتها التي تقتضي جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج.

عينة الدراسة

قام الباحث بدراسة عينة من أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بدولة فلسطين، حيث تم إختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من القطاع العام والخاص وهي363.

أدوات الدراسة

تم إستعمال أداة الإستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

نتائج الدراسة

- ✓ وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
- ✓ وجود علاقة معنوية سالبة بين معيقات إدارة الوقت وأداء العاملين.
- ✓ عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- ✓ عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين طبقا لاختلاف المؤسسة التي يعملون فيها.
- ✓ عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة وقت العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

أوجه الإستفادة من الدراسة

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في قراءة أولية حول الموضوع وأخذ نظرة ولو مبسطة عنه، وأيضا الاستفادة من فرضيات الدراسة في صياغتنا للفرضية التالية: هناك علاقة عكسية بين مضيعات الوقت والأداء.

الدراسة الثانية:

دراسة **جهاد بن محمد الرشيد** بعنوان **إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام، المملكة العربية السعودية، سنة2003** وهي بحث تكميلي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

أهداف الدراسة

- ✓ التعرف على أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام.
- ✓ التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام.
- ✓ التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل.

فرضيات الدراسة

- ✓ هناك أبعاد لإدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام.
- ✓ هناك ضعف في ضغوط العمل لدى رؤساء الحدود بمدينتي الرياض والدمام.
- ✓ هناك علاقة طردية بين بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام وأبعاد إدارة الوقت.
- ✓ هناك علاقة عكسية بين بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل.
- ✓ هناك علاقة عكسية بين أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل.

منهج الدراسة

لقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، بحيث مكنه من الوقوف على العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل.

عينة الدراسة

تم إجراء الدراسة على ضباط حرس الحدود بالرياض والدمام على أساس الحصر الشامل، حيث إشتملت العينة على 303 ضابط.

أدوات الدراسة

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على الإستبانة كأداة تم عن طريقها جمع البيانات، حيث قسمها إلى جزئين، الجزء الأول خاص بالمعلومات الأولية أما الجزء الثاني خاص بالمعلومات الأساسية.

نتائج الدراسة

- ✓ هناك إدارة جيدة للوقت لدى ضباط حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام فيما يخص أبعاد إدارة الوقت.
- ✓ هناك ضعف في مستوى ضغوط العمل لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام.
- ✓ هناك علاقة عكسية بين أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل.
- ✓ هناك علاقة عكسية بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود في مدينتي الرياض والدمام وأبعاد إدارة الوقت.
- ✓ هناك علاقة طردية بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام ومستوى ضغوط العمل.

أوجه الإستفادة من الدراسة

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في عدة أمور منها:

- ✓ إعتمدنا على هذه الدراسة كمرجع في بناء خطة لبعض الفصول .
- ✓ الاستفادة منها في بعض المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة.
- ✓ اعتبار بعض نتائج الدراسة الحالية كمنطلقات لدراستنا.

الدراسة الثالثة:

دراسة **راوية تيسير غزاوي** بعنوان **إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن.**

أهداف الدراسة

- ✓ معرفة مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.
- ✓ معرفة مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال .
- ✓ معرفة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الإستغلال الأمثل للوقت الرسمي.

فرضيات الدراسة

- ✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية للعاملين.
- ✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية للعاملين.
- ✓ هناك أثر هام لمستوى تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.

منهج الدراسة

لقد استخدمت الباحثة المنهج الإحصائي والوصفي التحليلي، فالمنهج الإحصائي يساعدها في حساب العينة أما المنهج الوصفي التحليلي تسعى من خلاله إلى الكشف عن الظاهرة وأهم أسبابها، وتحليل المعلومات والبيانات المتحصل عليها من أجل الخروج بنتائج.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال، بحيث أنه نظرا لقلة العاملين فإن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 181 عامل وعاملة.

أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الإستبانة من أجل دراسة واقع تطبيق إدارة الوقت وتأثيره على الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة

- ✓ أظهرت نتائج التحليل بأن المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفعا.
- ✓ المستوى العام لأداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفع.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية.

أوجه الإستفادة من الدراسة

استفدنا من هذه الدراسة في كونها اهتمت بالكشف عن مدى تطبيق إدارة الوقت داخل المؤسسة ميدان الدراسة، كما استخدم صاحب الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، ضف إلى ذلك أن هذه الدراسة أقيمت في مؤسسة خدمية مثلها مثل دراستنا الحالية.

الدراسة الرابعة:

دراسة **لعنان مسيكة** بعنوان **ثقافة إستثمار الوقت في الوسط الطلابي، دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية،2002.

أهداف الدراسة

لهذه الدراسة هدف رئيسي ومهم تم التركيز عليه وهو:

✓ محاولة الكشف عن مفهوم الوقت لدى الطلبة.

فرضيات الدراسة

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة سكان المدينة وسكان الريف من جامعة منتوري قسنطينة في فهم الوقت.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة الكليات العلمية والكليات النظرية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة جامعة منتوري قسنطينة وفقا لاختلاف ثقافاتهم الفرعية في فهم الوقت.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة جامعة منتوري وفقا لأعمارهم في فهم الوقت.

منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كونه يسعى إلى الكشف عن الظاهرة وأهم أسبابها وتشخيص الواقع الفعلي لها وتحليلها علميا، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي في حساب العينة الطبقية لعدم تجانس مجتمع البحث.

عينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من 2181 طالب، إختارت الباحثة 15% وعليه نجد عينة البحث تتمثل في 330 طالب.

واختارت الباحثة العينة العشوائية الطبقية والتي كانت مقسمة كالآتي:

- ✓ طلبة السنة أولى.
- ✓ طلبة السنة الرابع والخامسة.
- ✓ طلبة الدراسات العليا.

أدوات الدراسة

الاستمارة: حيث تناولت إستمارة البحث الأسئلة المغلقة وذلك من أجل توجيه الباحث وتوفير الوقت وتسهيل التحليل الإحصائي، كما تناولت بعض الأسئلة المفتوحة.

المقابلة:أجريت بنفس أسئلة الاستمارة وطبقت على أربع طلبة أجانب كالآتي:

- ✓ طالب في السنة الأولى هندسة معمارية ذو جنسية فلسطينية.
- ✓ طالب في السنة الخامسة هندسة معمارية ذو جنسية سورية.
- ✓ طالب في السنة الخامسة هندسة معمارية ذو جنسية بوركينابية.
- ✓ طالب في السنة الأولى طب ما بعد التدرج من السنغال.

نتائج الدراسة

- ✓ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة سكان المدينة وسكان الريف من جامعة منتوري قسنطينة في فهم الوقت.
- ✓ هناك فروق في فهم الوقت وهذا راجع إلى إختلاف الأعمار بحيث أن الطلبة الأصغر سنا لا يعيرون إهتماما بالغا للوقت.
- ✓ مفهوم الوقت عند طلبة الكليات العلمية محدد ودقيق بينما في الكليات النظرية عكس ذلك.

أوجه الإستفادة من الدراسة

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في زيادة الرصيد المعرفي والعلمي حول موضوع الدراسة. كذلك فيما يخص المنهج المستخدم فقد اعتمدا على المنهج الوصفي وهو ما يتوافق مع منهج دراستنا.

الدراسة الخامسة:

دراسة **عبير فوزي الخطيب** بعنوان **إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة الإتصالات الخلوية في الأردن،** رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،2009.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ بيان أهمية عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية لإدارة الوقت.
- ✓ محاولة تبيان أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت.

فرضيات الدراسة

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية.

منهج الدراسة

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تقوم المنهجية الوصفية بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفا دقيقا كميا وكيفيا، وتحليل واستخلاص النتائج .

عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغت 10% من أفراد المجتمع تم إختيارهم بطريقة عشوائية، ولقد تم توزيع عينة الدراسة من الموظفين والإداريين في المستويات العليا والوسطى والمشرفين، وكان عدد العينة 140.

أدوات الدراسة

لقد إستخدَمت الباحثة أداة الإستبانة وذلك لقياس أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

نتائج الدراسة

- ✓ هناك تخطيط جيد للوقت من قبلالإدارة والعاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.
- ✓ هناك تنظيم جيد للوقت من قبل العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.
- ✓ هناك توجيه جيد للوقت من قبل العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.
- ✓ هناك أهمية كبيرة للرقابة على للوقت من قبل العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.
- ✓ هناك أداء جيد للعاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

أوجه الإستفادة من الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على متغيرين وهما إدارة الوقت والأداء وهذا هو وجه الشبه مع الدراسة الحالية، حيث استفدنا من هذه الدراسة في صياغة الفرضية الأولى وبعض أسئلة الإستمارة، وأيضا في الإحاطة بموضوع الدراسة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال طرح الإشكالية وتوضيح أهمية الموضوع وأسباب اختياره والأهداف المتوخاة منه، مع إبراز وتحديد مفاهيم الدراسة الأساسية، مع الإستشهاد في الأخير بالدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زواياه المختلفة نظريا وميدانيا، في محاولة الإستفادة منها بما يثري البحث وموضوع الدراسة، إلا أن التوسع النظري للبحث يستوجب عرض المقاربات النظرية المختلفة، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

الفصل الثاني: النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة.

تمهيد

المبحث الأول: النظريات المفسرة لإدارة الوقت.

أولا : المدرسة الكلاسيكية.

ثانيا: المدرسة السلوكية (النيوكلاسيكية).

ثالثا: المدارس الإدارية الحديثة.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للأداء.

أولا: النظريات الكلاسيكية.

ثانيا: النظريات السلوكية.

ثالثا: النظريات الحديثة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد برزت في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت داخل الإدارة، حيث تعدّدت التصورات والمداخل النظرية المفسّرة كل حسب وجهة نظره فيما يخص إدارة الوقت ودراسته في جوانبها المختلفة، وعلى هذا الأساس سيتم عرض الموضوع إبتداءًا بالنظريات التقليدية حيث تم التركيز فيها على نظرية الإدارة العلمية، مرورا بالسلوكية وانتهاءًا بالنظريات الحديثة.

المبحث الأول: النظريات المفسرةلإدارة الوقت.

أولا:المدرسة الكلاسيكية:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أقدم المدارس الفكرية التي تناولت الإدارةوالعملية الإدارية من جوانب متعدّدة، وتتحدّد فترة المدرسة الكلاسيكية بين (1880– 1930) تقريباً، والجذور الحديثة لهذه المدرسة ترجع إلى نشأة الإدارة العلمية التي فتح لها الطريق **(فريدريك ونسلو تايلور)** وأتباعه الذين بذلوا جهوداً موفقة نحو تطوير الأساليب التقليدية في أداء الأعمال إلى أساليب فنية جديدة، وطالبوا بضرورة بذل الجهد نحو تطوير الإدارة إلى (علم) له مبادئه وأسسه وقواعده ونظمه، وأنّ الإدارة كعلم ينبغي أن يدرّس بحيث يتمكن المديرون والعاملون في الإدارة أن يتعرفوا على أفضل الأساليب الإدارية التي تمكنّهم من التغلب على مختلف المشكلات والمواقف التي يواجهونها في العمل.

لقد تبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية والتي جاءت نتيجة للثورة الصناعية، حيث ركزت دراساتهم على طرق دراسة الحركة والزمن لتحليل وتحديد العمل وطريقة أدائه بهدف زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ممكن.[1]

حيث اهتمت نظرية الإدارة العلمية والذي عني بها **فريديريك ونسلاو تايلور(F,Taylor)**،فقد قام بدراسته للوقت عام **1881 في شركة ميدفيل للفولاذ**، ركز فيها على دراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل نظرا لأنه ما من حركة تؤدَّى إلا ضمن وقت محدد وما من عمل يؤدَّى إلا كان الوقت إلى جانبه فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت.

لاحظ **تايور** أن هناك ضياعا كبيرا في الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت، وأن ما كان ينتج في يوم واحد يمكن أن ينتج بساعات أقل من خلال تطبيق المبادئ والقواعد العلمية التالية:[2]

- تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل، ليحل محل الحدس والتخمين.
- الإختيار العلمي للعاملين وتدريبهم وتطويرهم بدلًا من ترك مسؤولية اختيار العمل للعامل نفسه.
- التعاون بين الإدارة والعاملين لتنفيذ الأعمال، وفقًا للمبادئ العلمية التي تم تطويرها.
- تقسيم العمل والمسؤوليات بين الإدارة والعمال بنسب متساوية، بحيث تتولى الإدارة مهمة التخطيط.

[1] فهد بن عوض الله زاحم السلمي: **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري**، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، م– ع السعودية 2002، ص 25.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية، مصر، 2006 ، ص 65.

كما تكونت دراسة الوقت عنده من جزأين للعمل: عمل تحليلي وعمل إنشائي.

وتضمن العمل التحليلي المراحل التالية:

- تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى خطوات بسيطة.
- التخلص من الحركات الزائدة.
- تسجيل وصف كامل لكل حركة من الحركات، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللاّزم لأداء كل منها.
- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات وغيرهاوإضافتها للوقت الفعلي.
- تحديد فترات الراحة التي يقضيها العامل بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي.

وفي الجهة المقابلة فقد تضمن العمل الإنشائي الآتي:[1]

- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في حياة العمل، ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة.
- يمكن من خلال هذا التوصيف إختيار مجموعة من الحركات والتي يمكن للعامل أن يستخدمها لأداء أي عملية، وتجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها، وبالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء أي عملية من خلال إضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به.
- يتطلب العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها.

وقد أسهم **تايلور** إسهاما كبيرا في زيادة فعالية إنجاز الأنشطة الإنتاجية بطريقة مثلى، وذلك من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وإزالة أو تقليل الوقت الضائع، أو إعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن إنسيابه بشكل سهل دون أي عوائق.

[1] عمر وصفي عقيلي: **الإدارة المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص91

كما قام"**فرانك جلبيرت وزوجته ليليان**" بدراسة الحركة والزمن ، إلى أن توصلا إلى أداء العمل بأفضل الطرق وفي زمن قصير. وصولا إلى الطريقة المثلى التي استطاعا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير الأداء.

حيث عمدا إلى وضع قواعد للعمل بأن قسماه إلى عدة أقسام وكل قسم إلى خطوات، وحددا لكل خطوة جزءً من الوقت اللازم للأداء في القسم كله.[1]

كما سعى "**هنري جانت H.Gant**" إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد في وقت أقل من الوقت المحدد، فإنه يستحق أجرًا يعادل الوقت الذي اختصره.

إضافة إلى هذا فقد اهتم **هنري فايول(Fayol)** برفع مستوى الأداء للمؤسسة بوجه شامل، حيث وضع القواعد والمبادئ الإدارية التي يجب أن تتماشى مع التنظيم المبني علىأهداف المؤسسة، ومعالإنتاج بالكفاءة العالية ، بالتكلفة والوقت المتاح الأقل، وذلك كله يتطلب رصدا وتسجيلا للإمكانات المتاحة ووضعها في المكان المناسب في ظل إدارة ذات كفاءة، مما يؤدي إلى تقصير الوقت والسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.[2]

نلحظ أن محاولات **تايلور** وأتباعه لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، إذ كانت تلح على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج ومن تم مقدار الأرباح وذلك من خلال الإلحاح عن فاعلية الإدارة التنفيذية وخاصة تلك المتعلقة بالنواحي الإنتاجية للعمل، وبذلك هدفت المدرسة الكلاسيكية من خلال مفهوم إدارة الوقت إلى زيادة قدرة المنظمات على التنفيذ والمتابعة لكي لا يهدر الوقت في الأعمال التي تم مسبقا تحديد زمن كل حركة منها.

ثانيا: المدرسة السلوكية (النيوكلاسيكية):

أعقبت المدرسة السلوكية المدرسة الكلاسيكية، وقد تجلى ذلك من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة **إلتون مايو**، حيثإستمدت هذه المدرسة سندها من تجارب أو دراسات "**هاوثورن Howtornw**التي أجريت في شيكاغو منذ منتصف العشرينيات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية "**شركة ويسترن إلكتريك**"**western electric company** بالاتصال مع مدرسة هارفارد لإدارة

[1]عامر عوض : **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص33،34.

[2]خالد عبد الرحمان الجريسي: **مرجع سبق ذكره**، ص 55- 56.

الأعمال، حيث ركّزت على بناء المنظمة من وجهة النظر الإجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل وخارج المؤسسة.

وقد اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالوقت بشكل ملحوظ، وذلك من خلال مناداتها بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، وهذا ما قد ينعكس ايجابيا على معنوياته، وإقناع العمال أن مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة.[1]

ففي رأي هذه النظرية أن الإنسان ليس آلة يعمل ليلا ونهارا وإنّما يحتاج لراحة تقتطع من وقت العمل، ثم يعود العامل بعدها إلى أداء المهمات المطلوبة منه بكفاءة أعلى، بمعنى إذا أعطي الفرد أوقات للراحة والعطل الأسبوعية فسوف يشعر أنه كائن إجتماعي إنساني له أهميته ومكانته في المؤسسة، وهذا الأمر ينعكس على نفسيته وبالتالي ارتفاع إنتاجيته، وهذا ما توصل إليه إلتون مايو بعد إجرائه لمجموعة من التجارب والدراسات في شركة ويسترن إلكتريك بمصانع هاوتورن بأمريكا.[2]

وتظهر أهمية الوقت وإدارته في هذه النظرية في النقاط التالية:[3]

- إن الوقت يؤدّي إلى تطوير طرائق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التقنية والتكنولوجية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز.
- إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فعندما يبدأ العامل عمله في المؤسسة يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل، وكلّما تقدم به الزمن ازدادت مداركه وتركيزه لآفاق المستقبل.

ومن هنا نستطيع أن نستخلص أن أهمية ودور إدارة الوقت في هذه النظرية تتجلى في أن الوقت يؤدي إلى تطوير الطرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التقنية والتكنولوجية التي تؤثر على الأفراد العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز.

---

[1] رضا صاحب حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: **الإدارة المعاصرة** ، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 64.

[2] عادل حسن: **الأفراد في الصناعة**، دار الجامعات المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1971، ص424.

[3] قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد: **إدارة الوقت مفاهيم عمليات وتطبيقات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص ص48،49.

بالرغم من أن رواد المدرسة السلوكية اهتموا بالوقت من خلال الجوانب الإجتماعية والإقتصادية وذلك بدراسة أثر أزمنة الراحة والعطل الأسبوعية على رفع معنويات العمال وحفزهم على العمل، من خلال تنمية الشعور لدى كل عامل بأنه كائن إنساني اجتماعي قادر على العطاء، إلا أن دراسة الوقت بأسلوب علمي يعود فضلها إلى المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بدراسة الحركة والزمن وذلك من أجل تقليص الوقت اللازم لإنجاز العمل وزيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وأقصر وقت.

ثالثا: المدارس الإدارية الحديثة.

نتيجة للتقدم والتطور التكنولوجي الكبير الذي شهدته وتشهده المجتمعات الصناعية، زاد الإهتمام بموضوع الوقت وإدارته. فاختراع السيارات والقطارات والطائرات قصر الوقت الذي يستغرقه الإنسان في الإنتقال من مكان لآخر عما كان عليه في الماضي، وأصبح من الضروري إنجاز الأعمال في وقتها المخطط لها لأن الوقت الضائع لا يمكن تعويضه ويكلّف مبالغ طائلة.

"**فدراكر**" مثلا: اعتبر الوقت أهم أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المؤسسة، باعتباره أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة.

بينما اعتمد "**وايت مور**" على الوقت كمؤشر من مؤشرات قياس العمل والأداء داخل المؤسسات.[1]

وفيما يلي بعض النظريات التي تناولت موضوع أهمية الوقت وإدارته:

1- نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر **هربرت سايمون(H,Simon)** أب نظرية القرار، حيث ركز على مفهوم اتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وتجلى هذا في كتابه "**السلوك الإداري**".

وكان "**سايمون**" من الرواد الأوائل الذين تنبهوا إلى استخدام الكمبيوتر والإختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة، وذلك لقدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة حيث تفوق قدرة الناس العاديين.

واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا حيث استعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، كما اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، وبالتالي فالقرار

[1] ياسر أحمد فرح : **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 29.

يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية وبذلك يمكن القول بأن الوقت يؤثّر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا.

كما أن هذه التكنولوجيات في نظر **سايمون** تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المحدد وفي سرعة توفير المعلومات في الوقت المناسب مما يوفر الوقت والجهد والمال.[1]

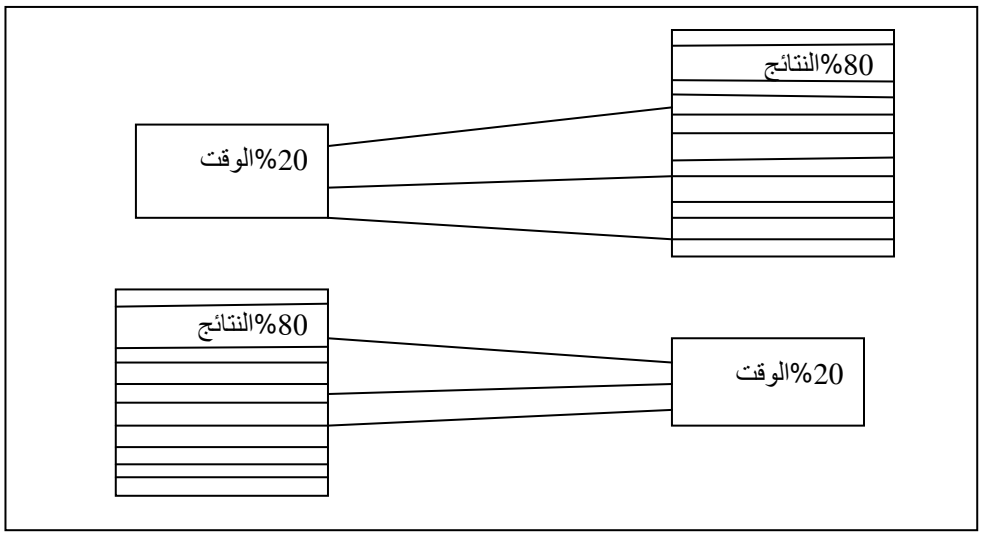
2- **نظرية باريتو 20/80:**

تدعى هذه القاعدة بمبدأ باريتو نسبة **لفالفريدو باريتو(F,Parito)**، وهو عالم اقتصاد إيطالي عاش في القرن التاسع عشر.

وتقول النظرية بأن هناك من يستطيع في 20% فقط من وقته أن ينجز 80% من المطلوب إنجازه (ولكن بالتركيز والفكر الإبداعي).

بالمقابل هناك من يضيع 80% من وقته في إنجاز 20% فقط من المطلوب إنجازه (وهذا ليس استغلالا جيدا للوقت).

ويمكن توضيح هذه المعادلة من خلال الشكل التالي: الشكل رقم(01)**:مبدأ باريتو**.



المصدر: محمد أمين شحادة: **إدارة الوقت بين الثرات والمعاصرة**، دار إبن الجوزي للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 278.

[1]قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد: **مرجع سبق ذكره**، ص 50.

كما يدعو **باريتو** إلى التركيز على الأنشطة التي تحقق عائدًا كبيرًا، والتي تمكّن مصرف الـ 20% لزيادة نسبتها وذلك بغية إنتاج أكبر، بينما نحاول جاهدين التقليل من النسبة الأخرى، وهذا يكون حينما نستثمر وقتنا في الأولويات الأساسية في أعمالنا.

وهذا القانون يدل على أنه ليس المهم مقدار الوقت الذي نصرفه في عمل ما، بل في أي نوع من النشاطات والأعمال نصرفه، وهذا يعني أننا لكي نستفيد من أوقاتنا يجب أن نصرفها في الأولويات التي تخدم أهدافنا ومشروعاتنا الحيوية، وهنا نخلص أن أهمية الوقت تكمن في أهمية العمل الذي يصرف فيه.

وفيما يلي نتائج بعض الدراسات التي قام بها **باريتو:**

- 20% من الإجتماع ينفق 80% من النتائج و80% من وقت الإجتماع يذهب في المحادثات.
- في الإدارة 80% من الموظفين يقومون بـ20% من العمل في الشركة.
- في المبيعات 80% من الأرباح تأتي من 20% من الزبائن.
- 80% من وقتك يصرف في 20% من المهام.[1]

3- نظرية نظم نفسك1995:

يرى كل من **CoveyMerril et Merril**أن غياب الترتيب من أهم المشاكل التي تواجه إدارة الوقت، وللوصول لتعديل هذه العادة السيئة يكفي اختيار نظام تنظيم وتعديل حسب الأولويات، ويقوم الترتيب المادي على ترتيب مكان العمل ويسمح تنظيم المهام بترتيب ما يجب آداءه بطريقة هرمية، كما يسمح ترتيب الأفراد بتحديد المهام والمسؤوليات التي يمكن تفويضها.

ويمكن تطبيق هذه الفكرة على الأفراد والمؤسسات مما يسمح بربح الوقت وجعل الأفراد أكثر فعالية وإنتاجية، ولن يكون هناك وقت ضائع في البحث عن أشياء ضائعة مما يقلل الهدر في الجهد. وما يعاب على هذه الطريقة أنها تأخذ الكثير من الوقت في التنظيم على حساب وقت الإنتاجية.

4- نظرية الأولويات (ABC):

وتقوم على مبدأ تحديد الأولويات، وتؤكد هذه المقاربة على أن المهمة الأكثر أهمية تكون على رأس القائمة ولا بد من تكريس كل الجهود اللّازمة لتنفيذها، ولتحقيق ذلك لا بد من تحديد قيّم وذلك لإيجاد

[1]AmidouAdamou: gestion du temps et efficacitèpersonnelle,cotonouRèpublique du Bènin, le26 aout2008 .p 13

إطار مرجعي يوجهنا لإعطاء الأولوية لأهم مهمة ثم ترتيب المهام بطريقة تنازلية، فلا بد من التركيز على المهم غير العاجل وترتيب الأولويات والإبتعاد عن الأمور غير المهمة.

فهناك مهام يجب القيام بها وأخرى ينبغي القيام بها وأخرى من الممكن تأجيلها وأخرى لا ترتبط بالأهداف وأخرى من الممكن تفويضها لشخص آخر فلا يمكن الإستزادة من الوقت إلا أنه من الممكن إدارته لذا ينبغي مراعاة مهارة تحديد الأولويات.

فالأنشطة المختلفة تنقسم إلى ثلاثة أصناف وفقا لدرجة أهميتها من أجل الوصول إلى الأهداف وهي:

- **الدرجة العليا:** وهي تمثل الأعمال الأهم التي يجب القيام بها، إنها مهام حساسة ولا تحتمل التأجيل أو الإهمال.
- **الدرجة الوسطى:** وهي الأعمال المهمة التي يفضل القيام بها، وهي أعمال ذات أهمية لكنها ليست الأهم لذلك يقام بها فقط عند الإنتهاء من جميع المهام في الدرجة العليا.
- **الدرجة السفلى:** وهي الأعمال والنشاطات العادية التي يمكن القيام بها إذا أتيحت الفرصة وهي أقل درجة في سلم الأولويات.

والجدول الموالي يبين ذلك:[1]

الجدول رقم01: تقسيم الأنشطة في نظرية ABC

طبيعة النشاط	نسبة الحجم الكلي للأنشطة	نسبة هذه الأنشطة من أجل الوصول للأهداف
المجموعة A :أنشطة مهمة جدًّا	%15	%65
المجموعة B :أنشطة مهمة	%20	%20
المجموعة C :أنشطة أقل	%65	%15

[1]VèroniqueLacomb : OP .CIT , p p 32 ,35 .

بشكل عام إن النظريات الحديثة التي تناولت إدارة الوقت تعتبر المنظمة وحدة إقتصادية واجتماعية مرتبطة بعامل الوقت، من حيث التأثر بكل معطيات التطور التكنولوجي والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد في تنفيذ خططها على الوقت واتخاذ الأولويات منهجا لتنفيذ الأعمال والأنشطة.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للأداء.

أولا: النظريات الكلاسيكية.

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر **فريدريك تايلور** من أبرز ممثلي هذاالإتجاه حيث أعطى مجموعة من التصورات تسهل تسيير العملية الإنتاجية، حيث توصل من خلال التجارب التي قام بها في مصنع الحديد والصلب، إلى اكتشاف الطريقة المثلى التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج، وهي الطريقة المناسبة لأداء الأعمال مع الإستغلال الأمثل لقدرات وجهود العمال ومحاولة تطويرها، حيث قام بتقسيم الأعمال إلى أجزائها البسيطة بكل دقة، وكذا قياس كمية إنتاج الفرد العامل خلال مدة زمنية محددة وذلك عن طريق قياس الزمن المستغرق في الإنتاج إضافة إلى تركيزه على اختيار العمال وفق أساليب علمية محضة واعتمادًا على قدراتهم ومؤهلاتهم،وكذلك إخضاعهم إلى التدريب على ما يتعلق بالأعمال، كما أوضح في كتابه "**مبادئ الإدارة العلمية**" سنة 1911 أن أسلوب العمل يكون وفق مبادئ علمية أهمها:

- دراسة الحركة والزمن.
- تجزئة العمل إلى أبسط أشكاله لضمان الفعالية في الأداء.
- الفصل التام بين التخطيط والتنظيم.
- الإختيار العلمي للعاملين وتدريبهم.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العامل بمكافئات مالية نقدية يومية.
- تقريب مستلزمات العمل.
- الفصل بين الأعمال المباشرة وغير المباشرة.
- التركيز على التخصص الضيق وتحديد العمل بشكل كمي.

كما قام بوضع نظام لمراقبة العمال والإشراف عليهم لما له من ضرورة الوصول إلى الأداء الأمثل للعامل، وبما أن هذه المدرسة اعتبرت أن الإنسان مثله مثل أي مورد بشري آخر في المنظمة، فقد عملت إلى التحكم فيه من أجل دفع الإنتاجية وذلك عن طريق استخدام الحوافز المالية[1] .

وقد استند تايلور في إعداد فلسفته الإدارية على المشاهدات التالية :

- أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفايتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد.
- إن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الإنتاجية فأدى ذلك إلى هبوط مستوى أداء الفرد النشيط إلى مستوى أداء غيرالنشيط ما دام يحصل على نفس الأجر.
- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته.
- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت، فقد لاحظ تايلور تكرار تهربالعمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي.

وقد علّل تايلور وجود هذه الظاهرة إلى سببين:

- الطبيعة البشرية: فالفرد يميل بطبيعته إلى الكسل والبطء في العمل إذا لم يكنهناك مصلحة شخصية تحقق له حاجة ضرورية.
- أن سوء علاقة الفرد بزملائه أو رئيسه يؤدي إلى انخفاض أدائه وإنتاجيته.
- اعتقاد بعض العاملين أن زيادة إنتاجيتهم سوف تتسبّب في فصل عدد منهم منالعمل.

كما ركّز تايلور على الأجر وربطه بالأداء لأنه الحافز الوحيد للعمل في نظره فزيادة أجر العمال يؤدّي بهم إلى بذل المزيد من الجهود للحصول على أجر أكبر من السابق، مما يؤدّي إلى زيادة الإنتاج ويقلّل تكاليف إنتاج الوحدة وهذا ما يؤدّي إلى زيادة في أرباح المؤسسة.[2]

فكل زيادة في الأجر يترتب عليها زيادة في الإنتاجية وكل زيادة أعلى يقابلها أجر أعلى، بمعنى أنه لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يقدم الأداء المطلوب منه أو يزيد عليه، أمّا العامل

[1] بدر حامد أ حمد: **السلوك التنظيمي**،دار الحكم، الكويت، 1982،ص 18، 19.

[2] محمد عبد الفتاح ياغي: **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص 23.

المنخفض الكفاءة الذي لا تصل إلى المستوى المطلوب فعلى الإدارة تدريبه أو نقله إلى مستويات تتلاءم ومؤهلاته أو فصله.

ولكنه من غير الممكن تجاهل إسهامات تايلور باعتبارها من المحاولات الأولى، لتنظيم العمل بطريقة عملية لزيادة مستوى الإنتاج داخل المؤسسات، لكن بالرغم من هذا فقد وجهت له إنتقادات حول اعتباره العامل مجرد آلة يقوم بمجموعة من الأنشطة، بحيث يجب أن يستغَل بأقصى حد للوصول للإنتاج المطلوب، وهذا ما يجعل العمّال يشعرون بالإستغلال ويقومون بالتمرد عن طريق التغيب وتعطيل الآلات... الخ.

إضافة إلى هذا شجعت الإدارة العلمية العمل الفردي متجاوزة أهمية العمل الجماعي للرفع من الروح المعنوية للأفراد وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل والرفع من أدائهم.

إن الرؤية التايلورية للعملية الإنتاجية كانت تستند إلى ثلاث عناصر رئيسية هي: الطبيعة ورأس المال وعنصر العمل، حيث كان هذا الأخير هو محلّ الإهتمام، كما خلُص تايلور إلى أن الإنسان كائن راشد تحرّكه الدوافع المادية، فهو من الأوائل الذين سلّطوا الضوء على العنصر البشري داخل المؤسسة، لكن باعتبار الفرد داخل المؤسسة أداة من أدوات الإنتاج لا غير، حيث يمكن التحكم فيه كالآلة وهذا من خلال الإعتماد على مبدئه الشهير الحركة والزّمن عن طريق الرقابة اللّصيقة والإشراف إضافة إلى التحكم فيه ماديا، كما يَعتبر تايلور أن الحوافز المادية أهم ما يدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء جيد تتطلبه العملية الإنتاجية.

2- **النظرية البيروقراطية:**

وتنسب هذه النظرية لصاحبها "ماكس فيبر" والذي حاول صياغة نظرية في التنظيم من خلال تحديده لأشكال الإدارة والكيفية التي تُفرض بها السلطة، حيث ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة:[1]

- **السلطة التقليدية:** وهي قائمة على العلاقات الشخصية والعرف والتقاليد والعادات، ونجدها في المؤسسات العائلية .

-**السلطة الكاريزمية:** وهي مرتبطة بالقائد وترتكز على الصفات الشخصية له، وتنتقل بالوراثة وهي غير مستقرة .

[1] السيد محمد الحسيني: **النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، مصر، 1975، ص ص 44، 45.

-**السلطة العقلانية الرشيدة:** نجدها في المجتمعات الحديثة تعتمد على القواعد والقوانين الرسمية، لها مجموعة أهداف ووظائف محددة سلفا وبطريقة مدروسة وموضوعية.

كما بين فيبر خصائص البيروقراطية وأوجزها فيما يلي:[1]

- يوزّع العمل وفقا للتخصّص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومستويات رسمية محدّدة مفصّلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف.
- يوضع هيكل للسلطة والوظائف بحيث يتعرّف الموظف على حدود سلطاته وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه، وتقوم الوظائف العليا بالإشراف على الوظائف الدنيا.
- تُجدّد قواعد وإجراءات لتنظيم الأداء وتعامل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة وتعاملاتهم، ويخضع جميع العاملين لهذه القواعد لتحقيق درجة عالية من التجانس في الأداء.
- يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها، أي من يمتلك المؤهلات والتخصص المناسب لأداء واجبات الوظيفة وتحمل مسؤولياتها ولا يجوز توظيف أشخاص مقابل خدمات أو منافع شخصية.
- تُكتسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب.
- إستعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال والتي يجب تنظيمها والاحتفاظ بها.
- يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على مميزات هي التوظيف الثابت والراتب التقاعدي، وعليه مقابل ذلك أن يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية ويُخلص في وظيفته باعتبارها مهنة، أي أن يحترف الوظيفة.

إضافة إلى ذلك حاول فيبر الإعتماد على مبدأ الرقابة الشاملة عن طريق وضع سلّم هرمي للسلطة، فحاول التحكم في سلوك الأفراد عن طريق إخضاعهم للقوانين والقواعد الرسمية وهذا ما جعلهم يشعرون بالخوف، كما نجد البعض الآخر غير مستعد للإبتكار والمبادأة لأن ذلك يتعارض مع قواعد المنظمة.
كما أنه اعتمد على العلاقات الوظيفية بين العمال ووضعه لبعض الشروط من أجل التوظيف كالأقدمية والشهادة تفاديا للمحسوبية والمحاباة كما رأى أن الحاكم يمكنه استخدام كل ما لديه من قوة وسلطة وذلك لضمان الحفاظ على المجتمع .

[1] طلعت إبراهيم لطفي: **مرجع سبق ذكره**، ص ص 98،99.

وبالرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية في تنظيم العمل وما تميزت به من إيجابيات فهي لا تخلو من الإنتقادات ومن بين ما وُجّه لها أنها تقضي على حرية الأفراد وروح الإبداع والخلق والتجديد كما أنها أهملت التنظيم غير الرسمي والجانب الإنساني، كما أنه ركز على الرقابة والإشراف وأهمل الأهداف الأساسية للمؤسسة، ضف أنه اعتبر المنظمة نظام مغلق لا تتأثر بالمحيط الخارجي ومتغيراته، ولم تهتم بالإنتاجية بقدر اهتمامها بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد.

ثانيا:النظريات السلوكية.

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للإفتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل المؤثر في أداءه، حيث أهملت العامل الإنساني بالنسبة للعاملين ونظرت إليهم نظرة مادية بحتة مجرّدة من أي إعتبار للعوامل الإنسانية،ولقد ركزّت هذه النظرية في دراستها على الجوانب الإنسانية والاجتماعية فهدفها هو الرفع من أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، ووجّه كثير من الباحثين والكتاب المهتمين النقد لحركة الإدارة العلمية وأولوا اهتماما بأفكار العلماء السلوكيين وكانت أهم شخصية بارزة ومؤثرة في مجال العلاقات الإنسانية هي شخصية "**إلتون مايو**".

يعتبر "**إلتون مايو**" من أبرز رواد هذه المدرسة والمعروف بتجارب "**هاوتورن سنة 1827**"، والتي دامت خمسة سنوات، وذهب بالقول بأن التصنيع والتخصيص قد ترتب عليها تدهور نفسي للفرد وعبّر عن قلقه بالنسبة لتجاهل الجانب الإنساني في المجتمعات الصناعية الكبرى في المجتمع التكنولوجي، وكان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على ميدان الإدارة والعاملين فيه وجذب اهتمام المديرين والمسؤولين إلى أهمية الجانب الإنساني في العملية الإدارية، وبدأ الإهتمام بالروح المعنوية للعاملين واهتمت المؤسسات الصناعية بالجانب الإنساني للعاملين مما ساهم في زيادة إنتاجهم في العمل بشتى أنواعه.[1]

ولقد بدأ الإهتمام بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة بعد النتائج التي توصل إليها فريق من العلماء يرأسهم إلتون مايو من تجارب هوثورن في شركة الكهرباء الغربية بالولايات المتحدة، فقد حاول الباحثون في هذه التجارب إيجاد العلاقة بين إنتاجية العمال وكثافة الإضاءة، ووجد كذلك أن الروح المعنوية

[1]محمد منير مرسي: **الإدارة المدرسية الحديثة**، عالم الكتب، القاهرة، 1995،ص ص23، 24.

والإنسجام بين العمال وشعورهم بإهتمام المسؤولين بسبب إجراء التجارب عليهم كانت جميعا من أسباب ارتفاع الإنتاجية، وقد جاءت بعدها دراسة العلاقة بين الإنتاجية وعوامل أخرى مثل:

- الراحة التي تُعطى للعمال ورفع الأجور فكانت تشير إلى زيادة الإنتاجية.

وقد نتج عن تجارب مايو إحساس بأهمية المبادئ الإنسانية التي ولدت في 1920 لأول مرة، ولذلك فإن العلاقات الإنسانية في الإدارة قد:

- أثبتت أن السلوك الإنساني موضوع متشابك معقد فيزداد التعقيد عندما يعمل الإنسان في مجموعات صغيرة.
- أغنت الباحثين فهمهم للسلوك الإنساني وأكّدت أهمية الظروف الإجتماعية والنفسية في زيادة الإنتاج.
- بيّنت أثر الجو الإشرافي على سلوك مجموعات العمل.
- بيّنت أن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية يكونون على اتصال دائم ببعضهم البعض.

وبالرغم من أن حركة العلاقات الإنسانية قد وضعت حدًّا كبيرا لما كان يعاني منه المرؤوسون من سوء معاملة وتسلُّط وإهمال لمشاعرهم واعتبارهم كآلة، إلا أن حركة العلاقات الإنسانية ذاتها قد واجهت نقدا شديدا واعتُبرت من وجهة نظر أخرى وسيلة لاستغلال الموظفين بالإضافة إلى سوء استغلال المرؤوسين لها على حساب الإنتاج.[1]

وأكّدت هذه النظرية على أنه يوجد اتفاق ودي غير رسمي لوضع معايير معينة للإنتاج، وهذا من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها:

- تدعيم مفهوم الرجل الإجتماعي: أي أن الإنسان يرغب بالعمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالإنتماء.
- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته: أي أن الفرد يكون أكثر أداء عندما يشعر بأهميته.
- أنّ الفرد لا يسعى لتحقيق وإشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن هناك حاجاتأخرى لاتقل أهمية عن الأولى وهي الحاجات الإنسانية.

[1] يعقوب نشوان: **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**،عمان، دار الفرقان1986، ص ص19،17.

ورأت بأن تحفيز العامل ماديًا من خلال حصوله على تقدير من قبل مشرفيه ورغبته في تحقيق الإعتراف به وبأدائه يشكّل قوة دافعة نحو تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتفوقه فيأداء مهمته، وقد انصب الإهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرفومرؤوسيه لمناقشة نواحي الضعف والقوة في الأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس، مما يزيد فيشعور الفرد بالمشاركة والوعي والتفاعل مع أهداف المنظمة.[1]

كما اهتمت هذه النظرية بالجماعية والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية داخل المنظمة، إذ أن زيادة الإنتاجية مرتبطة بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين العمال والروح المعنوية لهم والتي تؤدي إلى شعور العاملين بالولاء إلى جماعة واحدة وهذا ما يدفعهم للعطاء، كما دعت هذه النظرية إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبة العمال والتعاطف معهم بصورة أفضل بالإضافة إلى اهتمامها بالفرد وإشعاره بمكانته في العملية الإنتاجية وهو المتحكم فيها[2] .

وعليه فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كذلك حاولت معرفة تأثير المجتمع وحاجاته غير المشبعة على سلوك الفرد، كما أكدت على وجود علاقة مباشرة بين تحسين الإنتاجية والعوامل الإجتماعية التي تؤدي إلى تأسيس علاقات عمل بين الأفراد العاملين مع بعضهم، حيث يكون لها انعكاسات إيجابية على الأداء ورفع مستواه وزيادة الإنتاجية. [3]

لقد كانت إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية واضحة خاصة فيما يتعلق بالعامل، حيث سمحت بالتعرف عليه عن قرب، وما يحتاج إليه حتى يعمل بأداء أكبر وبالتالي يحقق إنتاج أكبر، ولكن بالرغم من هذا فقد تعرضت للإنتقادات فهي لم تستطع تفسير التنظيم تفسيرا كاملا، لإهتمامها فقط بالجانب البشري داخل العمل كذلك صورت جماعات العمل على أنها متحدة تعيش وتعمل في تعاون وبهذا نفت تماما فكرة الصراع الذي من غير الممكن أن ينعدم خاصة بين العمال وأرباب العمل، وكذلك صورت الصراع في العمل بشكل سلبي علما أنه يمكن أن يكون إيجابيا مثل: زيادة روح الابتكار والإبداع.

---

[1] جودت عزت عطوي: **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 8 ، الأردن، 2014، ص 108.

[2] خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، ط 3، الأردن، 2007، ص 66.

[3] صلاح عبد القادر النعيمي: **الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 68.

ثالثا: النظريات الحديثة.

1- نظرية العدالة:

ويمثل هذه النظرية"آدمز ADAMS "حيث تعود جذورها لسنة 1963 أثناء عمله كباحث نفسي في **شركةGénéral Electric**.حين رأى أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة، والذي يؤكد أن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز. بحيث تسمح هذه النظرية للفرد بقياس درجة العدالة في المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مقارنة مع أمثاله في نفس المستوى والظروف، فعندما يشعر الفرد بأنه يعامل بشكل عادل من قبل المنظمة فإن هذا الشعور يمكن أن يخلق آثارا إيجابية على تحفيزه وبالتالي زيادة أداءه.

وتتّضح هذه النظرية من خلال النمط القيادي والأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية موزعة بالتساوي بينهم،فعندما يشعر الشخص أنه يحصل على معاملة عادلة ومتساوية مع الآخرين فإن دافعه يزداد، بينما عندما يشعر بأن المعاملة غير عادلة (مقارنة بما يقدمه من جهد أو مقارنة مع الآخرين) فإن مشاعر السخط تتولد والاندفاع نحو العمل ينخفض، وعلى هذا الأساس فإن الفرد لا يكتفي بما يحصل عليه من مزايا وإنما يود معرفة المزايا التي يحصل عليها الآخرون معه في بيئة العمل، وبالتالي إذا شعر أن جهده يعادل جهد غيره ولكنه يحصل أقل منه فإن شعوره بعدم الإنصاف يؤدّي إلى هبوط دوافعه للعمل، حتى لو كان قد حصل على ترقية أو زيادة في الرّاتب لأنه قد يرى زميلا له حصل على ترقية أو زيادة أكبر.[1]

وقد حدّد آدمز في هذا الإطار ست(6) طرق يسلكها الأفراد لتخفيف الشعور بعدم المساواة وهي:

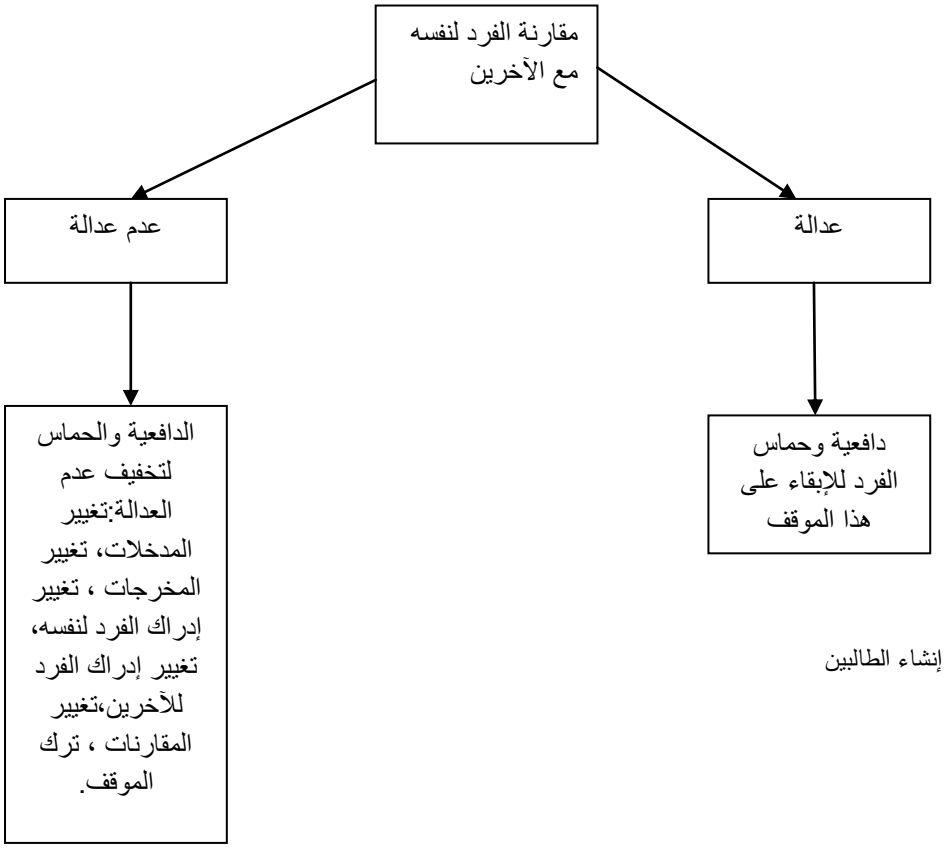
- تغيير المدخلات: يمكن للفرد أن يغير من مدخلاته إذا أحس أو شعر بأنه حصل على نواتج أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، من هنا يعمد إلى التقليل من مجهوده المبذول في العمل.
- تغيير النواتج: يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطور.
- تغيير الإدراك الذاتي: قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه.

[1] بوجمعة كوسة: **الأجور والأداء الوظيفي**، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 173.

- تغيير الإدراك الآخر: قد يحاول الفردالذي يحس بانخفاض في مكافئاته أن يبرر بأن ذلك المجهود الذي يبدله الآخرون لابد أن يكون أكثر مما يبدو عليه بالفعل.
- تغيير محور المقارنة: يمكن للفرد أن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة أو أنهم مفضلين لدى المدير.
- ترك الموقف: كأن يطلب الفرد نقله من قسم إلى آخر أو أن يترك العمل نهائيا من المؤسسة.[1]

ويمكن توضيح كل ما سبق من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (02): الإستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.



المصدر: من إنشاء الطالبين

بالرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية في رفع الروح المعنوية للعمال، إلا أن ما يؤخذ عليها هو إهتمام العمال موجه فقط للمقارنة فيما بينهم فيما يخص ما يحصلون عليه من امتيازات وهذا ما قد

[1] عبدالحافظ العواملة: **الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن**، رسالةماجستير، الجامعةالأردنية، عمان، 1999،ص 32.

يفقدهم التركيز على عملهم أكثر، كذلك قد تولد صراعات في حالة ما إذا تحصل عامل على مكافآت أكثر من عامل آخر.

2- النظرية اليابانية (z):

تزايد الإهتمام في النصف الثاني من القرن العشرين بالتجربة اليابانية في الإدارة، وذلك نظرا للنّجاح الكبير الذي حققته، فكان نموذجًا إداريًا حضاريًا مواكبًا للتطورات الإجتماعية والسياسية.[1]

وقدّم"**ويليام أوشي William Aushy**"الأمريكي الجنسية المنحدر من أصل ياباني في نظريته التي تعتبر مزيجا من التجربة الأمريكية والتجربة اليابانية، حيث وضع نموذج إداري لتنظيم حياة العاملين وزيادة استقرارهم وأداءهم وولاءهم، فأطلق عليه اصطلاح **(نموذج z)** والذي يركّز على ثلاث مبادئ أساسية وهي:

- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- الذكاء والمهارة في التعامل والعمل، وهذا ينتج من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات إجتماعية متينة وصداقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

إنّ**نظرية z** تقوم فرضيتها على الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى آداءهم. ويؤكّد **أوشي** على أن أفضل استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع المؤسسات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء، وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدّي إلى الإلتزام والإنتماء وهو ما يؤدّي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المؤسسة.[2]

إنّ هذا النموذج الذي اقترحه أوشي حقق نجاحًا باهرًا في الدول الآسيوية وذلك اعتمادا على اهتمامها بالمورد البشري، فوجود سياسة رشيدة تقف وراء العمليات الإنتاجية يودي إلى تحسين الأداء وتطوير المؤسسة، فالجانب التنظيمي عنده هو حجر الأساس دون أن ننسى طبيعة المجتمع الياباني الذي اكتسب وصنع قيما إيجابية نحو العمل وقدسته بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

[1] أحمد ماهر: **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص63.

[2] كامل محمد المغربي: **الإدارة وأصالة المبادئ ووظائف المنشأة**، دار الفكر، الأردن 2007، ص 127.

خلاصة الفصل:

من خلال العرض الموجز للنظريات يمكن القول أن إدارة الوقت قد حظيت باهتمام الباحثين منذ زمن طويل وهذا راجع إلى أهمية مورد الوقت في المؤسسة ومحاولة السيطرة عليه من خلال طريقة علمية محضة، كما ركزت هذه النظريات على الفرد باعتباره رأس المال البشري والمورد الأساسي داخل المؤسسات.

الفصل الثالث: إدارة الوقت وسائلها وطرقها.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الوقت.

أولا: أهمية الوقت.

ثانيا: خصائص الوقت.

ثالثا: أنواع الوقت.

المبحث الثاني: إدارة الوقت.

أولا: أهمية ودوافع دراسة إدارة الوقت.

1. **أهمية إدارة الوقت.**
2. **دوافع دراسة إدارة الوقت.**

ثانيا: وسائل إدارة الوقت.

ثالثا: إدارة الوقت والوظائف الإدارية.

رابعا: الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت.

خامسا: مضيعات الوقت.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن ما يحمله الوقت من خصائص تميزه عن باقي الموارد التي تمتلكها المؤسسة تضفي عليه طابعا الأهمية كمورد نادر يجب استغلاله بالطريقة الصحيحة التي سيؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة التي لا تتم بصورة اعتباطية، بل بإتباع خطوات معينة من أجل إدارته بشكل فعال بالإضافة إلى التخطيط له، حيث يستند هذا التخطيط على كيفية استخدام الوقت وتسجيله وتحليله بهدف التعرف على الأنشطة المهمة وغير المهمة مع استخدام الوسائل التقنية المختلفة في ذلك، إضافة إلى محاولة السيطرة والتخلص من المعيقات والمضيعات التي تواجهه.

المبحث الأول: ماهية الوقت.

أولا: أهمية الوقـــت:

لقد إزداد إهتمام الأفراد بالوقت في السنوات الأخيرة لإدراكهم بأهميته باعتباره موردًا محدودًا وهامًا يجب إستثماره بشكل جيد سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، ونظرا للميزة الفريدة للوقت التي يعد أحد العوامل المستهلة –إذا ذهب لن يعود– فالحل الوحيد هو إستخدامه بشكل أفضل، فليس كمية الوقت هي المهمة بقدر أهمية إدارة الوقت المتاح لنا لإنجاز أعمالنا وترتيب الأولويات .

وقد حرص ديننا الإسلامي على الإهتمام بالوقت وحثّنا على أن لا يمر يوم أو بعض يوم أو برهة من الزمن دون أن نستفيد منه بعلم نافع أو عمل صالح أو تقديم خدمة للآخرين، ومثال ذلك قول سيدنا محمد عليه الصّلاة والسّلام " إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فإن إستطاع ألا يقوم حتى يغرسها فليغرسها"، وهذا دليل على أن شريعتنا الحنيفة ركّزت على الإهتمام بالوقت واستغلاله من أجل مصلحة الدنيا والآخرة، وحثت الصغير والكبير والعامل وغير العامل.[1]

فالوقت مهم في حياة الإنسان وهو يتغلغل في جميع مجالات الحياة، وتختلف أهمية الوقت باختلاف الظروف الإجتماعية وما تشمله من إختلاف في العادات والتقاليد وطريقة النظر للحياة، وأيضا الظروف الإقتصادية والمستوى التعليمي، فالمجتمع ذو المستوى التعليمي المرتفع يكون فيه الإهتمام بالوقت أكبر من غيره، وتختلف قيمة الوقت من مجتمع لآخر، فالإهتمام بالوقت في المجتمع الغربي أكثر منه في المجتمع الشرقي بما فيه المجتمع العربي.[2] كما أن التكنولوجيا الموجودة والمستخدمة من قبل الفرد والمجتمع تزيد الإهتمام بعامل الوقت، لأن إرتفاع تكلفة التكنولوجيا المستخدمة وضرورة زيادة كفاءة إستخدامها يقود إلى زيادة أهمية إستغلال الوقت بأفضل الطرق الممكنة.[3]

---

[1] سهيل عبيدات: **مرجع سبق ذكره**، ص ص11، 12.

[2] فهد بن عوض الله زاحم السلمي: **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري دراسة ميدانية على مديري مدارس المرحلة الثانوية**، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 17.

[3] قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد: **مرجع سبق ذكره**، ص 56.

وتبرز أهمية الوقت في المؤسسة في التوجيه، فالموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه ونفسية العاملين و بظروف المؤسسة، وإلّا فإنه يكون في غير محله وخارجا عن الوقت، فإطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل فلا تتحقق الفائدة المرجوة، فالتوجيه في زمن قصير وبأزمنة متفاوتة يعطي فعالية أكثر، والتوجيه ملازم للتخطيط فلا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه، وللإستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والإجتماعية للمؤسسة، فنجاح عملية الإتصالات تعتمد وبشكل أساسي على توفر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل، والسياسة التحفيزية المناسبة والفعالة وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في إنجاز العمل.

كما تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها صارمة ومشددة وتم تنفيدها من خلال التهديد ، ويقصُر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف. [1]

ثانيا: أنواع الوقـــت:

يمكن تحليل الوقت عن طريق تجميع الأنشطة المتشابهة ورؤية مقدار الوقت الذي يُقضَى في الجوانب المختلفة مثل الوقت الشخصي، الإتصالات بأنواعها، ومن ثم رؤية كيفية تخصيص الوقت للمجالات الوظيفية، كما يمكن أيضا تحليل تسلسل الأنشطة وهذا يتضمن دراسة الوقت الذي تم قضاؤه في المعوقات أو الأشياء المعترضة، ويختلف الوقت عن جميع الموارد المتاحة مثل الأموال والقوى العاملة والأجهزة الحديثة في أنه لا يمكن للعامل سوى أن يقضيه ولا يمكنه شراءه أو بيعه أو تأجيره، وأيضا له تكاليف يجب حسابها بدقة وبشكل مستمر، وهو أثمن ما يملك العامل داخل وخارج المؤسسة التي يعمل بها، وقد قام العديد من الباحثين بتقسيم الوقت إلى أربعة أقسام رئيسية وهي:

[1] نادر أحمد أبو شيخة: **مدخل إلى إدارة الوقت**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2، الأردن، 2013، ص ص40،41 .

1- الوقت الإبداعي:

يُذكر أن هذا النوع من الوقت يُصرف في عمليات التفكير، التحليل والتخطيط المستقبلي إضافة إلى تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز (الخدمات والإنجاز) الذي تم فيه، وتوجيه ومواجهة المشكلات الإدارية بكافة جوانبها باستخدام الأساليب العلمية المنطقية بهدف الوصول إلى حلول موضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها، وأن المديرين يمارسون هذا النوع من الوقت خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية نتيجة لحاجتهم إليه من أجل التفكير العلمي و التوجيه السليم.

2- الوقت التحضيري

يمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في تنفيذ العمل، وقد يستغل هذا النوع من الوقت في جمع المعلومات أو تجهيز معدات أو قاعات أو أي أمور أخرى تلزم لتسهيل تنفيذ العمل[1]، ويفضل أن يعطي المدير هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت نظرا لآثاره الإقتصادية على المؤسسة، والتي قد تنجم نتيجة عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل، ولهذا فقد كان هذا النوع من الوقت له من الأهمية ما يجعله هو الذي يؤدي بشكل أو بآخر إلى نجاح أو فشل المؤسسة وأيضا زائدة أو نقص الفعالية لدى العمال.[2]

3- الوقت الإنتاجي:

يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي يتم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري[3]، ولزيادة فاعلية الوقت التحضيري يجب على المدير أن يحدث التوازن بين الوقت الذي تستغرقه عملية الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي تستغرقه عملية التحضير والإبداع في العمل، فالوقت يكون متاحا للجميع في حدود معينة فإذا كان هناك الكثير من الوقت الذي

[1] سهيل عبيدات: **مرجع سبق ذكره**، ص15.

[2] فهد السلمي: **مرجع سبق ذكره**، ص28.

[3] سهيل عبيدات: **المرجع السابق** ، ص15.

يخصّص لأعمال روتينية في المؤسسة فإن ذلك يعني أن الوقت المخصص يقضى في التحضير والإبداع لضمان الإستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة، وينقسم الوقت الإنتاجي إلى:[1]

- وقت الإنتاج العادي (المنظم أو غير الطارئ).
- وقت الإنتاج غير العادي (غير المنظم أو الطارئ).

4- الوقت العام:

هذا الوقت يقوم من خلاله المدير بأنشطة فرعية ذات علاقة مباشرة ومؤثرة على مستقبل المؤسسة، كمسؤوليتها إتجاه المجتمع وإرتباطها بالعديد من هيئاته وحضور الإداريين للعديد من الندوات التي تعقد داخل وخارج المؤسسة، حيث تحتاج مثل هذه الأنشطة إلى جزء كبير من وقت المدير، ولذلك يجب عليه تحديد كم باستطاعته من الوقت أن يخصصه لهذه الأنشطة، أو أن يقوم بتفويض شخص معين ينوب عنه حرصا على الإلتزام بها وحفاظا على وقته في الوقت نفسه.

بالإضافة إلى الأنواع الرئيسية التي ذكرت سابقا هناك نوعان آخران من الوقت وهما:

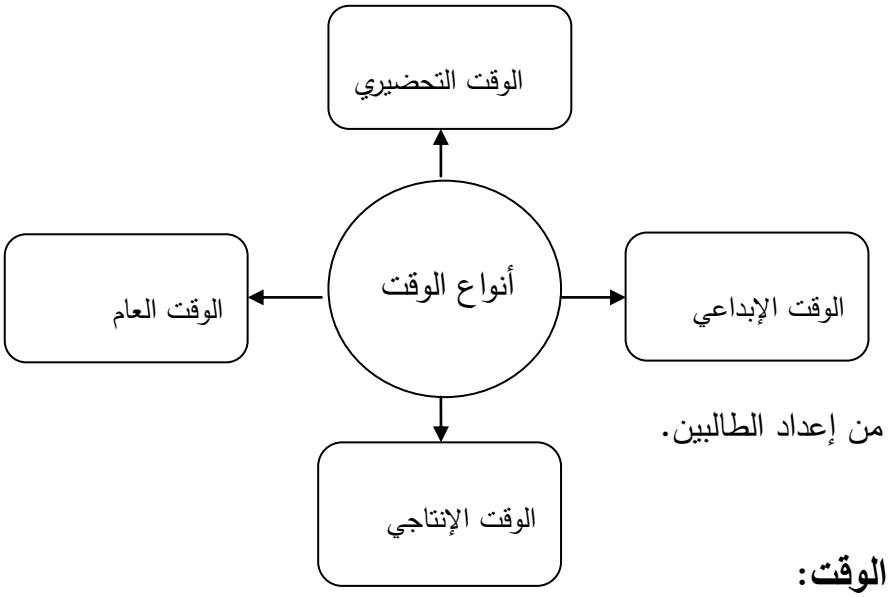
الوقت المسيطر عليه: ويمثل الوقت الذي يمارس فيه الإداري عمله دون مقاطعة من أي شخص.

وقت الإستجابة (الوقت غير المسيطر عليه):وهو عبارة عن الوقت المصروف في الرد على مقاطعات الآخرين واستفساراتهم، والتي تعيق العمل وتؤخر إنجازه.

ومن هنا يتضح أن جميع المديرين يهدفون إلى إيجاد الطرق الكفيلة بزيادة الوقت المسيطر عليه على حساب وقت الإجابة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة في وقتها المناسب،[2] فالتعامل مع الوقت يعد من أصعب الأمور فمع إمكانية توقع مقدار الوقت فإنه يصعب التحكم فيه، ومع انه لا يمكن إسترجاعه فإننا نعتقد أننا قادرون على تعويضه ومع أن سرعته ثابتة ومحددة فإنه يبدوا أنه يفر من أحيانا.

[1] سهيل فهد سلامة: **إدارة الوقت منهج متطور للنجاح**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان،1988، ص ص 31،32.

[2] قاسم نايف علوان: **مرجع سبق ذكره**، ص45.



المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا: خصائص الوقت:

يتميز الوقت بمجموعة من الخصائص التي يمكن إبرازها في ما يلي:[1]

- لاشيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه لا يكفي لتحقيق جميع ما يريده الفرد، إنه طويل على من ينتظر وسريع لمن هو في سرور ومتعة، ولاشيء يمكن عمله بدون الوقت، الكثير يتجاهلونه ولكن الجميع يأسف على ضياعه.
- الوقت لا يحترم أحد فلا أحد يستطيع تغييره أو تحويله بغض النظر عما يراد تحقيقه.
- الوقت سريع الإنقضاء فهو يمر وإستعادته شيء مستحيل.
- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه وهو أنفس ما يملك الإنسان وبالتالي يعتبره رأس المال الحقيقي.
- الوقت يختلف عن باقي الموارد الأخرى كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأنه لا يمكن تخزينه، إحلاله، شراءه، بيعه، تأجيره، إستعارته، توفيره، مضاعفته، تصنيعه أو تغييره.

[1] نادر أحمد أبو شيخة: **مرجع سبق ذكره**، ص ص26،27

المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت.

أولا: أهمية ودوافع دراسة إدارة الوقت:

1- أهمية إدارة الوقت:

إن لكل مؤسسة أسلوبها في إدارة الوقت وذلك بما يتناسب وسياساتها وأهدافها، وتكمن أهمية إدارة الوقت فيما يلي:[1]

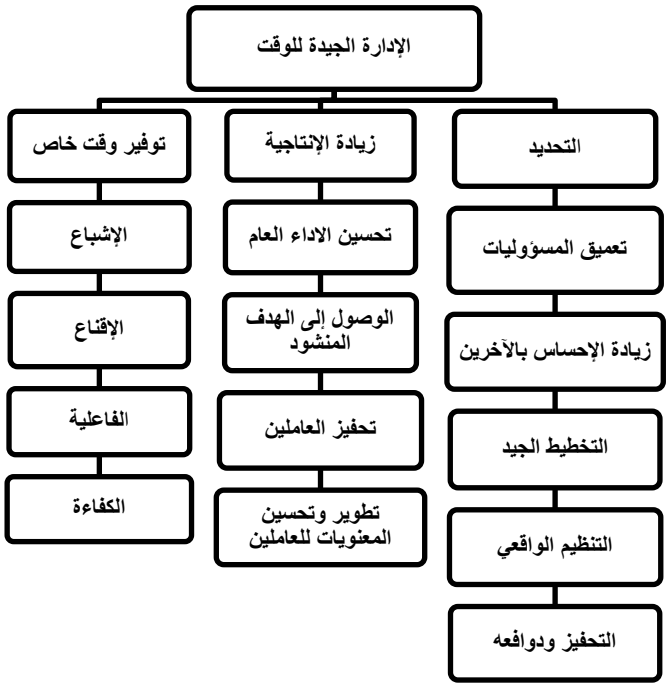
- إن إدارة الوقت بمثابة التحديد الجيد، الفعال، الواضح والسليم للإختصاصات، حيث يمنع التعارض، التضارب والتنازع فيها، ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم وأيضا يمنع الظلم في توزيع المهام والأعمال بين العمال، ويحقق العدالة ويرفع معدلات الإنجاز إلى أعلى مستوى.
- إستخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، حيث ان العلاقة بين العمال تتم عن طريق التعاون المتبادل، وهناك وسائل رئيسية لاستخدام الإدارة بالمشاركة في إدارة الوقت كفرق العمل، الإدارة بالأهداف والإدارة بالنظم المفتوحة.
- سلامة التخطيط المدر لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت وممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة، ومدى إرتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية وما تحتاج إليه من رسم تصورات وسيناريوهات واقعية قابلة للتنفيذ.
- لسلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات والطموحات للأفراد وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للمهام والوظائف والإرتقاء الوظيفي والأعمال الواجب القيام بها.
- تعمل إدارة الوقت على الإهتمام بتفعيل الرقابة والمتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية والنابعة من ضمير الفرد وذاته.

[1] سليم بطرس جلدة، سامي حريز: **فن إدارة الوقت والإجتماعات**، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص_ص11،13.

- سلامة التوجيه كون إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه في المؤسسات، فهو يهتم بالمورد البشري من خلال الإرتقاء بقدراته ومهاراته باستخدام منظومة التدريب وفي الوقت ذاته يحث على إستثمار الطاقات الإبداعية والإبتكارية.
- إتاحة مجالات أكبر للمبادرة الفردية وللإبداع الشخصي، فإدارة الوقت إدارة شديدة الذكاء حيث تساعد وتعمل على تحقيق مناخ عمل جيد لتفاعل القوى العاملة في المؤسسة.

ولتوضيح ذلك أكثر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): يوضح الإدارة الجيدة للوقت



المصدر: سليم بطرس جلدة، سامي حريز: **المرجع السابق،** ص 15 .

2- دوافع دراسة إدارة الوقت:

دراسة الوقت كأي مورد من الموارد المتاحة للمؤسسة تستلزم التخطيط والتنظيم الجيدان، وأن تتم على أسس علمية واضحة حتى يتم استغلاله بشكل جيد وفعال وهناك من الدوافع ما يدعو المؤسسة لدراسة الوقت بكافة جوانبه ومعرفة العوامل التي قد تسيء استغلاله.

ومن هذه الدوافع ما يلي:

1.2- التكاليف:

يعتبر الوقت في بعض الأحيان أنه زهيد أو بدون مقابل، وذلك لشعورهم بعدم وجود أية رسوم ملحوظة أو خسائر مباشرة، والواقع أن التكاليف الخاصة بالوقت لا تظهر بشكل مباشر كما يحدث عندما تدفع المؤسسة إيجارا مقابل استئجارها لمبنى معين أو ثمنا لشراء سيارة أو جهاز، لذلك تعتبر تكاليف الوقت غير مباشرة تدفع مقابل جهد العاملين أو استهلاك المواد أو آليات أو الإيجار للأرض.

وتحتسب تكلفة الوقت غالبا على أساس ساعة عمل للعامل الواحد، أو الجهاز أو آلية معينة، بحيث تحتسب إنتاجية العامل في اليوم الواحد (8 ساعات عمل) بعدد الوحدات المنتجة (حجم العمل) مقسمة على عدد الأيام العمل (عدد الأفراد مضروب في أيام العمل للأفراد).

ويلاحظ من خلال هذا أن تحديد الإنتاجية يتكون من شقين:

الشق الأول: هو الإنجاز الذي تم تحقيقه، **والشق الثاني:** هو الموارد التي تم استهلاكها لتحقيق المخرجات وتهدف المؤسسات دائما إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة (أكبر إنجاز ممكن) وأعلى فعالية ممكنة (أقل التكاليف الممكنة).

2.2- تحديد كمية ونوعية الإنتاج:

تعتمد كمية الإنتاج سواء كانت خدمات أو سلعا على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات أو الإنتاج السلعي في المؤسسة، نوعية المواد الخام المستخدمة فضلا عن مهارات وقدرات العاملين القائمين بالعمل.

3.2- تحديد الوقت المخصص للإنتاج

تتبع أهمية دراسة الوقت في هذا المجال من منطلق ربط عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني معين، وذلك بهدف استغلال الوقت أفضل استغلال، عن طريق الإلتزام والتنفيذ التام بهذا الجدول الزمني المعد مسبقا، وتبدو أهمية هذا الدافع في تحديد الوقت اللازم لكافة النشاطات التي يفترض أن تنفَّذ خلال

الساعات الرسمية للعمل، وتحديد النشاطات الأخرى والوقت اللازم لإنجازها خلال الساعات الإضافية بعد الدوام الرسمي.[1]

4.2- تحديد نوعية القائمين بالعمل:

تتفاوت مهارات وإمكانات العاملين في المؤسسة ولا شك أن لها دورا كبيرا في صقل هذه المهارات ورفع مستوى الكفاءات والقدرات، عن طريق التعليم والتدريب، وبرغم ذلك تبقي الإختلافات الفردية واضحة جدا، خاصة من حيث مستوى الأداء والإنتاجية.

ويمكن التميز بين نوعين من العاملين هما : العامل النشيط والعامل المنتج، فرغم أن كليهما يكرس نفس الوقت والجهد اللازمين للعمل، إلا أن المعامل المنتج يعمل بذكاء أكثر نحو تحقيق الأهداف وبالتالي يحقق نتائج إيجابية أكثر ، في حين أن المعامل النشيط يستغرق وقتا إضافيا وأطول نحو تحقيق هذه النتائج.

5.2- تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة في المؤسسة:

تقدّم الأجهزة والوسائل المساعدة في المؤسسة مساهمة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة مثل توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصال بسهولة ووضوح إجراءات العمل. وتوفير طرق وأساليب الحفظ العلمي وتوفير المعدات والأجهزة المكتسبة اللازمة لتأدية العمل وغير ذلك من المساهمات.

إنّ الدراسات في إدارة الوقت تبين مدى فاعلية دراسة هذه الدوافع خاصة تحديد نوعية القائمين بالعمل والأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة نظرا لمساحتها في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية الموظفين واستغلالهم للوقت بشكل فعال.[2]

ثانيا: وسائل إدارة الوقت.

لقد قسم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمين وهما:

1) الوسائل التقنية:

---

[1] زيد منير عبوي: **إدارة الوقت**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص- ص29،31.

[2] شوقي عبد الله: **إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 98، 99.

إن التطور الهائل في التكنولوجيا أثر على العديد من الأنشطة الإدارية ولعب دورا كبيرا في التغلب على العقبات والتقليل من الجهد ولا سيما الوقت واستغلاله بشكل جيد، تمثلت هذه التكنولوجيا في العديد من الأجهزة المتنوعة مثل أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، الحاسبات الآلية، الهاتف الجوال، آلات تصوير المستندات، أجهزة الفاكس، الإنترنيت والبريد الإلكتروني.

الهاتف: هو جهاز اتصال بين الأفراد، حيث يقرب المسافات ويوطد العلاقات سواء كان ثابتًا أو محمولاً ويعد من الأجهزة المكتبية الأساسية في المؤسسة.

إن التطورات التكنولوجية الكبيرة التي أدخلت على الهاتف كتزويده بمسجل صوتي تم ظهور الهاتف النقال أو المحمول. وهذه القفزة النوعية والعلمية وما امتازت به من تقنيات ساهمت وبشكل كبير في إمكانية توفير الوقت والجهد والتكاليف، وبشكل عام يتميز الهاتف أو الإتصال الهاتفي بالسرعة والفعالية وانخفاض التكاليف نسبيا، حيث وصف العديد من المفكرين استخدام الهاتف بالنسبة للإداري بأنه مصيدة للوقت فهو سلاح ذو حدين، بحيث يمكن للهاتف أن يهدر الوقت وفي نفس الوقت يمكن أن يكون وسيلة فعالة في توفير الوقت والجهد والتكاليف، إذا فعلى الإداري الجيد أن يكون منتبها متفطنا لهذه المصيدة حتى لا يقع في الجانب السلبي منها.

الحاسوب: هو نظام يتكون من مجموعة من المكونات المادية والبرمجية التي تقدم العديد من المميزات والخدمات في مجال الأعمال بما يوفر الوقت والجهد ي إنجازها.

يمكن أن تكون إدارة الوقت مهمة من وظائف الحاسوب الشخصي إذ أنه يتميز بقدرته على البحث والتخزين وتنظيم المعلومات في مجموعات منظمة وجميعها مثالية لإدارة الوقت، كما يمكّن من تطوير البرامج الجاهزة وقواعد البيانات بحيث تستخدم في تحليل وتسجيل الوقت.كما يمكن استخدام الحاسوب أيضا من خلال برمجياته المختلفة، ومن بين هذه البرمجيات التي تساعد على إدارة الوقت برامج الإدارة ومواعيد المدير حيث تخزين المواعيد بالأيام والساعات وكتابة الملاحظات والمذكرات، إضافة إلى تخزين دليل الهاتف وإمكانية البحث عن الأرقام المطلوبة بسرعة. [1]

[1] ياسر أحمد فرح: **مرجع سبق ذكره،** ص 43.

ولكن بالرغم من كل هذه المزايا التي تساعد في توفير الوقت، إلا أنه يجب على العامل أن يمتلك المهارة التي تمكنه من التعامل مع الحاسوب وبرمجياته وذلك لاستخدامها بشكل فعال في إدارة الوقت، فبدون توفر المهارة سيكون الحاسوب عائقا في استثمار الوقت.

الإنترنيت: هو شبكة عالمية من الحواسيب التي ترتبط مع بعضها البعض من خلال تقنيات الاتصال المختلفة، بحيث تنقل المعلومات والبيانات فيما بينها بلغة متفق عليها. ويعتبر الإنترنيت من أهم وسائل الاتصال الحديثة التي تساعد في توفير الوقت.

فمن خلال هذه الشبكة يمكن توفير الوقت للمدراء والعمال، ومن بين المميزات التي توفرها شبكة الإنترنيت نذكر ما يلي:

- توفير الوقت وتقليل استخدام الورق.
- إتخاذ القرارات الإستراتيجية في وقت لا يتعدى دقائق أو ساعات.
- تمكين الأفراد والمؤسسات من الحصول على مصادر جديدة من المعلومات المباشرة والمعدات والخدمات في أي مكان وذلك باستخدام الشبكة وبأسرع وقت ممكن تمكين المؤسسات المتحدة حديثا من تبادل الخبرات.
- يمكن لأي فرد أن يتصل بأي شخص عن طريق شبكات الأقمار الصناعية ونظم الاتصالات اللاسلكية وذلك بأسرع وقت ممكن.

إن الإنترنيت سلاح ذو حدين فرغم كل هذه الإيجابيات إلا أنه يمكن أن تكون له مساوئ أو سلبيات وهذا إذا ما أسيئ استخدامه حيث يصبح مصدرا لتبديد الوقت بدلا من أن يكون وسيلة لتوفير الوقت وإدارته.

البريد الإلكتروني: من بين الخدمات التي يتيحها الإنترنيت هي البريد الإلكتروني والي تمكن من إرسال الرسائل استقبالها بسرعة هائلة.

إضافة إلى هذا فإن البريد الإلكتروني يعد الوسيلة المرنة والأقل كلفة، كما يعد من أرخص وسائل الإتصال وأسرعها وهذه السرعة التي يتميز بها تجعله وسيلة فعالة ومفيدة في عمليات الإتصال المستمرة، ولزيادة فعالية البريد الإلكتروني ولكي يحقق دوره في إدارة الوقت بفعالية ينصح بإتباع القواعد التالية:

- قراءة الرسائل بأسرع وقت ممكن بعد استلامها.
- الإجابة عن الرسائل بأسرع وقت ممكن، إضافة إلى حذفها أو خفضها.
- تحديد الأشخاص والهيئات المراد الاتصال بها واستخدام تقنية خاصة بالعنونة تكون مناسبة لجميع المستقبلين.
- الوضوح والاختصار في كتابة الرسائل.[1]

مما سبق ذكره يكن القول بأن الوسائل التقنية تلعب دورًا هامًا في توفير الوقت واختزال المسافات وتسيير الأنشطة بسرعة فائقة مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإنتاجية، ولكن يجب على العامل أن يمتلك المهارة والحكمة والتفطن إلى سلبيات كل جهاز من هذه الأجهزة حتى لا يكون سببا في تضييع وقته وتعطيل مهامه، فلا يكفي امتلاك هذه الوسائل فحسب بل يجب أن نحسن استخدامها والتعامل معها.

2) الوسائل غير التقنية:

- **السكرتير:** هو موظف يقوم بمساعدة مديره في ترتيب أعماله وتسجيل معلوماته، فالمدير يعتمد على السكرتير في تنفيذ بعض الأعمال وإعداد مفكرة يومية وأسبوعية كوسيلة تمكنه من إدارة وقته بشكل يساعده على التفرغ للأعمال المهمة من جهة وعلى توفير وقت معين من جهة أخرى.
- **التفويض:** هو العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه. فمزايا التفويض عديدة منها، زيادة الفاعلية في العمل، إعطاء المدير وقتًا للتركيز على المهام الكبرى، وتحقيق المرونة وتوفير الوقت.

من خلال هذا العرض المبسط للوسائل غير التقنية لإدارة الوقت يمكن القول بأنها هي الأخرى سلاح ذو حدين، بحيث يمكن لها أن تساهم في توفير الوقت وتطوير المؤسسة إذ استخدمت بالشكل السليم، كما قد تكون وسيلة مدمرة في حالة سوء استخدامها.[2]

---

[1] ربحي عليان مصطفى: **إدارة الوقت النظرية والتطبيق**، دار جرير، الأردن، 2007، ص ص 289، 290.

[2] سلمان زيدان: **استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 43.

ثالثا: إدارة الوقت والوظائف الإدارية:

تتعدد الوظائف الادارية ومعها تتنوع طرق ادارة الوقت، إن لم يكن بالإمكان استغلال كل الوقت المتاح وهو أمر واقع فعلا، فعلى الأقل يمكن استغلال أكبر قدر منه، وحتى تكون نقطة البداية في هذا المجال صحيحة وفعالة، يجب البحث في العناصر الأساسية للعملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرارات.

1) الوقت والتخطيط:

يرتبط التخطيط بشكل أساسي مع الوقت فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء كانت طويلة أو متوسطة أو صغيرة الأجل، ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني، وخالية من أي تعارض أو تناقض، ومرنة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة، فضلا عن تحديد الأولويات الخاصة بالمؤسسة.

من هنا تتحدّد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، بوضع خطة متكاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرن، بحيث يعرف الإداري الإتجاه والطريق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعي لتحقيقه على المدى البعيد أو القريب.[1]

فالتخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.[2]

ومن هذا المنطلق نلاحظ أن إعداد الخطة يتطلب مراعاة التسلسل والتتابع الزمني في كافة مراحلها، وضروري توزيع وتقسيم الأوقات إلى أقسام تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأوقات المقسمة مساويا للوقت الكلي المخصص.[3]

---

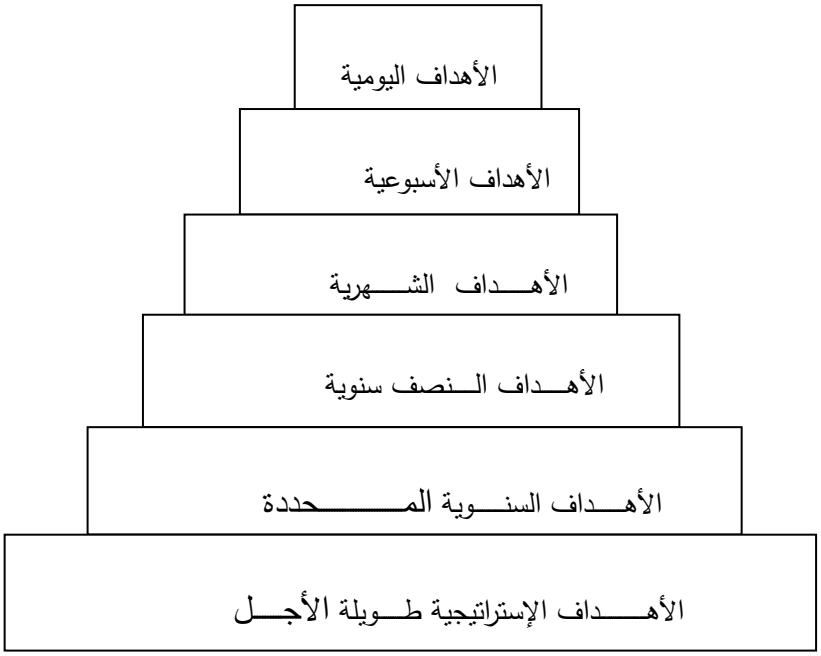
[1] سهيل فهد سلامة: **إدارة الوقت منهج متطور للنجاح**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988، ص 79.

[2] رعد حسن الصرن: **إدارة الوقت**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2000، ص ص51، 52.

[3] مدحت محمد أبو النصر: **مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 20.

ومن الضروري اختيار الوقت المناسب لكل مرحلة، ويجب على المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الوقت المعطى والمخصص له ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال من خلال وضع خطة منسجمة ومتكاملة وذات أهداف محددة، وتتحدد الأهداف عادة على شكل هرم كما في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): هرم تحديد الأهداف.



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر: **الإدارة الفعالة للوقت**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، لبنان، 2013، ص 53.

نلاحظ من الشكل أن الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل تشكل قاعدة الهرم، وتكون بشكل خطوط عريضة طويلة المدى، أما الأهداف السنوية فتكون مفصلة أكثر من الأهداف الإستراتيجية، ولكنها تكون إجمالية أيضا، ثم يليها الأهداف نصف سنوية أي تكون مفصلة بشكل جزئي وأكثر من الأهداف السنوية، ثم الأهداف الشهرية التي تكون مفصلة أكثر من الأهداف نصف السنوية، ثم الأهداف الأسبوعية التي تكون مفصلة أكثر من الأهداف الشهرية يليها الأهداف اليومية التي تكون أكثر تفصيلا.

ولكي يتم وضع أهداف جيدة تقي بالأغراض المحددة يجب إتباع الخطوات التالية:

- يجب أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين.
- يجب أن تكون الأهداف مكتوبة، لأن الأهداف المكتوبة تساعد على توضيحها لجميع المعنيين بها، وتتيح إمكانية دمج أو تعديل أو حذف بعضها، وبالتالي توفير الوقت وتقليل هدره.
- يجب أن تتميز الأهداف بواقعيتها وقابليتها للتحقيق، وأن تكون ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة، ومنسجمة مع القوانين والأنظمة المعمول بها، ومع القيم والعادات والاتجاهات التي يؤمن بها المجتمع وكذلك مع الأهداف الوطنية.
- يجب أنا تكون الأهداف مقبولة لدى جميع العاملين في المنظمة، ومتماشية مع أهدافهم وقيمهم، لكي يشعروا بالارتباط بها، ولضمان تعاونهم في العمل على تحقيقها، وبالتالي فإن تحقيق هذا التعاون يتيح توفير واستغلال الوقت.
- يجب وضع جدول زمني للأهداف ، بهدف المساعدة في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيقها خلال المدة الزمنية المحددة لكل هدف والتعرف على كيفية قضاء هذا الوقت، والأسباب التي أدت إلى هدره.
- يجب أن تكون الأهداف منسجمة مع بعضها البعض بحيث لا يعيق أو يعرقل هدف ما تحقيق الأهداف الأخرى، والانسجام في توزيع الوقت المخصص لتحقيق كل منها.[1]

فالتخطيط هو الأسلوب الأنجع الذي نربط به المستقبل بالحاضر، حيث أنه كلما أمكن التنبؤ بالأهداف التي يجب إنجازها في المستقبل الطويل كلما أصبح من السهل علينا أن نحدّد ما يجب أن نفعله اليوم.[2]

بما أن الوقت المستقبلي هو امتداد لوقت الحالي، وأن الوقت الحالي هو امتداد للوقت الماضي، وبما إن التخطيط هو عملية مستمرة عبر الزمن، فإنه يجب على المنظمة أن تخطط لفترة زمنية مقبلة، وأن

[1] رعد حسن الصرن: **مرجع سبق ذكره**، ص- ص52،54.

[2] ميرل إن دوجلاس، دونا إن دوجلاس: **إدارة الوقت**، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 182.

تضع سياستها واستراتيجياتها لمدة زمنية بعيدة المدى فلا حياة للمنظمة بدون تخطيط ورسم الإستراتيجيات والسياسات والأهداف المتعلقة بالوقت والزمن.

2) الوقت والتنظيم:

يشمل التنظيم عدد من الأسس والمبادئ، كتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق وتنظيم تدفق العمليات الإنتاجية، ورعاية مصالح العمل والإدارة، وتحديد المؤهلات العلمية المطلوبة، ودراسة الظروف المحيطية بالعمل داخليا وخارجيا، فهو يمثل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ ، وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر وإضاعة للوقت وتأخير في التنفيذ، ولقد دلت الدراسات والتجارب التي قام بها مجموعة من علماء الإدارة، على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج.[1]

ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم مثل:

- التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.
- توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.
- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.
- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.
- التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة.

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواح منها ، تحديد المهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديد وتبسيط إجراءات العمل المنتجة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية (المادية

[1] حنا نصر الله: **مبادئ إدارة الوقت**، دار التقدم العلمي، الأردن، 2005، ص، 31.

والاجتماعية) المناسبة للعمل، بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى.[1]

3) الوقت واتخاذ القرارات:

تحتاج عملية اتخاذ القرارات على فترة زمنية معينة، ولا شك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف نوعية الظروف التي يواجهها الإداري، فضلا عن اختلاف طبيعة القرارات والمستويات الإدارية، له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار، كذلك يختلف هذا تبعا لاختلاف النمط القيادي المتبع في كل المؤسسات.[2]

كما تعتمد هذه العملية على أنها مهارة ذهنية أو فكرية وقدرة إبداعية يفترض توفرها في الإداري، ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها ووضع اقتراحات معينة لحلها وتقييم هذه الاختيارات واختيار أفضلها أو أنسبها لحل المشكلة.[3]

4) الوقت والتوجيه والرقابة

تظهر أهمية الوقت في التوجيه في كون أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المؤسسة، وإن كان التوجيه في غير محله وخارجا عن الوقت، فإطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل فلا تحقق الفائدة المرجوة.

وللإستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه، يفترض توفر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والإجتماعية الموجودة في المؤسسة، فنجاح عملية الاتصالات تعتمد بشكل أساسي علي توفير أساسيات العلاقات الإنسانية السليمة والسياسة التحفيزية المناسبة والفعالة، وعلى الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في إنجاز العمل وخلق علاقات اجتماعية طيبة، وتعاون ومحبة وثقة متبادلة بين العاملين.
وبدون شك تتيح هذه الأساسيات في العمل فرصا جيدة لزيادة التفاهم ويدعم الثقة بين العاملين، وتحفيزهم في زيادة مستوى الأداء والإنتاجية.[1]

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر: **الإدارة الفعالة للوقت**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، لبنان، 2013، ص ص 53، 54.

[2] سيد محمود الخولي: **فاعلية إدارة الوقت واتخاذ القرارات الإدارية**، مكتبة عين شمس،مصر، 1994.

[3] سهيل فهد سلامة: **مرجع سبق ذكره**، ص 85.

كما تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف.[2]

ومن أجل رقابة الوقت بشكل فاعل يجب التأكد من أن خطط الجداول الزمنية تشتمل على التفصيلات الكافية من أجل ممارسة الرقابة على الأنشطة بشكل مناسب.[3]

رابعا: الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت.

تواجه إدارة الوقت مشاكل لا يمكن فصلها عن مشاكل الإدارة ككل، من حيث مشاكل المؤسسة أو الأفراد العاملين (الجمهور الداخلي للمؤسسة) أو حتى المشاكل الإدارية التي تمس المؤسسة من جمهورها الخارجي، الذي يكون على صلة واتصال في طبيعته مع المنظمة، ويؤكد **بيتر دراكر**(Peter Drucker)على أنه من خلال تجربته أثناء تعامله مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال، أن من النادر أن تجد إداريا يمكنه التحكم في أكثر من 25% من وقته وفيما يأتي بعض الصعوبات:[4]

- عدم إدراك البعض لأهمية إدارة الوقت، إذ أن بعضا من الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة ليس لديه قناعة بأهمية إدارة الوقت في المؤسسة.
- عدم التزام بعض العاملين بساعات العمل الرسمين وهذا يدل على عدم وجود أجهزة رقابة ذات كفاءة وفاعلية وقدرة على ضبط المخالفين.
- الاتجاهات والقيم السلبية التي يحملها بعض العاملين.
- عدم التفويض في السلطة وهي المركزية الشديدة في العمل الإداري التي يتبعها بعض القادة الإداريين.

---

1 شركة مركز القرار للإستشارات: **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 19.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر: **مرجع سبق ذكره**، ص 53.

[3] هيثم علي حجازي: **مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 147.

[4] خالد أحمد الصرايرة: **العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 132.

- نقص أو عدم كفاءة أجهزة المعلومات التي تقوم على توفير كامل المعلومات والبيانات المطلوبة من قبل الإدارة في المؤسسة.
- عدم إدراك بعض العاملين للمهام والواجبات الموكلة إليهم، إليهم مما يؤدي إلى عشوائية وتداخل في أداء المهام وبالتالي عدم مراعاة الأولويات التي تؤدى فيها.

خامسا: مضيعات الوقـــت.

على الرغم من كون الوقت المتاح للعمل متساوي بين جميع الأفراد في اطار العمل المحدد ،فالجميع لديه(24) ساعة في اليوم و(7) أيام في الأسبوع، لكن كمية الوقت المتاح لنا ليس بالعامل الأساسي والمهم بقدر أهمية إدارة وقتنا بشكل أفضل، حيث أن هدفنا هو أن نصبح أكثر فعالية وهو ما يفرض علينا أن نحدد الأنشطة التي تعتبر مضيعة للوقت.

وقد حددت أهم مضيعات الوقت كما يلي:

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم، فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت المدير والعاملين، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
- زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب، فالناس بطبيعتهم يحبون الإجتماع مع بعضهم ويتبادلون الزيارات والأحاديث، ن فالعدد الزائد من العمال يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن العمل.
- زيادة عدد الإجتماعات عن الحد المعقول مما يجعلها مكلفة من حيث الجهد والمال ومضيعة للوقت.
- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الإتصال، حيث تعد المعلومات من الأهمية بمثابة حجر الزاوية في عمل المدير، فتأخر وصولها أو عدم دقتها يؤدي إلى ضياع الوقت.
- المكالمات الهاتفية الزائدة وقراءة الصحف والمجلات.
- سوء التخطيط وعدم وضع أولويات تجعل الإداري ينفد المهمة قبل التخطيط لها أو الإهتمام بالموضوعات الروتينية قليلة الأهمية.

- ضعف وظيفة التشكيل أو الإدارة السيئة للموارد البشرية، فالوقت يحتاج إلى أفراد يقومون باستغلاله، بمعنى أن الإنتفاع من الوقت والفرص التي يوفرها للأفراد و المنظمات يتطلب كوادر مؤهلة.[1]

ويقسم بيكر Picker مضيعات الوقت إلى مصادر داخلية والتي من الصعب التغلب عليها ومصدرها داخلي ذاتي للإنسان، والمضيعات الخارجية التي مصدرها الأفراد أو الأشياء وهي كما يلي:

الجدول رقم 02: مضيعات الوقت حسب بيكر Picker

مضيعات داخلية	مضيعات خارجية
– التأجيل	– مقاطعة الهاتف
– عدم التفويض	– الإجتماعات غير المثمرة
– الأهداف غير الواضحة	– الزيارات غير المجدولة
– عدم وضوح الأولويات	– التفاعلات الإجتماعية غير الضرورية
– سوء إدارة الأزمات	– نقص المعلومات والإفتقار لها
– عدم التخطيط أو سوء التخطيط	– تعطل الإتصالات
– سوء التنظيم والتنسيق أو انعدامه	– نقص السياسات والإجراءات والقواعد
– إنعدام أو ضعف الرقابة	– نقص الموظفين الأكفاء
– سوء جدولة العمل	– الروتين
– ضعف الضبط الذاتي	– التشريعات والقوانين المقيدة
– نقص المهارات اللازمة	

كما يصنف ماكانزي Makenzi وريتشارد Ritchard مضيعات الوقت كالآتي:

في التخطيط:

- عدم وجود أهداف، أولويات وخطط.

[1] سهيل عبيدات: **مرجع سبق ذكره**، ص ص16،17.

- السفر، إنتظار الطائرات، المواعيد.
- الإدارة بالأزمات، تغير الأولويات.
- التسرع والعجلة، عدم الصبر.

في التنظيم:

- عدم التنظيم الشخصي، طاولات المكتب المزدحمة.
- الأعمال الورقية، الروتين، القراءة.
- معدات غير ملائمة، التسهيلات المادية غير ملائمة.
- خلط المسؤوليات والسلطات.
- نظام سيء للملفات.[1]

في التوظيف:

- موظفون غير مدربين وغير أكفاء.
- التغيب، التأخر، الإستقالات.
- الزيادة أو النقص في العمال.
- المظفون الإتكاليون.

في التوجيه:

- التفويض غير الفعال، الإشتراك في تفاصيل روتينية.
- نقص في التنسيق وفي العمل.
- نقص الدافع واللامبالاة.

في الإتصالات:

- الإجتماعات، الإتصالات الكثيرة الزائدة.
- عدم وضوح أو فقدان الإتصالات والإرشادات.

[1] دايل كارنيجي: **فن إدارة الوقت**، مكتبة جريرة الورد، مصر، 2010، ص- ص123،125.

- إنعدام الإتصالات.
- ضعف الإتصالات وغموضها.[1]

كما أن هناك من يحدد مضيعات الوقت بالنسبة للمديرين وبالنسبة للعمال وهي كالآتي:

بالنسبة للمديرين:

- عدم التفويض للمرؤوسين.
- التسويف.
- الإنغماس في حل المشاكل الواردة من العمال أو العملاء إلى مكتب المدير.
- زيادة أوقات الراحة، شرب الشاي والقهوة، قراءة الجرائد والمجلات.
- التردّد في توقيع الموافقات والخطابات.
- التأكد المستمر من وجود العمال.
- قضاء الوقت في إنجاز أمور ليس لها أهمية.
- عقد إجتماعات غير ضرورية وعدم إتخاد قرارات في حينها.
- الإصرار على معرفة كل شيء بأنفسهم ورؤية كل شيء بأنفسهم.
- عدم الإعتماد على السكريتارية والمساعدين في تنظيم مواعيد المقابلات ةالإجتماعات.
- الإهتمام بالتفاصيل وبالمثالية في إنجاز الأعمال.
- قلة الإهتمام بالوظيفة وقضاء وقت طويل في المصالح الشخصية وأنشطة أخرى خارج العمل.

بالنسبة للعاملين:

- التسويف في إنهاء الأعمال المكلفين بها.
- زيادة أوقات الراحة وشرب الشاي والقهوة.

[1] بشير العلاق: **أساسيات إدارة الوقت**، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص23،24.

- الوقت الضائع في الكلام والثرثرة مع الزملاء، وقراءة الجرائد والمجلات.
- المحادثات التليفونية الطويلة الخاصة بالعمل وغير الخاصة به.
- تأخير الأعمال والواجبات.
- عدم وجود وقت محدد لإنهاء الأعمال.
- قضاء أوقات طويلة في المصالح الشخصية وأنشطة أخرى.
- قلّة الإهتمام بالوظيفة، عدم التحفيز المناسب، ضعف المرتبات.
- مشاكل النقل والمواصلات.
- عدم تنظيم مكان العمل وكثرة الإجراءات.[1]

[1] محمد بسيوني البرادعي: **مهارات إدارة وتنظيم الوقت**، إيثريك، مصر، 2004، ص_ص56،60.

خلاصة الفصل:

من خلال العرض الموجز لهذا الفصل والمتمثل في ماهية الوقت وكيفية إدارته يمكن القول أن الوقت مورد ثمين فهو جوهر حياة المؤسسة، فالتطور المستمر الذي تعرفه الوسائل التقنية ودخول الحاسوب إلى عالم الأعمال لعب دورا مهما في اختزال الوقت وتوفيره.

فكما ذكر في هذا الفصل فإن الوقت قد يهدر نتيجة لسوء التخطيط والتنظيم والتوجيه والمهم هنا هو التفطن لهذه المضيعات ومحاولة التحكم فيها، وهذا ما يؤدي بدوره إلى نتيجة فعلية ألا وهي القدرة على السيطرة على مضيعات الوقت إنطلاقا من الإدارة الفعالة لهذا المورد المهم والحيوي لعمل كل مؤسسة.

الفصل الرابع: الأداء وتقييمه.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء.

أولا: أهمية الأداء.

ثانيا: أنواع الأداء.

ثالثا: عناصر الأداء.

رابعا: أبعاد ومحددات الأداء.

1. أبعاد الأداء.

2. محددات الأداء.

خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

أولا: مفهوم وأهمية تقييم الأداء.

1. مفهوم تقييم الأداء.

2. أهمية تقييم الأداء.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء.

ثالثا: خطوات تقييم الأداء.

رابعا: طرق تقييم الأداء.

خامسا: وسائل رفع الأداء.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر أداء العاملين أهم الرّكائز التي تقوم عليها المنظمة، لذلك أهتم مختلف العلماء والباحثين في علم الإجتماع التنظيم والعمل بدراسة الأداء ومدى تأثيره، وعملوا على تقييم أداء العاملين بالمنظمة، لإشعارهم بالمسؤولية ومعرفة مدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف والوصول إليها، ويترتب عن عملية تقييم الأداء إصدار قرارات من قبل المدراء تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو ترقيته أو الإستغناء عن خدماته والتي تحددها بالأصل نوعية أدائه.

المبحث الأول: ماهية الأداء.

أولا: أهمية الأداء:[1]

- الأداء هو المكوّن الرئيسي للعملية وهو الجزء الحيوي لأنّه مرتبط بالعنصر البشري .
- للموارد البشرية أهمية كبيرة في تحويل المواد الخام إلى سلع مصنعة يتم بيعها بقيمة أكثر من قيمة المواد الخام .
- عمل العنصر البشري وجهده يجعلنا نحقق الربح.
- العنصر البشري في المنظمة يسمح بتحقيق كل من أهداف العامل وأهداف المنظمة .
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأنه وسيلة للنّجاح والتقدّم .
- الأداء هو النتيجة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظّمة .
- يساهم في انتقال المنظّمة من مرحلة إلى أخرى .
- إن الزّيادة في الأداء تمكّن العاملين أصحاب الأداء المتميز من الحصول على فرص في الترقية والمكافآت.

ثانيا: أنواع الأداء:[2]

1- **الأداء المعياري:** وهو عبارة عن النّتائج التي تضمنها المؤسّسة سلفا، وذلك وفق تقديرات مفترضة انطلاقًا من النّتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفق متغيّرات السوق، يأتي هذا عن طريق تقديرات عملية سببية وهذا ما يؤثّر بطريقة مباشرة على حجم الموارد المفترضة لهذه السنة .

2- **الأداء الفعلي:** وهو النتائج النهائية من حيث الكم والنّوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة العقلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نخلص إلى أن الأداء العقلي له صلة بمواصفات وبعناصر تمت معلوم إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بقياس أو مقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقا ولا يمكن تطابق الأداء المعياري مع الأداء الوظيفي الفعلي.

[1] محمد سليمان حنفي: **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2006، ص 14.

[2] جيرالد جرين برج، روبرت براون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة محمد رفاعي، اسماعيل علي البسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 163.

3- **الأداء الفردي:** وهي نتائج قيام الفرد بالعمل الموكل إليه والذي يتضمن مسؤوليات وواجبات وفق مدة زمنية محددة وكذلك وفقا للكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللّازمة، وللأداء الفردي دور وتأثير كبير على الأداء الجماعي إذ يمكن قياسه وفقًا لثلاث مراحل:

- نوعية العمل
- حجم العمل
- المواظبة

4- **الأداء الجماعي:** وهو عبارة عن النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد، وهي محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض، والأفراد تؤطّرهم مجموعة من السلوكيات والواجب عليهم التقيد بها، وهي سلوكيات فردية في ظاهرها لكن نتائجها تعود على الجماعة ككل.

كما يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية وهي كالآتي:[1]

1- **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذه المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1.1- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنَّه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا ممَّا يلي:

* **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

* **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعَّال.

* **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2.1- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامَّة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل

[1] عبد المليك مزهودة: **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2001 ص 89.

عليها المؤسّسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1.2- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أنَّ الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2.2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدَّة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ثالثا: عناصر الأداء:[1]

هناك عناصر ومكونات أساسية لأداء العامل وهي :

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، وما يمتلكه الفرد من خبرات في مجال العمل؛

2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به مما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

[1] محمد بن عبد الله الحربي: **الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الحماية المدنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 30، 31.

3- **كمية العمل المنجز:** وهي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية ومقدار هذا الإنجاز.

4- **المثابرة والوثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجاته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله. ونظرا لتعقد ظاهرة الأداء، فإن هناك عناصر أخرى مكونة له.

رابعا: أبعاد ومحددات الأداء:

1) **محددات الأداء:**

1.1- **الجهد:** ويعبر عن الطاقة العقلية والجسدية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2.1- **القدرات:** وتعتبر القدرات النفسية والحركية من أحد الميادين الثلاثة من القدرات الأولية وهي الميدان الوحيد الذي لقي اهتماما كبيرا من جانب المهتمين بالقياس العقلي لذا لم يتم البحث فيها نموا كبيرا كسائر القدرات الأخرى وكان هذا في بداية الأمر، والذي يرجع إلى البحوث التي عملت في ذلك الوقت للعلاقة بين القدرات وبين النجاح في بعض النواحي المختلفة من السلوك، إلى جانب اعتقاد بعض الباحثين السابقين بأن العمليات العقلية المعقدة تفهم جيدا لتحليلها لمكوناتها الحركية إلا أن البحوث الميدانية الحديثة بينت أن مكونات بعض الأعمال يتضمن نشاطا حركيا، كما أن المهارات الحركية صارت ميدانا أساسيا للبحث.

والقدرات هي الاستعدادات الذهنية والبدنية وهي مرتبطة بشخصية الفرد والتي يستخدمها لأداء عمل ما، وهي لا تتغير وتتقلب عبر فترات زمنية قصيرة محددة وتشمل القدرات الذهنية (الذكاء، التفكير)، وكذلك القدرات غير الذهنية أو البدنية (الحواس، الاستجابات الحركية).

- **القدرات الذهنية:** وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية وتتفاوت الحاجة الي هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ القرارات التي تستند على تحليل المعلومات والتفكير ومن أهم هذه القدرات نجد: الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب، الذاكرة .
- **القدرات البدنية:** وتشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي القدرة على بدل قوة عمل عضلية في المهام المختلفة وما يرتبط

بالمرونة وهي القدرة على الإنهاك في المهام البدنية وتلعب القدرات دورا رئيسيا في كثير من الوظائف لذلك تؤخذ في اعتبار الأفراد دور المنظمات

3.2- **الإدراك:** وتبدأ عملية الإدراك بشعور أو إحساس للفرد بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة به، مثل: الضوء، الحرارة، الصوت...، وتقوم الحرارة بعملية الاستقبال من خلال السمع والبصر واللمس والتذوق والشم، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان، ثم يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة على المغزى من خبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات المخزنة في ذاكرته، وهذه قد تغير وتعيد تشكيل ما يستقبله ومن ثم يراه شيئا مختلفا، ويطلق الإدراك على العملية التي تتم من خلالها معرفتنا للعالم الخارجي عن طريق التنبيهات الحسية والإدراك.

إذن فهو نوع من الاستجابة للأشكال من حيث هي مجرد أشكال حسية بل يرمز وأشياء وترمي هذه الاستجابة إلى القيام بسلوك معين وعليه فالإدراك هو عملية استقبال المتغيرات الخارجية بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك.

والإدراك هو العملية المعرفية الأساسية الخاصة تنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات العقلية الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد لذا لا بد من تفهم قدرات وسلوك تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.[1]

- **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين. حيث تمثل الدافعية القوة التي تحرك الفرد للعمل، بمعنى الطاقة التي يبدلها العالم لأجل أداء عمله.

ويرجع مصطلح الدافعية إلى الأصل اللاتيني لكلمةmovere التي تعني تحرك، على أن هذا التعريف محدود ولا يصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد.وتتكون الدافعية من.

العنصر الأول: هو عملية الإشارة التي تتمثل في البحث على السلوك فالعامل الذي نجده مهتم بالعمل ويحاول النجاح فيما يفعله فقط يكون باعثه على ذلك محاولة انطباع حسن عنه لدى الغير .

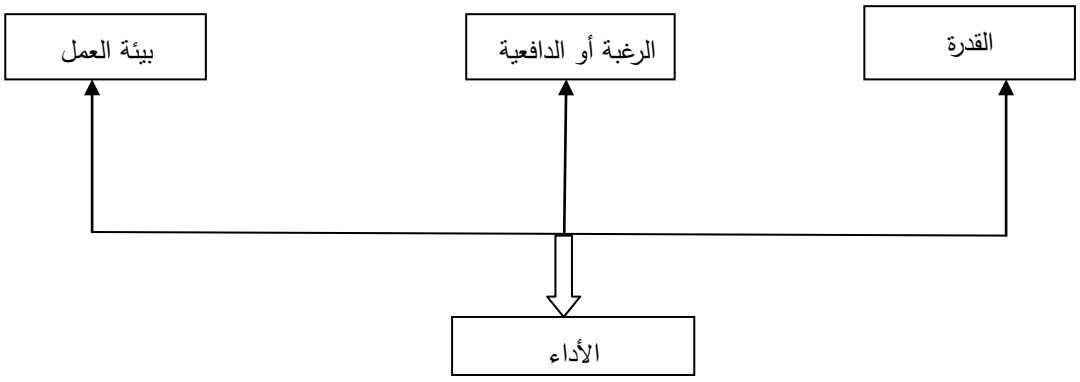
[1] راوية محمد حسن: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث،1999، د ب ن، ص 216، 271.

العنصر الثاني: يتعلق بتوجيه السلوك نحو الهدف، فالعامل الذي يريد ترك انطباع حسن لدى رؤسائه أمامه عدة طرق بديلة مثل: الإطراء على أعمال الرؤساء أو عمل أشياء متميزة ، القيام بجهود إضافية ملحوظة وما يشبه ذلك، وكل هذه البدائل يمكن اعتبارها طرقا بديلة يمكن أو توجه لتحقيق الهدف .

العنصر الثالث: وهو العنصر الأخير في الدافعية ويتعلق بالمحافظة على استمرار السلوك، وكذلك يتعلق بطول المدة التي تستمر فيها المحاولات حتى يتحقق الهدف، وبالطبع فإن التوقف قبل تحقيق الهدف يعني عدم إشباع الحاجات التي كانت باعثا على السلوك والذين يفعلون ذلك يقال عنهم أن دافعيتهم ليست عالية.

ومنه فإن الدافعية تتطلب وجود العناصر الثلاثة معا: الإثارة، التوجيه، الاستمرارية.[1]

الشكل رقم (06): يوضح محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، **إدارة السلوك التنظيمي** ، رؤية معاصرة ، (بدون دار النشر) ، و(بدون بلد النشر) ، 2000، ص 144 .

2) أبعاد الأداء:

1.2- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي للطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي وبغية تحقيق أهدافها ومن تم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وتأثيرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر.

[1] محمد سعيد أنور سلطان: **السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2008، ص 108،109.

2.2- **البعد الاجتماعي للأداء:** ويشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم ونتولى أهمية الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية لذلك يستحسن إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.[1]

إلى جانب البعدين التنظيمي والإجتماعي هناك من يصرح بوجود بعدين يتمثلان في:[2]

- **أداء المهمة:** ويتمثل في ما يلي :
  - الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى سلع وخدمات.
  - الأنشطة التي تساعد عملية التحويل من تخطيط، إشراف رقابة...إلخ.
- **الأداء الضمني:**ويكمن فيما يلي:
  - الإصرار والحماس وبذل مجهود إضافي.
  - التعاون والمساعدة مع الزملاء.
  - إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات والتعليمات واحترام السلطة.
  - الدفاع عن الأهداف التنظيمية.

فالأداء الضمني وأداء المهمة يعتبران أبعاد هامة داخل المنظمة، فمن المحتمل أن يكون أداء المهمة محدد الدور أي أن أداء المهمة يكون عادة في وصف وظيفي واحد، في حين لا تكون سلوكيات الأداء الضمني محدودة الدور، فأداء الدور يتأثر أساسا بالقدرات والمهارات بينما يتأثر الأداء الضمني بالشخصية.

خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة مهما كان نوعها هو تحسين الأداء ورفعه، لذا لا بد من معرفة العوامل المؤثرة فيه، بغية التحكم فيها، بما يضمن تطوير الجانب الإيجابي منها، فالأعطاب والأعطال في الآلات و الأجهزة، تؤثر بشكل مباشر على الجهد الذي يبدله الفرد في العمل أيضا فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فإن النقص في

[1] عبد المليك مزهودة: **الأداء بين الكفاءة والفعالية(مفهوم وتقييم)**، مرجع سابق، ص 93.

[2] سامح عبد المطلب عامر: **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر، الأردن، 2011، ص116، 117.

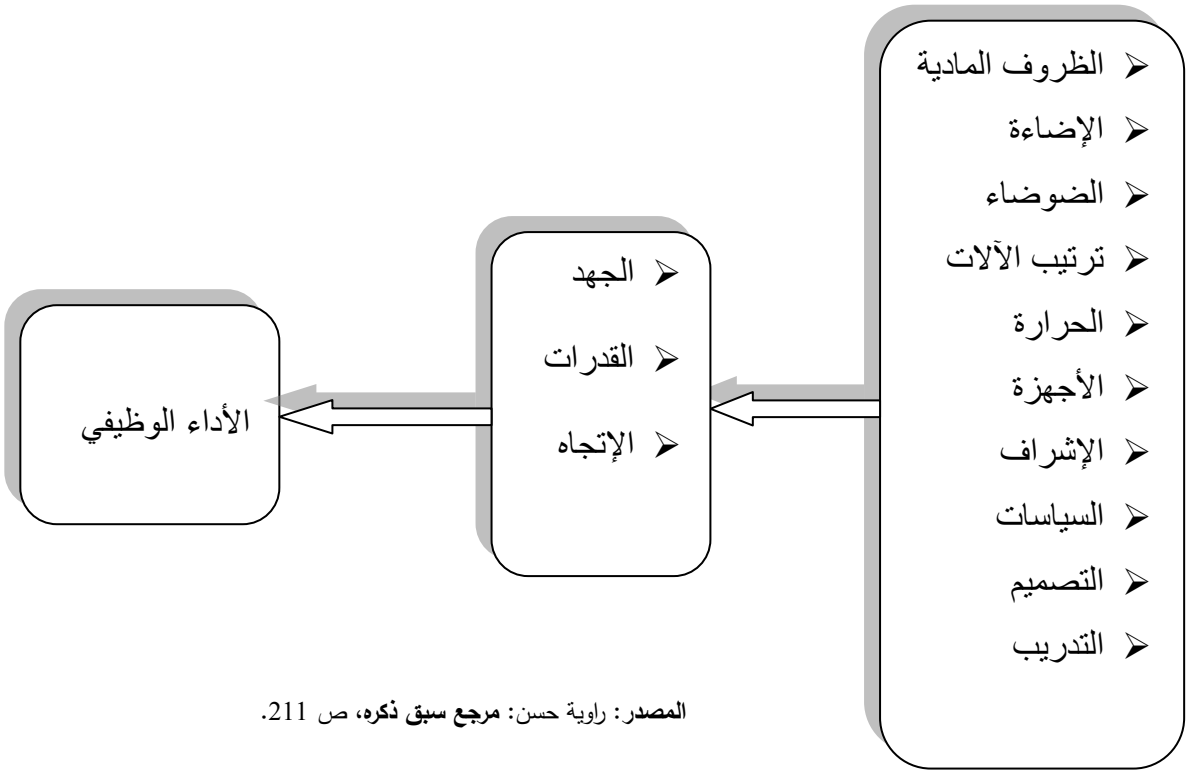
التدريب يمكن أن يتسبب في الإستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد منها، وقد تم تقسيمها إلى ما يلي :

1- **العوامل الداخلية:** وتنشأ هذه العوامل من تفاعل مختلف العناصر الداخلية، وبالتالي يمكن للمؤسسة التحكم فيها وتقوم بحصرها، أهمها في النقاط التالية :

2- **العوامل التقنية:** ويمكن حصرها فيما يلي: نوعية التكنولوجيا وحداثتها، ونسبة الاعتماد على الآلة مقارنة بالعامل، نوعية الخدمة والمنتج المقدمين من طرف المؤسسة، نوعية الموارد المستخدمة أثناء الإنتاج وتقديم الخدمات .

3- **العوامل البشرية:** وهي العوامل المرتبطة بالجانب البشري وأهمها: السن والجنس، المستوى التعليمي للفرد والعامل، التوافق بين مؤهل الفرد والمستوى الذي يشغله؛ نظام الحوافز والمكافآت، نوعية العلاقة بين العمال فيما يخص التنظيم غير الرسمي.

والشكل التالي يوضح العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء:الشكل رقم (07):



المصدر: راوية حسن: **مرجع سبق ذكره**، ص 211.

4- **العوامل الخارجية:** والتي تتمثل في العوامل والمتغيرات الموجودة في محيط التنظيم بمختلف أبعاده أي كل ما هو خارج المؤسسة، حيث يحتوي المحيط على مجموعة من مخاطر العمل بالمؤسسة اليقظة على

تكييف نفسها بمحاولة تجنبها والتخفيف من حدتها.وقد تكون هذه العوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية.[1]

إن هذا التميز بين العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة من عوامل داخلية وخارجية ليس التقييم الوحيد، حيث لخص Donald son هذه العوامل تتمثل في: الهيكلة، العملية الإنتاجية في حد ذاتها، استراتيجية المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة القيادة، الثقافة، الخيارات التقنية، والأسلوب الإداري.[2]

وكذلك العالمkingorلخص العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في:[3]

-الأشخاص الذين لهم تأثير على المؤسسة.

-الفلسفة والثقافة السائدة.

-الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

-طاقة الإنجاز الكامنة.

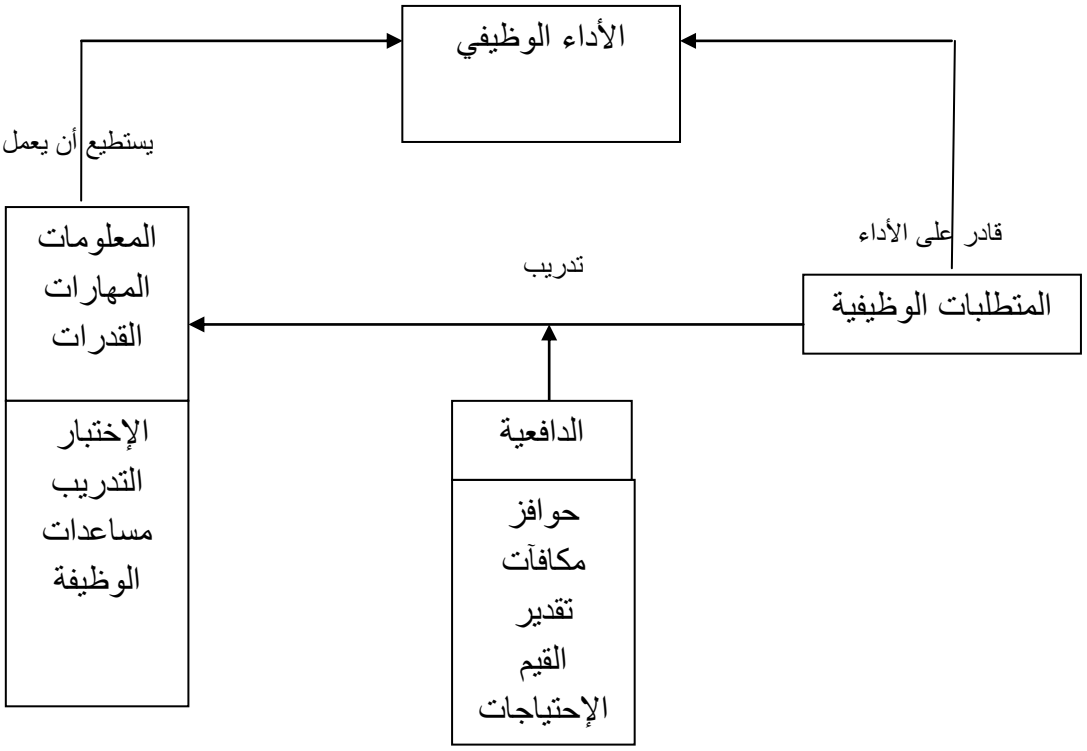
-العملية الإنتاجية.

[1] أحمد صقر عاشور: **إدارة القوة العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 52.

[2] سهيلة محمدعباس، علي حسن: **إدارة الموارد البشرية**، داروائل للنشر، 2000، ص 248.

[3] صبرينة مانع: **ضغوط العمل وأثرها على أداء الأساتذة الجامعيين**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008،ص 30.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الأداء بشكل عام من خلال المخطط التالي: الشكل رقم (08):



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة: **تكنولوجيا الأداء البشري**، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 123.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

أولا: مفهوم وأهمية تقييم الأداء:

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض، وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل، وحجم العمل وجودة أدائه وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه وهذا لا يتم إلا من خلال تقييم أداء العاملين .

1) مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء العاملين قاس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الإستفادة من فرص الترقية والزيادة في الأجور.[1]

كما يمكن تعريفه بأنه:" محاولة لتحليل أداء العامل وكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة".[1]

[1] زهير ثابت ، **كيفية تقيم أداء الشركات والعاملين** ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001، ص87.

ويعرف كذلك بأنه:" ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه".[2]

2) أهمية تقييم أداء العاملين:[3]

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء الموظفين، وتكمن أهمية التقييم بالنسبة للمنظمة من خلال.

- **الروح المعنوية:**

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أنّ جهدهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأنّ هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدّم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

وبناءا على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيهم مزيدا من الجهد والتعب.

- **إشعار العاملين بمسؤولياتهم:**

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

- **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:**

حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة و متساوية

---

[1] مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح: **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث، الأردن ،2002 ، ص 102.

[2] مهدي حسن زويلف: **إدارة الأفراد** ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان، الأردن ، 2003 ،ص188.

[3] يوسف حجيم الطائي وآخرون: **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 227، 228.

لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادّة.

- **الرقابة على الرؤساء:**

إذ أن تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومرجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤساءهم.

- **الاستمرار والرقابة والإشراف:**

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلّب وجود سجل خاص بكلّ فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلّب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

- **تقييم سياسات الاختيار والتدريب:**

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين. بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدّلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحّة الأسلوب المتّبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء:

لتقييم أداء العاملين أهدافا عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وهي:[1]

1- **تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين:** يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الإحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم .

[1] عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص337.

2- **وضع نظام عادل للحوافز:** تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته وعلى هذا الأساس تم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، وتتضمن ذلك إعترافا نم الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعا لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات أو نصيبه من الأرباح الموزعة أو توقيع عقوبات تأديبية عليه .

3- **يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديدها للفائض من القوى العاملة:** فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة .

4- **تخطيط الموارد البشرية:** يساهم التقييم في رسم سياسات الإختيار والتعيين وتبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم وإختيارهم .

5- **المساهمة في العملية الإشرافية:** حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب .

6- **معرفة معوقات العمل:** مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم التوفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

7.**إنهاء الخدمة:** يأخذ إنهاء خدمة الموارد البشرية من قبل المنظمة شكلين هما الفصل أو الطرد من العمل، الذي يعتبر أقصى عقوبة تفرض بحق من يعمل لديها والطرد له أسباب كثيرة من ضمنها فصل الأفراد الذين أظهرت نتائج تقييم أدائهم مع مرور الزمن ضعف أدائهم، وعدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء، أما الشكل الثاني، فهو التسريح من العمل الذي تلجأ إليه المنظمة عندما يكون لديها فائض في قوة العمل وتريد الإستغناء عن جزء منها، وفي ظل ما تقدم نجد أنت نتائج تقييم الأداء تلعب دورا أساسيا في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية.[1]

ثالثا: خطوات تقييم الأداء:

هناك العديد من الخطوات يجب اتباعها عند القيام بتقييم الأداء وهي:

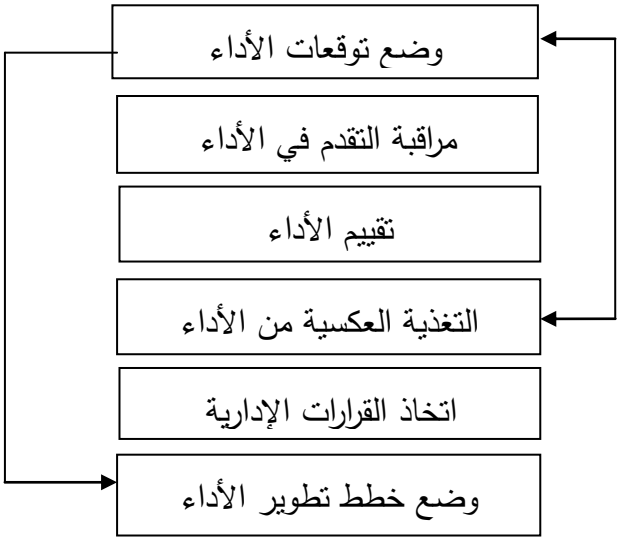
- **الأهداف:** تحديد الهدف المراد الوصول إليه من خلال عملية التقييم .

[1] محمد صالح صالح: **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2،عمان، 2004، ص 137.

- **العوامل التقييمية:** وهي عدد العوامل المعيارية التقييمية التي على أساسها نصل إلى أهداف البرنامج .
- **المقاييس:** وهي الأداة أو وحدة القياس التي بواسطتها يحدد الأداء الفعلي ونعرف موقعه من المعيار .
- **تحديد الفئات:** أي تحديد الفئات الخاضعة للتقييم، ثم تحديد المعايير والمقاييس المناسبة لها.[1]
- **المعايير:** يقصد بها مستوى أداء محدد مسبقا يمكن المقارنة به عند التقييم[2].

وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك الخطوات من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية حطوات تقييم الأداء.

الشكل رقم(09): يوضح عملية تقييم الأداء.



المصدر: خالد الهيتي: **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر،عمان،2003، ص206.

رابعا: طرق تقييم الأداء:

يعبّر أسلوب تقييم الأداء عن الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، ومن المتعارف عليه أن هناك طرق تقييم كثيرة ومتعددة يصنفها المختصون ضمن مجموعات ثلاثة، بحيث تضم الواحدة منها عددا من الأساليب، التي تطبق منهجا أو اتجاها واحدا في تقييم الموارد البشرية، وفيما يلي سنذكر هذه الطرق بالتفصيل:

1- الطرق التقليدية:

تتعدد طرق القياس التقليدية التي يمكن أن يلجأ إليها المديرون عند تقييم مرؤوسيهم، وتمتاز كل طريقة بميزاتها وعيوبها، كما يتحلى فيها طابع مستخدميها و من بين الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين ما يلي:

[1] علي غربي وآخرون:**تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 139.

[2] محمد قاسم القريوتي: **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 188.

1-1- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقدمهم في نهايتهم أي يقوم بترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي ونتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد، حتى يستطيع المدير ترتيبهم، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وسرعة التقييم والتكلفة تكون فيها قليلة ولا تأخذ جهدا كبيرا.[1]

1-2- طريقة المقارنة المزدوجة :إن هذه الطريقة ترتكز على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم.

وبعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختارالأفضل.

وعند إجراء هذه المقارنات يقوم المشرف بتحديد الموظف الأفضل في كل مرة يقوم بالمقارنة، ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين بحيث يكون عدد المقارنات كبير جدا.[2]

1-3- **طريقة القوائم**:يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته ويجب أن يكون اختلاف في الأسئلة، فالأسئلة التي توجه إلى المحاسب تختلف عن الأسئلة التي توجه إلى الكاتبة، وتستعمل هذه الطريقة للتخفيف من الرئيس في عملية التقييم، حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء فإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم والمشرف يقوم بالتقرير بوضع إجابة عن كل سؤال، بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة وتتولى إدارة الموارد البشرية تحديد قيمة كل إجابة، بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف وذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات والحكم على درجة الدقة في التقدير، ويستحسن أن تتضمن القائمة عددا من الأسئلة المتكررة بأسلوب مختلف.

[1] مازن فارس رشيد: **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2001، ص 777،778.

[2] عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية(بعد استراتيجي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، الأردن، ص، 216.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب جهدا ووقتا كبيرا ودقة فائقة كما أنه ليس من السهل تجميع ، تحليل ووزن عدد من العبارات وتحديد خصائص الموظف ومساهمته، ومن مميزاتها أنها توفر كثيرا من الوقت للمشرف حيث أنه يقوم بإعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقرير.[1]

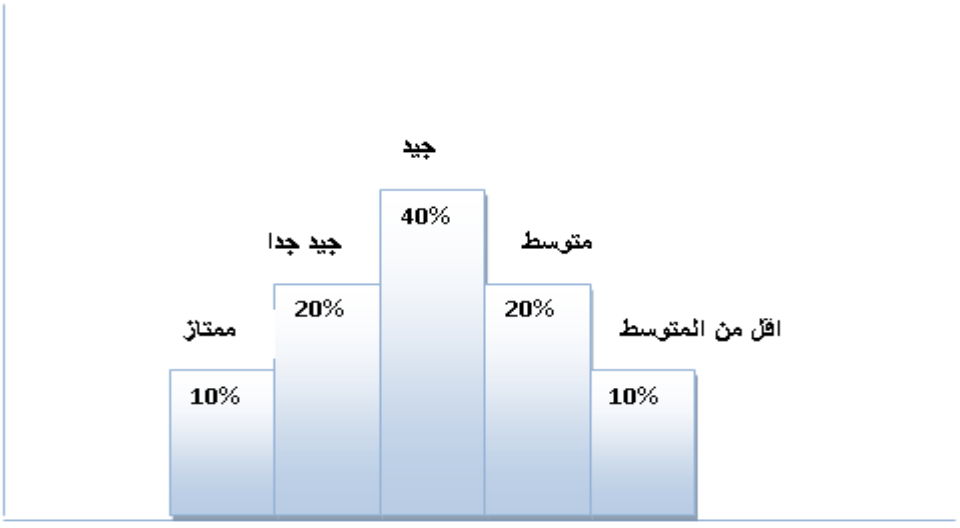
4-1- طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي، ويتم توزيع درجات التقسيم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين بنسبة 10% من عدد الموظفين و 20% للمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط 40% لمجموعة أدائهم متوسط، وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط، وأخيرا 10% لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المفاهيم على إعطاء نسب محدودة للمستويات المختلفة .

وتصلح هذه الطريقة عندما تكون أعداد كبيرة من الموظفين وتصلح للقطاع الحكومي، وهي طريقة تجبر المقيم على دراسة موظفيه بشكل جيد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجبارية، أما ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا توضح نواحي القوة والضعف لدى الفرد، كما أنها غير دقيقة وتفتقد للموضوعية.[2]

والشكل التالي يوضح نموذج النظام الذي تتبعه الكثير من المؤسسات عند استخدام التوزيع الإجباري:

الشكل رقم(10).



محمد إبراهيم: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 766.

[1] مجيد الكرخي: **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 134.

[2] أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 300.

2- الطرق الحديثة:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصمّمة على ضوء مؤهلات العامل، وتستند هذه إلى مبدأ عام مفاده: "إنجاز الرجل الإقتصادي" ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

2-1- **طريقة الإدارة بالأهداف:** وهذه الطرق تركز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي وتعتمد على إشراك الأفراد في تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها في عمله، حيث يقوم الرئيس بتحديد الأهداف اللازم تحقيقها، وبعد ذلك تدرس هذه الأهداف ويجري تعديلها والإنفاق عليها، ثم يجري تقسيم لمستوى الإنجاز الذي حققه الموظف مقارنة مع المعايير المحددة ثم يقوم الرئيس بمراجعة النتائج التي حققها خلال فترة زمنية محددة ومن مزايا هذه الطرية أنها:

- تولي اهتمام الرئيس للأداء المستقبلي للموظف.
- تركز على إنجازات ونواحي سلوك محدد في عمل الموظف.
- تتركز على إنجازات ونواحي سلوك محدد في عمل الموظف.
- حسن الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وتنمي العلاقة بينهما.

ومن عيوب هذه الطريقة نجد:

- لا تستطيع أن تعطي مؤشر النجاح الموظف في وظائفه .
- تفترض أن الأهداف التي يضعها الرئيس مع الموظف متفقة مع قسم يشير إلى الأحداث الإيجابية؛ قسم يشير إلى الأحداث السلبية .

وكل قسم يحتوي على عدد من العوامل التي يتم التركيز عليها في تقييمه لموظفيه كالدقة والمبادرة وجودة العمل وغيرها من العوامل .

وقد تبدو هذه الطريقة صعبة في بادئ الأمر وتستغرق وقتا كبيرا إلا أن الرئيس يعتاد عليها وتصبح جزءا من أعبائه الإشرافية، ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي:

- توفر للرئيس مقاييس موضوعية لأداء الموظفين لأنه يرتكز على أحداث معينة وسلوك موظفيه في هذه الأحداث .
- تساعد على إبراز نقاط الضعف في أداء الموظف .

– تساعد الرئيس على مناقشة الموظفين كيفية الإستفادة من نقاط القوة وتنميتها وكيفية علاج نوعية القصور لتحسين الأداء الوظيفي .

ولكن هذه الطريقة أيضا تنطوي على عيوب وهي :

– تسجيل الأحداث بانتظام وفق حدوتها يجعل الرئيس ملازما لموظفيه باستمرار مما يسبب عبئا عليه .

– وجدود حافز نفسي بين الرئيس والموظفين، عندما يشعر الموظفون أن الرئيس يحتفظ بسجل خاص به والذين يسمونه الدفتر الأسود.[1]

2-2- **طريقة التقرير المكتوب:** ويسميها البعض الطريقة المقابلة وهي من أبسط الطرق في تقييم الأداء، وبموجب هذه الطريقة يقوم الرئيس بإعداد تقرير كتابي عن مرؤوسيه، وتتطلب هذه الطريقة أن يكون الرئيس ملما بقدرات موظفيه وعنده القدرة على التحليل لكي يبرز نواحي القوة والضعف في أداء الفرد. مع خطة المنظمة، ومنسجمة مع الأهداف العامة لها، وتركيزها إلى النتائج المطلوبة.[2]

2-3- **طريقة الاختيار الإجباري:** وهي عبارة عن مجموعة من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين نصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات وبناءا عليها يتم تقسيم الموظف ولهذه الطريقة مزايا ومن بينها:[3]

– أنها تساعد على إتمام تقييم الأداء بموضوعية مما يبعد عن الأخطاء الإنسانية كالتحيز والتدخل الشخصي .

أما من عيوب هذه الطريقة أنها:

– أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم وذلك لعدم علمه بقيمة الجهد.

– تتطلب كلفة كبيرة .

– لا تسمح أن يناقش الرئيس تقييم موظفيه خاصة إذا كان في حاجة إلى تحسين أدائه.

4.2- طريقة التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء الموظفين عن طريق تقييم كل فرد موظف في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملاءه، ويطلب من

[1] مصطفى نجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، الأردن، 2011، ص 100.

[2] كامل بربر : **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، 1997 ، ص 134.

[3] صلاح الدين عبد الباقي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 288.

كل طرف يقيّم الموظف أن تتمّ العملية بشكل سري وبتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، ومن بعد يتمّ اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ومن مزايا هذه الطريقة توخي الحيادية والمحسوبية ، بالإضافة إلى عدالتها والإستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء الموظف.

وما يؤخذ عليها التكلفة العالية، ضياع الوقت والجهد والمال، كما أنها تحتاج إلى أشخاص مختصين قادرين على تصميم نماذج التقييم.[1]

تعتبر عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية، وهذا من أجل مساعدتها للإدارات الأخرى على القيام بمهامها، كما أنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسيهم دائما وباستمرار، وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها واكتشاف نقاط القوة وتعظيمها.

إنّ الإختلاف في الطرق المعدة لتقييم الأداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه، أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المنظمة والأهداف وكذلك الوظائف.

خامسا: وسائل رفع الأداء:[2]

إنه من الضروري أن تدرج في هذا البحث أهم الوسائل لرفع الأداء و التي على إدارة المنظمة أن تعطي لها اهتماما لم لها من نتائج باهرة في تحسين أداء العامل و تحقيق أهداف المنظمة ككل ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

– **الحوافز:** تؤدي الحوافز بنوعيها المادية إلى رفع معدلات الأداء، ولا يقتصر تأثير هذه الحوافز على الفرد بعينه بل أنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يحذو حذوه من أجل الحصول على ما تحصل عليه من حـوافز .

– **التدريب:** إن نقص المهارة أو المعرفة للعامل يؤثر سلبا على أدائه وبجدر في هذه الحالة توفير التدريب المناسب لتحسين الأداء حتى يرفع العامل من أدائه داخل المنظمة .

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون: **مرجع سبق ذكره** ، ص 249.

[2] عيد مطر العتيبي: **تقييم الأداء الأمني**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص116.

- **التنظيم الإداري:** إن تقسيم الوظائف بشكل منطقي وسليم مع وضوح الاختصاصات، وكذا تحديد المسؤوليات، كل هذا من شانه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.

- **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** إن أفراد المجتمع يختلفون فيما بينهم من حيث القدرات و الميـولات و الإمكانيات، الأمر الذي يدعونا إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانيته و مواهبه و ميولاته، وكلما نجحت إدارة المنظمة في تطبيق هذا كلما كانت فرص النجاح أكبر و بقائها في مصاف المنظمات الكبرى أكبر.

- **استخدام الآلات:** إن الاستخدام الأمثل للآلات من شأنه أن يرفع عن العامل أعباء كبيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ، إلى جانب هذا توفير الوقت مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل المطلوب.

سادسا: العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والأداء

إنّ إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن تهتم بها المؤسسات العصرية الحديثة، حيث تؤكّد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت في معظمها ذات إرتباط وثيق بالأداء وتحسينه، فالإدارة الجيدة للوقت تزيد من الإنتاجية والأداء بصفة عامة.

لقد بينت دراسات عديدة على أنه هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بكفاءة الأداء سواء على الصعيد الفردي أم على الصعيد المؤسسي، فالإدارة الفعالة والتخطيط الجيد للوقت داخل المؤسسة تمكن من تحسين مستوى أداء الأفراد وقيامهم بأعمالهم على أكمل وجه.

إن تبني أساليب إدارة الوقت بفعالية يزيد من أداء الموظف فمن المهم معرفة الإجراءات والأساليب التي تساعد على الإدارة السليمة للوقت وبالتالي تساعد على الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، فارتباط إدارة الوقت بالأداء ليس محصورا بالأداء الوظيفي فقط بل هو محصور كذلك بالأداء الأكاديمي والأداء الدراسي على حد سواء، وأداء الفرد في إنجاز المهام والأمور الموكلة إليه في سائر أمور الحياة، لذلك فإن هناك دراسات نفسية لعلماء النفس التطبيقي في ميدان الصناعة تؤكد على أهمية وقت الفراغ كضرورة لتنظيميه وحسن استثماره لتجديد قوى الإنسان واستعادته للنشاط وإتقان العمل وحسن أدائه وبالتالي زيادة الإنتاجية.

خلاصة الفصل

من خلال عرضنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وهي النتائج النهائية من حيث الكمية والنوعية التي أفرزها كل نشاط إنساني معين، وتقوم المنظمة بتقييم أداء موظفيها من أجل مكافأة أصحاب الأداء المتميز وتحفيزهم أو ترقيتهم من جهة، ومن جهة أخرى تقوم المنظمة بمراقبة أصحاب الأداء الضعيف وحثهم على بذل جهد أكبر لتحسين أدائهم، ومن جهة أخرى تقوم المنظمة بالطرد النهائي لأصحاب الأداء الهزيل ، أو تنقلهم إلى فرع آخر من فروع المنظمة وذلك لدفعهم إلى بذل جهود أكبر وتحسين أدائهم.

الجانب الميداني للدراسة

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

أولا: تذكير بالفروض.

ثانيا: مجالات الدراسة.

1. المجال المكاني.

2. المجال البشري.

3. المجال الزمني.

ثالثا: منهج الدراسة.

رابعا: تحديد مجتمع الدراسة(العينة).

خامسا: أدوات جمع البيانات.

1. الملاحظة.

2. المقابلة.

3. الإستمارة.

4. الوثائق والسجلات.

سادسا:أساليب التحليل.

1. أسلوب التحليل الكيفي.

2. أسلوب التحليل الكمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد أن تم التعرض إلى الجانب النظري في الفصول السابقة لهذه الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني من الدراسة، حيث أن الجانب الميداني للبحث يكتسي أهمية بالغة في العلوم الاجتماعية، ذلك أن قيمة البحث و فائدته لا يكون كاملًا و نافعًا في تجميع التراث النظري حول موضوع البحث، إلا بربطه بالجانب الميداني لاستقصاء الحقائق و دراسة متغيرات الموضوع.

و لتحقيق هذا لابد أن يستخدم مجموعة من التقنيات والأساليب و التي تختلف باختلاف طبيعة الموضوع المراد التقصي عنه، ويتناول هذا الفصل مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزماني) إضافة إلى المنهج المستخدم و عينة الدراسة و طريقة اختيارها و أدوات جمع البيانات و كذلك أساليب التحليل.

أولا: تذكير بالفروض

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة بين إدارة الوقت والأداء في المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات الفرعية

- ✓ هناك علاقة طردية بين تخطيط للوقت وأداء الموظفين.
- ✓ تساهم الوسائل التقنية المستعملة في رفع أداء الموظفين.
- ✓ هناك علاقة عكسية بين مضيعات الوقت وأداء الموظفين.

ثانيا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

تقع بلدية جيجل وسط شمال الولاية يحدها من الشمال البحر المتوسط، ومن الشرق بلدية الأمير عبد القادر، ومن الجنوب بلدية قاوس، أما من الغرب بلدية العوانة، حيث تعتبر من أكبر بلديات الولاية من حيث عدد السكان، وأيضا لتربعها على مساحة 62.38كم مربع، كما تتوفر بلدية جيجل على شريط ساحلي يبلغ طوله 13كم ويتراوح عرضه ما بين 250م غربا و1.5كم شرقا، مما يجعلها منطقة سياحية بامتياز وأيضا الصيد البحري وإنتاج السمك لتوفرها على ميناء للصيد ، أما الأنشطة الإقتصادية فهي تتوفر على مصنع لتحويل الجلود، مصنع لإنتاج الفلين، مؤسسة أقمصة جن جن وكذلك بعض الخواص في إنتاج البلاط ومعاصر للزيتون.

والبلدية هي جماعة عمومية محلية مستقلة ولها مساحة ترابية محددة وتتمتع بالشخصية المدنية، وتتكون البلدية في التنظيم الإداري من المجلس الشعبي البلدي والمكتب البلدي وهما الهيكلين الرئيسيين لها، وبلدية جيجل تتكون من أربع مديريات وهي: مديرية الوسائل العامة، مديرية التنظيم والشؤون العامة، مديرية التعمير والأشغالومديرية الصيانة والشبكات، وهذه المديريات تتفرع عنها مصالح حيث أن كل مديرية لديها مصالح تابعة لها، وهذه الأخيرة يتفرع عنها مكاتب، وكل هذا من أجل التسيير الجيد للمؤسسة، حيث استقبلنا من طرف مدير الوسائل والذي عرفنا على مهام ووظائف ميرية الوسائل العامة، كما كان لنا استقبال من طرف رئيس مصلحة المستخدمين والذي قام بمساعدتنا في التعرف على جميع الأمور المتعلقة بالمصلحة.

2-المجال البشري:

ويقصد به العدد الإجمالي للعاملين في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية وقد بلغ عدد العمال بلدية جيجل 1324 عامل مقسمين علىأربع(4) مديريات وموزعين كالآتي:

المديريات	مديرية الوسائل العامة	مديرية التنظيم والشؤون العامة	مديرية التعمير و الأشغال	مديرية الصيانة والشبكات
عدد العمال	55	247	43	943

أما فيما يخص نظام العمل بالمؤسسة فقد حُدّدت المدة القانونية للعمل بـ 40 ساعة في الأسبوع، أي بمعدل 176 ساعة في الشهر، وهي موزعة على 8 ساعات في اليوم ضمن نظام الدوام المستمر خلال خمسة أيام عمل، أمّا الراحة القانونية فتشمل على يومي الجمعة والسبت وكذا الأعياد الوطنية والدينية، إضافة إلى ذلك يوجد عطل مدفوعة الأجر، كالعطلة السنوية والعطل الاستثنائية...الخ.

3-المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني للدراسة أي التي استغرقتها الدراسة الميدانية والتي تكمل الجانب النظري حيث استغرقت الدراسة وقتا معتبرا وهذا قصد الإلمام بكل جوانب الموضوع حيث مر بمراحل قسمناها كالتالي:

أ- **المرحلة الإستطلاعية:** إن زيارتنا لبلدية جيجلمرت عبر فترات متقطعة، وقد دامت حوالي 25يوما حيث كانت بدايتها يوم 14مارس 2017 وذلك بطلب تصريح من رئيس البلدية لإجراء الدراسة الميدانية، أما الزيارة الثانية فكانت يوم 04 أفريل 2017 حيث حددت أحد المسؤولين للإشراف على المجموعة، وحددت لنا موعد الاستطلاع داخل البلدية.

أما الزيارة الثالثة فكانت يوم 10 أفريل 2017 ، حيث قمنا باستكشاف ميدان الدراسة في مختلف المديريات ومنحنا بعض الوثائق مثل تاريخ المؤسسة، الهيكل التنظيمي.

وأجرينا مقابلة مع بعض الموظفين ورئيس مصلحة المستخدمين ومدير الوسائل.

ب- **مرحلة الإستبيان:** وكانت يوم 12 أفريل 2017 ، حيث قمنا بتوزيع استمارات تجريبية وأخذناها نفس اليوم، وفي 16 أفريل 2017، تم توزيع استمارات نهائية على عينة البحث شخصيا، وكانت الزيارة الأخيرة لاستعادة الاستمارات من المبحوثين في 17 أفريل 2017 .

ثالثا: منهج الدراسة

من الواضح والمؤكّد أن الدراسات العلمية لا تستطيع الوصول إلى أهدافها بدقة وموضوعية دون إستخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى أهدافه بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، ومصطلح " المنهج" له عدة تعاريف بحيث أنه ترجمة للكلمة Mèthod ويعرف المنهج بأنه " مجموعة القواعد التي تنظم عملية البحث وتحدد مسارها والإجراءات المتبعة خلالها".[1]

كما يعرف المنهج بأنه" الطريق العلمي المؤدي أو الموصل لهدف البحث، وهو الخيط غير المرئي الذي يشد فقرات البحث إلى بعضها، والمنهج يختلف عن الوسيلة أو الأدوات المستخدمة في البحث".[2]

وإنطلاقا من موضوع البحث الذي يدور حول إدارة الوقت وعلاقته بالأداء في المؤسسة الجزائرية، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد استعملنا المنهج الوصفيوالذي يعرف على أنه" أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".[3]

كما أنه " أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة ما، وذلك بالقيام بدراسة علمية موضوعية، والحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها".[4]

ويتجلى استخدامنا لهذا المنهج في أنه أكثر ملائمة لدراستنا والتي تستند عل جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وتتطلب أيضا وصفا كميا ووصفا للظواهر أو المشكلات بالصورة التي هي عليها في المجتمع المبحوث للتعرف على العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والأداء في المؤسسة الجزائرية ، والمنهج الوصفي يعتبر أهم المناهج في البحوث الإنسانية والإجتماعية إذ أن الباحث من خلاله يعرض خصائص الظاهرة، توصيفها، تشخيصها وتحليلها.

---

[1] نادية عمر الجولاني: **تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها**،المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2006، ص101.

[2] محمد أزهر سعيد السماك: **طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات**، داراليازوري للنشر والتوزيع،عمان، 2011، ص61.

[3] حسين محمد جواد الجبوري: **منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المعارف البحثية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص109

[4] نواري عناية: **منهجية إعداد البحث العلمي باكالوريوس، ماجيستير، دكتوراه**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص77

ويعتمد الباحث المستخدم للمنهج الوصفي في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالظواهر أو المشكلات التي يدرسها على الوسائل والأدوات التي شاهد على جمعها وتصنيفها وإستخلاص النتائج منها، فهو يعتمد على الملاحظة، الإستبيان، المقابلة وغيرها.

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية الوسائل العامة ومديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل والمقدر عددهم ب 303 عامل موزعين كالآتي:

مديرية الوسائل العامة: 55 عامل.

مديرية التنظيم والشؤون العامة: 247 عامل.

العينة: هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخلاص النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

وهنا قمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية، بحيث قمنا باختيار مديريتين من أصل أربع (4) مديريات موجودة في البلدية.

العينة الطبقية: ينحصر إختيار هذا النوع من العينات في عدة خطوات وهي كالآتي:

- ✓ تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو مجتمعات صغيرة غير متداخلة.
- ✓ تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة وبما يتناسب والمجتمع الكلي.
- ✓ إختيار عشوائي لأفراد العينة من كل طبقة.[1]

وقد قمنا بأخذ 20% من مجتمع الدراسة والذي يتكون من 303 عامل، ونقوم بالعملية الحسابية التالية لمعرفة عدد العينة: $\frac{20\times303}{100} \backsimeq 60$

وبالتالي عدد العينة سيكون 60 عامل.

نأخذ 20 % من مديرية الوسائل العامة أي 11 موظف$\frac{20\times55}{100} = 11$

نأخذ 20 % من مديرية التنظيم والشؤون العامة 49موظف$\frac{20\times247}{100} = 49$

[1] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 146

خامسا: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات والبيانات الخاصة بظاهرة ما، فقد تكون ملاحظة بسيطة عفوية تعتمد على الانتباه على حادثة أو ظاهرة، وقد تكون ملاحظة علمية يكون فيها الإنتباه مقصودا ومنظما على حوادث أو ظواهر بغية إكتشاف أسبابها وقوانينها، وقد كانت الملاحظة تستعمل في مجال البحوث الطبيعية لتتعدى إلى البحوث الاجتماعية والإدارية، وللملاحظة عدة تعاريف ومن بينها " هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة ".

ويمكن تقسيم الملاحظة إلى نوعين وهما الملاحظة البسيطة والملاحظة المنظمة.

- ✓ **الملاحظة البسيطة:** وهي المستخدمة غالبا في الدراسات الإستكشافية، إذ يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة دون أن يكون له مخطط مسبق لنوعية المعلومات أو السلوك أو الأهداف التي يريد أن يخضعها للملاحظة.
- ✓ **الملاحظة المنظمة:** وهي التي يحدد فيها الباحث المشاهدات أو الحوادث التي يريد أن يجمع عنها بيانات وبالتالي تكون البيانات المجموعة أكثر دقة وتحديدا، وتستعمل غالبا في الدراسات الوصفية وإختبار الفرضية.[1]

وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الملاحظة البسيطة التي تسهل علينا ملاحظة الأجواء السائدة داخل مكان الدراسة، إضافة للوقوف على الوسائل التقنية الموجودة، والتركيبة البشرية والظروف البيئية.

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة ذات أهمية بالغة في جمع معلومات إضافية لإثراء الجانب الميداني والإلمام به أكثر، لأن الأدوات المنهجية الأخرى لجمع البيانات لا توفر تغطية الموضوع بصفة كلية في بعض الأحيان، حيث سنستعملها لإجراء مقابلات مع بعض الموظفين ورؤساء الأقسام لاستقصاء بعض المعلومات التي

[1] محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999، ص73_ 91.

قد يتعذر علينا جمعها في الإستمارة، وتعرف المقابلة على أنها " حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة ومبحوث أو مجموعة من المبحوثين، وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والمشاعر والدوافع أو السلوك الماضي أو الحاضر".[1]

كما تعرف بأنها" محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"[2]

وقد قمنا باستعمال المقابلة في دراستنا هذه مع رئيس مصلحة المستخدمين وبعض الموظفين.

3-الإستمارة

الاستمارة هي الوسيلة الأكثر لجوء إليها لسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، ولأنها تمكن من تقليل التحيز في إجابات المبحوثين لطبيعة أسئلتها، وأنّها أفضل أداة لقياس متغيرات ومؤشرات البحث، فهي أداة مهمة تحتوي على نوعين من الأسئلة المغلقة والمفتوحة تم تحديدها بناء على فروض نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات لدراسة مؤشراتها، وتعرف الاستمارة بأنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو أراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات وأراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث.

وقد كانت أسئلة الإستمارة التي قمنا بوضعها شاملة وكافية للإلمام بجميع جوانب الموضوع والحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بحيث أنها كانت متنوعة بهدف الإلمام بجميع عناصر الموضوع ، وقد قسمت الإستمارة إلى أربعة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة ويضم 06 أسئلة.

المحور الثاني: يتناول أسئلة حول تخطيط الوقت وعلاقته بالأداء، ويضم 09 أسئلة من السؤال 07 إلى السؤال 15.

[1] محمد علي محمد: **مقدمة في البحث الإجتماعي**، دار النهضة العربية، مصر، 1983، ص336

[2] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: **مرجع سبق ذكره**، ص102

المحور الثالث: يتناول أسئلة حول الوسائل التقنية وعلاقتها بالأداء، ويضم 06 أسئلة من السؤال 16 إلى السؤال 21.

المحور الرابع: يتناول أسئلة حول مضيعات الوقت وعلاقتها بالأداء، ويضم 07 أسئلة من السؤال 22 إلى السؤال 28.

- **صدق الإستمارة**

– **الصدق:** يعني أن السؤال أو العبارة الموجودة في الإستمارة تقيس ما يفترض قياسه بالبحث.

كما يعني مدى قدرة القياس على قياس ما وضع لقياسه ويتطلب الصدق التام والكلي عدم وجود خطأ في المقياس.

ويوجد نوعان من الصدق: الصدق الداخلي، الصدق الخارجي، ويقصد بالصدق الداخلي صدق المحتوى أو المضمون، أما الصدق الخارجي فهو الصدق الظاهري.

ولمعرفة صدق الإستمارة ولاءمتها وموضوع الدراسة قمنا باستخدام الصدق الظاهري، وذلك بعد أن وزعنا الإستمارة على عدد من المحكمين من أجل تعديل أوتغيير بعض الأسئلة أو إبداء ملاحظاتهم .

– **الصدق الظاهري:**

يقوم الصدق الظاهري على التقييم الذاتي المنظم لمدى تعبير مضمون المقياس على الهدف منه، وهو ما يطلق عليه صدق المحكمين، وغالبا ما يقاس الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة، وذلك بعد الإطلاع على عنوان الدراسة وتساؤلاته، فيبدي المحكمون ملاحظاتهم حول الأسئلة ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة.

لقد تم عرض الاستمارة على خمس أساتذة محكمين إضافة إلى الأستاذ المشرف ولذين قاموا بتقديم مجموعة من الملاحظات والإقتراحات وهي كالآتي:

- تغيير الإقتراحات الموجودة في السؤال رقم 07 لتصبح "دائما" "أحيانا" "أبدا".
- إضافة سؤال ثانوي للسؤال الرئيسي رقم 11 " وهو: في حالة الإجابة ب"**نعم**" ما أهمية ذلك حسب رأيك؟.
- إضافة خيار وتعديل آخر في السؤال رقم 15 حيث أضيف "دقة الإنجاز" وتم تغيير" كسب رضا الزبون" إلى " كسب رضا المواطن".

- تم إضافة خيار للسؤال رقم 21 وهو" إستفسار المسؤول المباشر".
- تم تغيير إقتراحات السؤال رقم 22 لتصبح: "دائما" "أحيانا" "أبدا".
- تم تغيير إقتراحات السؤال رقم 23 لتصبح: "دائما" "أحيانا" "أبدا".
- إضافة سؤال ثانوي للسؤال الرئيسي رقم 28 " وهو: في حالة الإجابة ب"**نعم**" من هو المسؤول عن ذلك حسب رأيك؟.

- **صدق المحتوى:**

يعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلا جيدا للعمال المراد قياسهم، وكذلك التوازن بين هذه الفروع أو الميادين، بحيث منطقيا يكون محتوى الاستمارة صادقا طالما أنه يشمل جميع عناصر الموضوع المطلوب قياسه، ولذلك فإن الحصول على صدق الاستمارة يتوقف على تحديد المجال المراد قياسه تحديدا جيدا ثم بناء مجموعة من العبارات تغطي هذا المجال.

ولقد اعتمدنا على صدق المحتوى من أجل الإستدلال على خاصية الصدق بالنسبة للاستمارة، وذلك عن طريق إستطلاع آراء المحكمين المختصين في الموضوع الملاد دراسته، ولاحتساب هذا النوع من الصدق لابد من احتساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة التالية:

صدق محتوى البند $= \frac{\text{ن1}-\text{ن2}}{\text{ن}}$

ن1: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس.

ن2: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس.

نجمع كل القيم المتحصل عليها في البنود ثم نقسمها على عدد البنود والنتائج المتحصل عليها هي قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستمارة.

مجموع صدق محتوى البنود: 18.2

عدد البنود: 22

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستمارة، ثم الحصول على قيم صدق هذه البنود وفق ماهو موضح في الجدول الآتي:

جدول يوضح إستجابة المحكمين على بنود الاستمارة

البنود	الأفراد		قيمة الصدق	البنود	الأفراد		قيمة الصدق
	نعم يقيس	لا يقيس			نعم يقيس	لا يقيس	
07	02	03	0.2	13	05	00	01
08	05	00	01	14	05	00	01
09	05	00	01	15	05	00	01
10	05	00	01	16	04	01	0.6
11	03	02	0.2	17	05	00	01
12	05	00	01	18	05	00	01

البنود	عدد الأفراد		قيمة الصدق
	نعم يقيس	لا يقيس	
19	05	00	01
20	05	00	01
21	03	02	0.2
22	03	02	0.2
23	04	01	0.6
24	05	00	01
25	05	00	01
26	05	00	01
27	05	00	01
28	04	01	0.6
مجموع صدق بنود المحكمين18.2=			

وبقسمة مجموع صدق البنود والذي يساوي **18.2** على عددها والمقدر ب **22**نحصل على قيمة صدق تساوي **0.82** .

وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من **0.60** يمكننا القول أن هذه الاستمارة صادقة بنسبة كبيرة.

4- الوثائق والسجلات

لقد تم الاستعانة في هذه الدراسة ببعض الوثائق والسجلات الإدارية باعتبارها إحدى أدوات جمع البيانات والمعلومات، ويرجع إليها الباحث لجمع المعلومات حول موضوع دراسته، كما يرجع إليها لجمع المادة العلمية ببعض محاور البحث، وتستخدم عندما لايستطيع الباحث جمع البيانات والمعلومات بالطرق المنهجية الأخرى، كما أن لهذه الأداة أهمية بالغة لما توفره من جهد ووقت في الحصول على المعلومة، وهي أوعية محددة بالمعلومات تهتم بالظاهرة أو موضوع الدراسة، وهي مرتبطة بواقعية حالية ولهذا فهي تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات والمعلومات في البحوث الوصفية.

سادسا: أساليب التحليل الإحصائي

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه لموضوع إدارة الوقت وعلاقته بالأداء في المؤسسة الجزائرية على أسلوبين للتحليل هما:أسلوب التحليل الكمي وأسلوب التحليل الكيفي، وهذا لتعميق فهمنا لموضوع الدراسة وتحليل مختلف الجوانب المرتبطة به.

1- **الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يعنى بتكميم البيانات وجعلها نسب مئوية ووضعها في جداول إحصائية.

2- **الأسلوب الكيفي:** وهو الأسلوب الذي يعنى بتحليل البيانات وتفسيرها وذلك عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية.

ومن الأساليب التي استخدمناها:

- ✓ النسبة المئوية

وتحسب النسبة المئوية باستخدام المعادلة التالية:النسبة المئوية $= 100 \times \frac{\text{عددالتكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}}$

x^2(كا مربع)لاختبار الدلالة الاحصائية:$\frac{\sum(f0-fe)}{fe}$

معامل ارتباط التوافق(Rc) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة : $Rc = \sqrt{\frac{x^2}{x^2+N}}$

معامل لوشيه(Laouashy) لحساب صدق الاستمارة: $\frac{N1-N2}{N}$

خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل إلى المنهج المستخدم في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي كونه المنهج الأنسب لمعالجة موضوع الدراسة، إضافة إلى تحديد مجا لات الدراسة والتعرف على أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات الميدانية، وتوضيح الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات إحصائيا، بهدف الوصول إلى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تحليل المعطيات واستخلاص النتائج منها.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

تمهيد

أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة.

1. **عرض وتحليل الخصائص الشخصية.**
2. **عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.**
3. **عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية.**
4. **عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة.**

ثانيا: مناقشة النتائج.

1. **مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.**
2. **مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.**
3. **النتائج العامة.**

خلاصة الفصل

تمهيد:

نأتي في هذا الفصل إلى عرض إجابات المبحوثين حول المحاور التي تضمنتها إستمارة البحث وذلك لإختبار مدى صدق فرضيات الدراسة، وهذا من خلال عرض النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية في جداول والتعليق عليها وتفسيرها.

وأيضا سنقوم بعرض النتائج المتوصل إليها في ضوء ما تقدم من فرضيات ودراسات سابقة.

أولا:عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة.

1- عرض وتحليل الخصائص الشخصية:

الجدول رقم(03) : توزيع المبحوثين حسب الجنس.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	**19**	**%33.92**
أنثى	**37**	**%66.08**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

من خلال المعطيات الكمية المتعلقة بالبيانات الشخصية حول جنس العينة نلاحظ أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث يقدّر عدد الإناث بنسبة 66.08%، بينما نجد الذكور بنسبة 33.92%. إلّا أنّه يمكن القول أن هذا راجع إلى طبيعة عمل الإدارة التي تعتمد على العمل الذهني وهيمنة المرأة على جميع الميادين خاصة الإدارية منها.

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب السن.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى أقل من 30	**10**	**%17.86**
من 30 إلى أقل من 35	**27**	**%48.21**
من 35 إلى أقل من40	**12**	**%21.43**
من 40 إلى أقل من 45	**3**	**%5.36**
من 45 فما فوق	**4**	**%7.14**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 48.21% تتراوح أعمارهم بين (30وأقل35 سنة) سنة، كما أن نسبة 21.43% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (35وأقل40 سنة) سنة، بينما نسبة 17.86% تتراوح أعمارهم بين (25 و أقل30 سنة) سنة، أما نسبة 7.14%فقد اشتملت على الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 45 سنة فما فوق،وتأتي نسبة 5.36% كأصغر نسبة من المبحوثين يتراوح سنهم من35 إلى أقل من40 سنة.

ومنه فإن غالبية أفراد العينة أي 48.21% تتراوح أعمارهم بين (31 و 35 سنة)، إذن فالمؤسسة تحتوي على مورد بشري شاب وذلك راجع لطبيعة المجتمع الجزائري، وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة، كما يقل معدل تركه للخدمة ومعدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريطه فيه.

الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	**04**	**%07.14**
ثانوي	**07**	**%12.50**
جامعي	**45**	**%80.36**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

تشير بيانات الجدول الكمية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي أن ما يعادل80.36%هم من حاملي الشهادات الجامعية ، بينما 12.50% يملكون مستوى تعليمي ثانوي، كما أن ما نسبته 07.14% يمتلكون مستوى تعليمي متوسط.

من خلال هذه النتائج يتبين أن المؤسسة تحتوي على مستوى تعليمي جيد موازنة مع خصائص الوظيفة وخدمات البلدية، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يستدعي ثقافة ومستوى علمي، وهذا ما

يوضح لنا أن البلدية تسعى إلى استقطاب الإطارات والكفاءات، وهذا ما تتطلبه مقتضيات إدارة المنظمات الإدارية.

الجدول رقم(06): توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إداري	**41**	**%73.21**
تقني	**09**	**%16.07**
إطار	**06**	**%10.72**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

يتبين من الجدول أن نسبة **73.21**% من أفراد العينة هم عبارة عن إداريين، بينما نسبة 20% من مجتمع الدراسة هم تقنيين، أما نسبة **10.72%** فتمثل الإطارات.

إن ارتفاع نسبة الإداريين في المؤسسة راجع إلى كون المنظمة ذات طابع إداري خدماتي، وهذا ما لاحظناه في مصلحة التنظيم والشؤون العامة التي تكثر فيها الموارد البشرية، كما أن معظمهم لم تتوفر فيهم شروط الترقية والتي يؤكدها الجدول رقم (07).

الجدول رقم(07): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	**21**	**%37.5**
من05 إلى أقل من 10سنوات	**20**	**%35.71**
من10 إلى أقل من 15 سنة	**07**	**%12.5**
من15 فما فوق	**08**	**%14.29**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

تبين أرقام الجدول الخاص بالأقدمية أنه هناك تقارب في النتائج المسجلة بالنسبة للفئتين أقل من 5 سنوات ومن 5 سنوات إلى أقل من10 سنوات، بينما نسبة14.29% تتراوح أقدميتهم من 10 إلى اقل من 15 سنة، أما نسبة 12.5% فكانت أقدميتهم في العمل من 25 سنة فما فوق.

قد يرجع سبب ارتفاع نسبة انخفاض الأقدمية في المؤسسة إلى امتلاكها للموارد البشرية صغيرة السن أو الشبابية وهذا ما تثبته نسب الجدول رقم(04)، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي تتبعها البلدية ورغبتها في الإحتفاظ بعمال ذوي خبرة وأقدمية مع محاولته استقطاب شباب ذوي مهارات وطموحات لخلق حيوية وتجديد في المنظمة، كما أن هذا راجع كذلك إلى سياسة الدولة التي تهدف إلى فتح فرص لتوظيف المتخرجين من الجامعات.

الجدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب طبيعة عقد العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائم	**46**	**%82.14**
مؤقت	**10**	**%17.86**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

إن الشواهد الإحصائية في هذا الجدول تبين أن أعلى نسبة مقدرة بـ 82.14% من مجتمع الدراسة عقد عملهم دائم، أما نسبة الموظفين الذين يمتلكون عقود عمل مؤقتة فقدرت نسبتهم بـ 17.86%.

جاءت نسبة الموظفين الذين يمتلكون عقود عمل مؤقتة مرتفعة نظرا لطبيعة المؤسسة الخدماتية العمومية الجزائريةالتي تتطلب عقود عمل دائمة .

2- عرض وتحليل البيانات الخاصةبتخطيط الوقت والأداء.

الجدول رقم (09): ترتيب أولويات العمل حسب الأهداف.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	23	%41.07
أحيانا	27	%48.21
أبدا	06	%10.72
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

تبرز نتائج هذا الجدول أن 27 موظف أي ما نسبتهم 48.21% أجابوا بأن ترتيب أولويات العمل حسب الأهداف يكون أحيانا، في حين أن 23 موظف ما نسبتهم 41.07% كانت إجاباتهم بدائما، بينما 06 موظفين والمقدرة نسبتهم بـ10.72% لا يرتبون أولويات العمل حسب الأهداف.

من خلال هذه النتائج تبين أن أغلب الموظفين من هذه العينة يدركون أن هناك ترتيب الأولويات حسب الأهداف المطلوبة، وقد يرجع هذا إلى إدراك المؤسسة والموظفين لقيمة الوقت إضافة إلى مرونة التخطيط الذي يساهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة، ضف إلى ذلك أن ترتيب الأولويات وتحديدها يساعد على القيام بالمهام بشكل سهل وسلس وذلك بالتركيز على المهام المهمة والإبتعاد عن الأمور غيرالمهمة وهذا ما أكدته نظرية ABC.

الجدول رقم (10): القيام بتغيير ترتيب المكتب.

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة المئوية
	العينة / احتمالات	التكرار	النسبةالمئوية		
نعم	دورية	18	%36.73	49	%87.5
	سنوية	04	%08.16		
	حسب الحاجة	27	%55.11		
	المجموع	49	%100		
لا				07	%12.5
المجموع				56	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

أعربت النتائج المحصل عليها في هذا الجدول أن 87.5% من العينة الإجمالية أي ما يعادل 49 موظفا أقروا بأنه هناك تغيير في ترتيب المكتب، بينما أقر12.5% أي ما يعادل 07 موظفين بأنه ليس هناك تغيير في ترتيب المكتب.يتبين من خلال هذه النتائج أنه هناك تغيير لترتيب المكاتب داخل المؤسسة، وهذا يكون حسب الحاجة وبصفة دورية، وهذا راجع إلى إعطاء المؤسسة الخدمية أهمية للوقت، كما أن التغيير الحاصل في التكنولوجيات يحتم وبصورة كبيرة على الإدارة تغيير ترتيب هذه المكاتب.

الجدول رقم (11): مدى مساعدة التعديلات التي تقوم بها في محيط المكتب في تنفيذ المهام بشكل أسرع.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	**48**	**%85.71**
لا	**08**	**%14.29**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

يتضح جليا من خلال البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة تساعدهم التعديلات التي يقوم بها الموظف في محيط المكتب في تنفيذ المهام بشكل أسرع، وقدرت نسبتهم بـ85.71% أي ما يعادل 48 موظف من المجموع الكلي، أما نسبة 14.29% فقط هم الذين أقروا بأن هذه التعديلات لا تساعدهم على تنفيذ المهام بشكل أسرع أي ما يعادل 08 موظفين من العدد الإجمالي لأفراد العينة.

قد يرجع سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين تساعدهم التعديلات في محيط المكتب في تنفيذ المهام بشكل أسرع إلى عدة أسباب، فقد يكون ذلك على المستوى الشخصي فهناك من يريد أن يرى مكتبه مرتبا ونظيفا ومليئا بالوسائل الحديثة، أضف إلى أن هذا قد يكون سببا مهما في إنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وأقل جهد، لأن عدم توفر البيئة التنظيمية والفضاء الملائم للعمل يعيق الوصول إلى الأهداف المرجوة، فالظروف الفيزيقية مساعدة وبشكل كبير على تقديم أداء متميز وهذا ما أوضحته نظرية العلاقات اللإنسانية.

الجدول رقم (12): صعوبة في التقيد بتنفيذ المهام والأعمال المنوطة في الوقت المحدد.

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة
	العينة / احتمالات	التكرار	النسبةالمئوية		
نعم	سوء تخطيط المهام	04	%23.53	17	%30.36
	ضعف علاقات العمل	01	%05.88		
	عدم تحكمك في وسائل الإتصال الحديثة	00	00		
	عبء العمل	12	%70.59		
	المجموع	17	%100		
لا				39	%69.64
				56	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

من خلال القراءة الأولية لنتائج الجدول أعلاه، يتبين أن غالبية الموظفين أي مانسبته 69.64% لا يجدون صعوبة في التقيد بتنفيذ المهام الموكلة في الوقت المحدد، بينما نجد 30.36% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أنهم يجدون صعوبة في التقيد بهذه المهام المنوطة في الوقت المحدد، حيث يؤكد غالبيتهم أن هذا يؤدي إلى كثرة أعباء العمل.

إن الشعور بعدم وجود صعوبة في التقيد بتنفيذ المهام في الوقت المحدد يرجع لعدة أسباب منها، التنظيم والتخطيط الجيدين للوقت وبالتالي فإن أغلب الموظفين يستطيعون القيام بالأعمال المنوطة وذلك بالسيطرة على الوقت المتاح وعدم كثرة الأعمال، ضف إلى ذلك وجود وسائل تقنية حديثة تسهل لهم القيام بالأعمال والإقتصاد في الجهد والوقت.

الجدول رقم (13): توافق الوقت المعمول به مع الأعمال والمهام الموكلة.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	**30**	**%53.57**
لا	**26**	**%46.43**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 53.57%أي ما يعادل 30 فردا من المجموع الكلي تمثل أفراد العينة الذين أقروا بأن الوقت المخصص والمعمول به يتوافق مع المهام والأعمال الموكلة، في حين أن نسبة 46.43%أي ما تعادل 26 فردا أقروا بأن الوقت المخصص لا يتوافق مع المهام الموكلة.

إذن من خلال هذا العرض يمكن إثباث أن تنظيم وتخطيط الوقت من أهم الأسباب الهامة والمساعدة في إنجاز المهام وبالتالي شعور الأفراد بكفاية الوقت، وهذا ما يترتب عنه معنويات مرتفعة وراحة في العمل يخلو منها الضغوط في حالة عدم إتمام المهام، كذلك فإن ترتيب الأعمال يساعد على التوفيق بين الوقت والعمل، وهذا ما ينجر عنه السيطرة على الوقت وإتمام المهام اليومية بالشكل الصحيح والخدمة الجيدة.

الجدول رقم (14): تغيير برامج توقيت العمل من طرف الإدارة.

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة المئوية
	العينة / احتمالات	التكرار	النسبةالمئوية		
نعم	دورية	06	%40	15	%26.79
	سنوية	00	%00		
	حسب الحاجة	09	%60		
	المجموع	15	%100		
لا				41	%73.21
المجموع				56	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

من خلال النتائج يظهر جليا أن معظم المبحوثين أجابوا بأن الإدارة لا تغير برامج توقيت العمل وذلك بنسبة قدرت بـ 73.21% أي ما يعادل 41 مبحوثا، بينما أجاب 15 مبحوثا أن الإدارة لا تغير برامج توقيت العمل وذلك بنسبة 26.79%.

يتضح من خلال هذا العرض أن أغلب المبحوثين يرون بأن الإدارة لا تغير مواقيت العمل، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة العمومية التي تعتمد على توقيت زمني محدد قوامه 8 ساعات مع إعطاء وقت للراحة وهذا ما أكده بعض المبحوثين خلال المقابلة، فأهداف المؤسسة الخدمية أهداف طويلة تخدم المصلحة العامة قبل كل شيء، ضف إلى ذلك أن الأعمال والمهام داخل المؤسسة في غالبيتها أعمال روتينية خالية من الإبداع والإبتكار.

الجدول رقم (15): مدى مساعدة البرنامج الزمني الذي تضعه الإدارة على أداء المهام.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عادية	**41**	**%73.21**
حسنة	**09**	**%16.07**
جيدة	**06**	**%10.72**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

من خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول يتبين أن نسبة 73.21% من أفراد العينة أي ما يعادل 41 فردا يرون أن البرنامج الزمني الذي تضعه الإدارة يساعد على أداء المهام بصفة عادية، بينما يرى 09 أفراد أي ما نسبته 16.07% أن هذا البرنامج الذي تضعه الإدارة يساعد على أداء المهام بصورة حسنة، في حين يرى 06 أفراد ما نسبتهم10.72% أن البرنامج يساعد على أداء المهام بصفة جيدة.يمكن القول أن ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يؤكّدون أن هذه البرامج الزمنية تساعد على أداء المهام بصفة عادية إلى الخطة التي تم وضعها من طرف الإدارة العليا لتحقيق الأهداف، بمعنى أن الخطط والبرامج الزمنية هي الوسيلة التي تؤدي إلى إمكانية تحديد نسبة استغلال الوقت المتاح، فمن غير المنطقي أن تحدد نسبة استغلال الوقت دون مراجعة برامج وخطط إنجاز المهام.

الجدول رقم (16): مدى تطبيق البرنامج الزمني المسطر من طرف الإدارة.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائمة	**46**	**%82.14**
مؤقتة	**10**	**%17.86**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن 46 مبحوث يقرون بأن تطبيق البرنامج الزمني المسطر من طرف الإدارة يكون بصفة دائمة وهذا بنسبة 82.14% من أفراد العينة الإجمالية، بينما 10 مبحوثين أي ما نسبتهم 17.86% هم الأفراد الذين يرون بأنه لا توجد أهمية قصوى لتطبيق البرنامج الزمني المسطر.

قد يرجع ارتفاع نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن تطبيق البرنامج الزمني المسطر من طرف الإدارة يكون بصفة دائمة إلى ممارسة التخطيط اليومي، ضف إلى ذلك الوعي بالفوائد التي يعود بها الإستغلال الأمثل للوقت إضافة إلى وضوح الأهداف.

الجدول رقم (17): كيف يساعد تخطيط الوقت المعتمد من طرف الإدارة.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
سرعة التنفيذ	**02**	**%3.57**
دقة الإنجاز	**21**	**%37.5**
كسب رضا المواطن	**33**	**%58.93**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

أسفرت النتائج الإحصائية المتحصل عليها أعلاه أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 58.93% أي ما يعادل 33 فردا من المجموع الكلي للعينة يعتقدون أن تخطيط الوقت المعتمد من طرف الإدارة يساعد أكثر في كسب رضا المواطن، بينما يعتقد 37.5% أي ما يعادل 21 فردا أن هذا التخطيط يساعد على دقة الإنجاز، في حين يعتقد فردان أي ما نسبته3.57% أن هذا التخطيط يساعد في سرعة التنفيذ.

إن ما هو ملاحظ في هذه النتائج أن معظم المبحوثين يرون بأن التخطيط للوقت يساعد الموظفين على تقديم خدمة جيدة للمواطن مع دقة في الإنجاز، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الخدمية العمومية والتي تبحث على تقديم خدمة لا متناهية للشعب من جهة و كسب ودهم من جهة أخرى.

3- عرض وتحليل البيانات الخاصةبالوسائل التقنية والأداء.

الجدول رقم (18): ترتيب أكثر الوسائل إستعمالا في أداء العمل حسب الأولويات من 01 إلى 03.

العينة / الاحتمالات	التكرار			النسبة المئوية		
	01	02	03	01	02	03
آلات رقمية	01	06	05	%02.71	%16.67	%15.15
الهاتف	03	09	09	%08.11	%25	%27.27
الطريقة الكلاسيكية "الورق"	12	04	09	%32.43	%11.11	%27.27
الحواسيب	19	11	04	%51.35	%30 .55	%12.12
الشبكة	02	06	06	%5.40	%16.66	%18.19
أخرى	00	00	00	%00	%00	%00
المجموع	37	36	33	%100	%100	%100
المجموع	56			%100		

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

بعد القراءة المتفحصة للأرقام الواردة في الجدول أعلاه تبين أن2.71 % من أفراد العينة والتي تمثل موظف واحد يستعمل الآلات الرقمية كوسيلة أولى في أداء مهامه، في حين أن 8.11% أي 3 موظفين يستعملون الهاتف ، أما 32.43 % والذي يمثل 12 موظف يستعملون الطريقة الكلاسيكية(الورق)، و51.35 % يستعملون الحواسيب أي 19 موظف، أما 5.40 % أي موظفين اثنين يستعملون الشبكة كوسيلة أولى في أداء مهامهم. أما بالنسبة للموظفين الذين يستعملون هذه الوسائل كوسيلة ثانية فهي كما يلي: 16.67 % يستعملون الآلات الرقمية أي 6 موظفين، و25 % يستعملون الهاتف وهم 9 موظفين، 11.11 % أي 4 موظفين يستعملون الطريقة الكلاسيكية "الورق"، في حين 30.55 % أي 11 موظف يستعملون الحواسيب، و16.66 % يستعملون الشبكة وهم 4 موظفين، أما بالنسبة للموظفين الذين يستعملون هذه الوسائل كوسيلة ثالثة لأداء مهامهم فكانت نسبهم كالآتي: 15.15 % بالنسبة للآلات الرقمية أي 5 موظفين، 27.27 % يستعملون الهاتف وأيضا

الطريقة الكلاسيكية "الورق" أي9 موظفين لكل وسيلة، أما 12.12 % يستعملون الحواسيب أي 4 موظفين، و18.19 % يستعملون الشبكة وهم 6 موظفين.

ونستخلص من هذه القراءة للنسب أن استعمال الوسائل التقنية وأيضا الطرق الكلاسيكية كوسيلة أولى أو ثانية أو ثالثة في أداء الموظفين لعملهم موجودة بنسب متفاوتة وذلك راجع إلى اختلاف طبيعة المهام في كل مديرية أو مصلحة أو مكتب.

الجدول رقم (19): مدى التحكم في وسائل الإتصال الحديثة.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متوسطة	**09**	**%16.07**
حسنة	**31**	**%55.36**
جيدة	**16**	**%28.57**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

إستنادا على نتائج الجدول أعلاه يتضح أن 55.36% من المجموع الكلي لأفراد العينة أي ما يعادل 31 فردا يتحكمون في الوسائل التقنية الحديثة بصورة حسنة، بينما28.57% وما يعادل 16 فردا يتحكمون في هذه الوسائل بصورة جيدة، في حين16.07% من أفراد العينة يتحكمون فيها بصورة متوسطة.

يتبين من خلال هذه النتائج أن معظم أفراد العينة لديهم سهولة في التحكم بالوسائل التقنية الحديثة، وهذا يرجع إلى المستوى التعليمي للموظفين لأن معظمهم ذو مستوى تعليمي جامعي وهذا ما تثبته نتائج الجدول رقم(05).

الجدول رقم (20): ملاءمة الوسائل لطبيعة العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	%91.07
لا	05	%08.93
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

بعد قراءة الأرقام المتحصل عليها تبين لنا أن غالبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ91.07% أي ما يعادل 51 فردا أقروا بأن الوسائل المعتمدة داخل البلدية ملائمة لطبيعة العمل، في حين أكد 08.93% وما يعادل 5 أفراد أ ن هذه الوسائل غير ملائمة لأداء العمل.

إن الوسائل التقنية الموجودة داخل المؤسسة ملائمة لطبيعة الأعمال والمهام الموكلة، وهذا راجع إلى الظروف المهنية المهيأة داخل المكاتب مع توفر الوسائل التقنية الحديثة التي تساعد على إدارة الوقت، وكما أكدته المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين أن الحاسوب والهاتف والآلات الرقمية المتوفرة تساعد على سهولة في إنجاز المهام في الأوقات المحددة والمطلوبة وفي اتخاذ القرارات وإيصال المراسلات واستخراج الوثائق والسجلات، إضافة إلى أن الإنترنيت أصبحت وسيلة العصر من حيث سهولة الحصول على المعلومات وعدم تضييع الوقت في البحث والسؤال.

الجدول رقم (21): فيما تساهم الوسائل التكنولوجية.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ربح الوقت	29	%38.16
تقليص الجهد	21	%27.63
دقة الإنجاز	26	%34.21
المجموع	76	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

توضح الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 38.16%من المبحوثين يرون أن الوسائل التقنية الموجودة تساهم في ربح الوقت، بينما يرى34.21% أن هذه الوسائل تساهم في دقة الإنجاز، فيما يرى 27.63% من المجموع الكلي أنها تساهم في تقليص الوقت.

من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن كل الوسائل الموجودة داخل المؤسسة لها دور إيجابي بالنسبة للموظفين فهي مساهمة وبشكل واضح في ربح الوقت مع تقليص الجهد ودقة الإنجاز، وهذا ما أقر به سايمون فالوسائل التكنولوجية كالحاسوب والهاتف مساعدة على اتخاذ القرارات في وقت وجيز.

الجدول رقم (22): إذا كانت هناك وسائل أخرى تعتمد في العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	**11**	**%19.64**
لا	**45**	**%80.36**
المجموع	**56**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

بعد قراءة النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول يتبين لنا أن 80.36% من أفراد العينة أي ما يعادل 45 مبحوثا يؤكدون أنه لا توجد وسائل أخرى غير التي ذكرت لإنجاز المهام، في حين أكد19.64% أي ما يعادل 11 مبحوثا أن هناك وسائل أخرى لأداء المهام.

من خلال النتائج يمكن القول أن عدم وجود وسائل أخرى لإنجاز المهام إلى طبيعة عمل المؤسسة الخدمية التي تستوجب وسائل تقنية محدودة.

الجدول (23): الحلول في حالة وجود أعطاب أو مشاكل في الوسائل التكنولوجية.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إستعمال الورق	10	%17.86
إستفسار المسؤول المباشر	18	%32.14
إنتظار حل المشكل وإصلاح الأعطاب	28	%50
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

من خلال هذه الأرقام البيانية يتبين لنا أن ما نسبته 50% من المبحوثين ينتظرون حتى حل وإصلاح المشكل أو العطب وذلك في حالة وجود أعطاب في الوسائل التقنية، بينما قدرت نسبة استفسار المسؤول المباشر في هذه الحالة بـ 32.14%، في حين أن استعمال الورق في أداء المهام في هذه الحالة فقدرت نسبته بـ 17.86%من العينة الإجمالية.

من خلال هذه النسب يمكن القول أن ارتفاع نسبة إنتظار حل المشاكل والأعطاب راجع إلى رقمنة الدولة للمؤسسة الخدمية والإبتعاد أكثر عن الطرق الكلاسيكية، وهذا ما يساعد أكثر في الرجوع إلى الأرشيف حيث تقلص هذه الوسائل الوقت وتجنب مشكل ضياع الأوراق.

4- عرض وتحليل البيانات الخاصةبمضيعات الوقت والأداء.

الجدول (24): التأخر في الوصول إلى مكان العمل.

التكرارات / احتمالات		العينة			التكرار	النسبة المئوية
		العينة احتمالات	التكرار	النسبةالمئوية		
دائما	06	زيادة أعباء العمل	18	%43.90	41	%73.21
		تأخير إتمام العمل	11	%26.83		
أحيانا	35	نتائج أخرى	12	%29.27		
		المجموع	41	%100		
أبدا		15				%26.79
المجموع		56				%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

إن البيانات الإحصائية لهذا الجدول توضح أن أغلب المبحوثين والنسبة قدرت بـ**73.21**% أي ما يعادل 41 فردا يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل بصورة دائمة أو مؤقتة، في حين أن**26.79**% أي ما يعادل 15 فردا لا يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يتأخرون بصورة دائمة أو مؤقتة في الوصول إلى مكان العمل راجع إلى العديد من العوامل كعدم الانضباط أو حدوث حادث طارئ، وعن آراء المبحوثين حول ما إذا كان هذا يؤثر على انجاز المهام فقد كانت معظمها تثبت أن

هذه التأخرات تؤدي وبصورة كبيرة إلى زيادة أعباء العمل مع تشديد الرقابة من طرف المسؤولين وهذا حسب ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين.

الجدول (25): تأثير الأحاديث الجانبية مع الزملاء على التركيز في أداء العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	09	%16.07
أحيانا	39	%69.64
أبدا	08	%14.29
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 69.64% من الأفراد يؤكدون أن الأحاديث الجانبية مع الزملاء تؤثر عليهم في التركز على أداء المهام أحيانا، بينما يؤكد 16.07% أن هذه الأحاديث تؤثر بصورة دائمة عل أداء المهام، في حين يؤكد14.29% أنها لا تؤثر أبدا على أداء العمل.

يعود ارتفاع نسبة الأفراد الذين يؤكون أن هذه الأحاديث الجانبية تؤثر أحيانا على التركيز في أداء العمل إلى كون المقاطعات وبشتى أشكالها تؤدي إلى هدر الوقت وهذا ما يجعل الموظف ينفق وقته في الثرثرة والأمور التافهة، ضف إلى ذلك أن طبيعة هذه المهام باعتبارها روتينية تحتم على الموظف الإبتعاد عن يوم كامل يتخلله الروتين.

الجدول (26): إجراء المكالمات الهاتفية الشخصية أثناء أداء العمل.

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة المئوية
نعم	العينة / احتمالات	التكرار	النسبةالمئوية	43	%76.79
	ترك مكان العمل لفترة	21	%41.18		
	تأخير بعض المهام	17	%33.33		
	أخرى	13	%25.49		
	المجموع	51	%100		
لا				13	%23.21
المجموع				56	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

أبرزت نتائج الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ76.79% من المجموع الكلي لأفراد العينة يجرون المكالمات الهاتفية الشخصية أثناء أداء العمل، بينما ما نسبته23.21% من العينة الإجمالية لا يجرون مكالمات هاتفية أثناء أداء العمل.

إن غالبية أفراد العينة يجرون مكالمات هاتفية أثناء أداء المهام وذلك نظرا لقلة الأعمال الموكلة وأهمية هذه المكالمات، دون أن ننسى محاولة الموظفين القضاء على الروتين اليومي، حيث أن غالبيتهم يتركون أماكن العمل للقيام بها وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى تأجيل أوتأخير بعض المهام إلى وقت لاحق وهذا مضيعة للوقت .

الجدول رقم (27): تأثير قراءة الجرائد والإطلاع على الإنترنت في فترة الدوام على أداء العمل.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	08	%14.29
أحيانا	20	%35.71
أبدا	28	%50
المجموع	56	%100

أسفرت نتائج الجدول أعلاه أن 50% من الموظفين يرون أن قراءة الجرائد والإطلاع على الإنترنيت في فترة الدوام ليس له تأثير على أداء العمل، كما أن 35.71% من الموظفين يرون أن هذا الإطلاع على الجرائد والإنترنيت يؤدي أحيانا إلى التأثير على أداء العمل، في حين أن ما نسبته 14.29% يرون أنه هناك تأثير دائم على العمل في حالة الإطلاع على الجرائد والإنترنيت.

يتبين لنا أن أغلب الموظفين لهم وجهة نظر واحدة فيما يتعلق بقراءة الجرائد والإطلاع على الإنترنيت فهي حسبهم لا تؤثر على أداء العمل، وهذا راجع إلى الوعي التام بأن مثل هذه الأفعال هي مضيعة للوقت، كما أن معظمهم يقوم بالإطلاع عليها في فترات الراحة اليومية، ضف إلى ذلك حجم العمل الذي لا يساعد إطلاقا على فعل مثل هذه الأشياء،أو نظرا لوجود فترات فراغ وقت الدوام .

الجدول رقم (28): ترك مكان العمل لقضاء المصالح الشخصية.

الاحتمالات	العينة			التكرار	النسبة المئوية
	العينة / احتمالات	التكرار	النسبةالمئوية		
نعم	تأخير العمل	07	%30.44	19	%33.93
	قلة الإنجاز	03	%13.04		
	زيادة حجم العمل	13	%56.52		
	المجموع	23	%100		
لا				37	%66.07
المجموع				56	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

توضح البيانات المسجلة في هذا الجدول أن نسبة66.07% من المبحوثين أي ما يعادل 37 فردا لا يتركون أماكن عملهم لقضاء المصالح الشخصية، في حين أن33.93% أي ما يعادل 19 فردا يتركون أماكن عملهم لقضاء مصالحهم الشخصية وهذا ما يزيد في نظرهم من جم العمل وتأخيره.

يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين لا يتركون مكان عملهم لقضاء المصالح الشخصية المختلفة إلى وعيهم بقيمة الوقت واحترام الوظيفة التي يشغلونها فالفرد يبقى هو المسؤول ويبقى الحل بيده، ضف إلى ذلك الرقابة من قبل المسؤولين المباشرين.

الجدول رقم (29): مغادرة مكان العمل قبل نهاية الوقت المحدد.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نادرا	20	%35.71
أحيانا	29	%51.79
غالبا	07	%12.50
المجموع	56	%100

من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه والمتعلق باتجاهات الأفراد نحو مغادرة مكان العمل قبل نهاية الوقت المحدد والقانوني، يتبين أن أغلبية الموظفين وبنسبة قدرت بـ51.79% يغادرون مكان العمل قبل نهاية الوقت القانوني، بينما 35.71% من الموظفين فهم نادرا ما يغادرون مكان العمل قبل الوقت المحدد، في حين أن 12.50% من الموظفين غالبا ما يغادرون مكان العمل قبل انقضاء الوقت المحدد للقيام بالأعمال.

يمكن القول أن أفراد العينة وبصورة كبيرة يغادرون أماكن عملهم قبل انتهاء الوقت المحدد، وهذا راجع إلى بعد السكن والنقص الحاصل في شبكة النقل والمواصلات، إضافة إلى نقص المهام أو الإنتهاء منها قبل الوقت المحدد، دون إغفال أن البلدية تستقطب وبصورة كبيرة معظم المواطنين في الفترة الصباحية.

الجدول رقم (30): إذا كان ضعف تخطيط الوقت يعد من مؤشرات ضعف الأداء.

العينة / الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	%69.64
لا	17	%30.36
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءًا على نتائج الإستمارة.

توضح الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 69.64% أي ما يعادل 39 فردا يؤكدون أن من المؤشرات الكبيرة لضعف الأداء هو الضعف الحاصل في تخطيط الوقت، في حين أن 30.36% أي ما يعادل 17 فردا يؤكدون أن ضعف تخطيط الوقت لا يعد من المؤشرات الواضحة لضعف الأداء.

يمكن إرجاع الإرتفاع الحاصل في نسبة الأفراد الذين يؤكدون أن ضعف التخطيط من مؤشرات ضعف الأداء،إلى كون التخطيط ضرورة حتمية لبلوغ أي إنجاز للمهام ففشل التخطيط يعد أكبر مضيعة للوقت، فالمؤسسات التي تخطط للوقت بصورة جيدة تستطيع الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ثانيا: مناقشة النتائج:

في هذا الجزء من الدراسة الميدانية سيتم التطرق إلى أبرز النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابات المبحوثين حول علاقة إدارة الوقت بالأداء في المؤسسة الخدمية الجزائرية.

1- طبيعة مجتمع الدراسة:

يتبيّن لنا من مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة ما يلي:

- **66.08**% من أفراد العينة إناث وهذا راجع إلى هيمنة المرأة على جميع الميادين خاصة الإدارية منها.
- **48.21**% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من (30 إلى 35 سنة) ومنه فإن مجتمع الدراسة مجتمع شاب وهذا راجع إلى سياسة الدولة والمتمثلة في إعطاء فرص أكبر للشباب مع توظيف خريجي الجامعات.
- **80.36**% من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يستدعي ثقافة ومستوى تعليمي.
- **73.31**% من أفراد العينة هم إداريون، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة فهي ذات طابع إداري خدماتي محض.
- **73.12**% من أفراد العينة لديهم أقدمية من أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية شابة وهذا ما أكدته النسب الموجودة في الجدول (04).

- **82.14**% من أفراد العينة لديهم عقد عمل دائم نظرا لطبيعة عمل المؤسسة الخدمية العمومية الجزائرية.

2- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

تعد فرضيات الدراسة ذات أهمية بالغة وخطوة أساسية في أي بحث نظرا لإرتباطها الوثيق بالإشكالية المتبناة، ولقد تم التعرض في هذه الدراسة لموضوع العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والأداء في المؤسسة الخدمية الجزائرية، حيث قمنا بصياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية،

قمنا بتخصيص هذا الجزء لمناقشة واستخلاص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة مع ربطها بالجانب النظري، وعلى أساسه سيتم الحكم على مدى صدق الفرضيات الموضوعة أو عدمها وإعطاء النتيجة النهائية المتوصل إليها من الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة.

1.2-مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

يتبين من خلال التحليل الكمي والكيفي لبيانات الفرضية الجزئية الأولى والتي جاءت كالآتي: " هناك علاقة طردية بين تخطيط الوقت والأداء ".

- **48.12**% من المبحوثين يدركون أنه هناك ترتيب للأولويات حسب الأهداف المطلوبة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة وموظفيها لديهم إدراك لقيمة الوقت، إضافة إلى مرونة التخطيط الذي يساهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة، وهذا واضح من خلال المستوى العلمي العالي لمعظم أفراد العينة.
- **87.50**% من المبحوثين يؤكدون أن هناك تغيير لترتيب المكاتب داخل المؤسسة الخدمية وهذا حسب الحاجة وكذلك بصفة دورية، فالتغير الحاصل في التكنولوجيات يحتم وبصورة كبيرة على الإدارة تغيير ترتيب هذه المكاتب وكذلك محاولة كسر الروتين من خلال التجديد .
- **85.71**%تساعدهم التعديلات التي يقومون بها في محيط المكتب على تنفيذ المهام بشكل أسرع، وهذا ما يدل على أن توفر الظروف الفيزيقية والبيئة التنظيمية الملائمة يساعد على الوصول للأهداف المرجوة.
- **69.64**% من المبحوثين لا يجدون صعوبة في التقيد بتنفيذ المهام الموكلة في الأوقات المحددة، وهذا ما يدل على التنظيم والتخطيط الجيدين واللذان يساعدان في السيطرة على الوقت المتاح وعدم كثرة الأعمال.

- **53.57**% من المبحوثين يقرون بأن الوقت المخصص والمعمول به يتوافق مع المهام والأعمال الموكلة، فالتخطيط الجيد للوقت من الأسباب الهامة والمساعدة على إنجاز المهام وبالتالي فهو يوفق بين الوقت والعمل مع تقديم الخدمة الجيدة.
- **58.93**% من أفراد العينة يعتقدون أن التخطيط القائم داخل المؤسسة الخدمية يساعد أكثر على كسب رضا المواطن، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة والتي تبحث عن تقديم خدمة لا متناهية للشعب من جهة وكسب ودهم من جهة أخرى.

الجدول رقم(31): العلاقة بين برامج توقيت العمل ومدى مساعدتها في تنفيذ المهام.

يتم تغيير برامج توقيت العمل من طرف / يساعد الإدارة البرنامج الزمني الذي تضعه الإدارة في تنفيذ المهام	نعم	لا	المجموع	كا^2 الحسابية	كا^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية	RC
عادية	f0= 04	f0=38	42	**26.44**	0.05 5.99	**دالة**	**0.57**
	%26.67	**%92.68**					
	fe=**11.25**	fe=**30.75**					
حسنة	f0=08	f0=03	11		0.01 4.61	**دالة**	
	%53.33	**07.32 %**					
	fe=**02.95**	fe=**08.05**					
جيدة	f0=03	f0=00	03				
	%20	%00					
	fe=0.80	fe=2.20					
المجموع	15	41	**56**				

يتم تغيير برنامج العمل من طرف الإدارة / يساعد البرنامج في تنفيذ المهام	نعم	لا	المجموع
عادية	f0= 04	f0=38	42
	fe=11.25	fe=32.68	
حسنة	**f0**=08	f0=03	11
	fe=02.95	fe=08.05	
جيدة	**f0**=03	**f0**=00	**03**
	fe=0.80	fe=2.20	
المجموع	15	41	**56**

DL= (c–1)(k–1) =(2×1

عند مستوى الدلالة 0.05 ⟵ 5.99

عند مستوى الدلالة 0.01 ⟵ 4.61

حيث أن:

عدد الأعمدة : **k**

عدد الصفوف: **c**

التكرار الملاحظ: f0

التكرار المتوقع: fe

$$x^2 = \frac{\sum(f0-fe)^2}{fe}$$

$$fe = \frac{42\times15}{56} = 11.25$$

$$fe = \frac{42\times41}{56} = 30.75$$

$$fe = \frac{11\times15}{56} = 2.95$$

$$fe = \frac{11\times41}{56} = 8.05$$

$$fe = \frac{3 \times 15}{56} = 0.80$$

$$fe = \frac{03 \times 41}{56} = 02.20$$

$$x^2 = \frac{(4-11.25)}{11.25} + \frac{(38-30.75)}{30.75} + \frac{(8-2.95)}{2.95} + \frac{(3-8.05)}{8.05} + \frac{(3-0.80)}{0.80} + \frac{(0-2.20)}{2.20}$$

$$= 4.67 + 1.71 + 8.64 + 3.17 + 6.05 + 2.2 = 26.44$$

باختبار x^2(**كا**^{2}) للدلالة فقد بلغت **كا^2** المحسوبة**26.44**وهي دالة عند المستويين 0.01 و**0.05** عند درجة الحرية **2.**

حساب معامل التوافق Rc :

$$\mathbf{Rc} = \sqrt{\frac{x^2}{x^2+N}} = \sqrt{\frac{26.44}{26.44+56}}$$

$$= 0.57$$

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أجابوا أن الإدارة تقوم بتغيير برنامج العمل ويرون أن برنامج العمل يساعدهم في القيام بالعمل بصفة عادية تقدر ب 26.67 **%** ، في حين يرى ما نسبته 53.33 **%**أنها تساعدهم بصفة حسنة، ويرى ما نسبته 20 **%**أنها تساعدهمبصفة جيدة، في حين أجاب ما نسبته 92.68 **%**من الموظفين أن الإدارة لا تقوم بتغيير برنامج العمل وأنه يساعدهم على أداء عملهم بصفة عادية، و7.32 **%**يساعدهم بصفة حسنة.

وباختبار x^2(**كا**^{2}) للدلالة على علاقة تغيير برنامج العمل من طرف الإدارة ومساعدته في تنفيذ المهام، فقد بلغت **كا^2** المحسوبة 26.44وهي دالة عند المستويين 0.01 و**0.05** عند درجة الحرية **2.**

أما بالنسبة لمعامل التوافق فقد قدر ب 0.57 وهذا يدل على أنها علاقة قوية لأنها قيمة محصورة بين 0.51 و 1 .

ومن خلال النتائج المحصل عليها نستخلص أن الإدارة لا تقوم في الغالب بتغيير برنامج العمل وهو يساعد الموظفين في تنفيذ مهامهم بصفة حسنة، في حين أجاب بعضهم بأنها تقوم بتغيير برنامج العمل وهذا يرجع إلى إدخال وسائل جديدة في العمل .

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج حول علاقة تخطيط الوقت بالأداء وقصد الحكم على الفرضية بالصحة أو الخطأ، يتضح لنا أن الفرضية الثانية قد تحققت وذلك من خلال الوقوف على التوجه الإيجابي لإجابات المبحوثين نحو عبارات المؤشرين في الجدول أعلاه، وهذا ما يؤكد وجود علاقة طردية (موجبة) تخطيط الوقت وتنفيذ المهام، حيث أكد أفراد العينة وجود تخطيط جيد للبرامج الزمنية والذي يؤدي بشكل أو بآخر إلى سهولة في تنفيذ المهام، فترتيب الأولويات حسب الأهداف ومرونة التخطيط بالإضافة إلى التنظيم الجيد للمكاتب داخل المؤسسة الخدمية يؤدي إلى سهولة في تنفيذ المهام.

2.2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- **55.36%** من أفراد العينة لديهم سهولة في التحكم بالوسائل التقنية الحديثة، وهذا يرجع إلى المستوى التعليمي للموظفين لأن معظمهم ذو مستوى تعليمي جامعي وهذا ما تثبته نتائج الجدول رقم(05).
- **72.37%** من يثبتون أن كل الوسائل الموجودة داخل المؤسسة لها دور إيجابي بالنسبة للموظفين فهي مساهمة وبشكل واضح في ربح الوقت مع تقليص الجهد ودقة الإنجاز، وهذا ما أقر به سايمون فالوسائل التكنولوجية كالحاسوب والهاتف مساعدة على اتخاذ القرارات في وقت وجيز.
- **91.07%** من المبحوثين يؤكدون أن الوسائل التقنية المعتمدة داخل البلدية ملائمة لطبيعة العمل، وهذا ما يدل على أن هذه الوسائل كالحاسوب والهاتف والآلات الرقمية تساعد في سهولة إنجاز المهام وفي الأوقات المحددة.
- **80.36%** من أفراد العينة أجابوا بأنه لا توجد وسائل تقنية أخرى غير التي ذكرت لإنجاز المهام، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الخدمية التي تتطلب وسائل تقنية محدودة.لعتماد أكثر على الحواسيب والورق

- **50%** من المبحوثين يقرون بأنهم ينتظرون حل وإصلاح المشاكل والأعطاب الناجمة في الوسائل التقنية،وهذا من شأنه أن يعطل مصالح المواطن والتي تسعى المؤسسة الخدمية دائما إلى تقديم أفضل خدمة له.

الجدول رقم(32): التحكم في وسائل الإتصال ومساهمتها في الأداء.

التحكم في وسائل الاتصال / مساهمة وسائل الاتصال الحديثة	متوسطة	حسنة	جيدة	المجموع	$كا^2$ المحسوبة	$كا^2$ الجدولية	الدلالة الإحصائية	RC
ربح الوقت	f0= 06	f0=21	f0=01	28	19.93	0.05 9.48 00.01 77.78	دالة	0.51
	66.67 %	**67.74 %**	**06.25 %**					
	fe=4.5	fe= 15.50	fe=8	/				
تقليص الجهد	f0=03	f0=03	f0=05	11				
	% "**33.33**	%09.68	31.25 %					
	fe=1.77	fe=6.09	fe= 3.14					
دقة الإنجاز	f0=00	f0=07	f0=10	17				
	%00	%22.58	62.50 %					
	fe=2.73	fe=9.41	fe= 4.86	/				
المجموع	**09**	**31**	**16**	**56**				

التحكم في وسائل الاتصال الحديثة / مساهمة وسائل الاتصال الحديثة	متوسطة	حسنة	جيدة	المجموع
ربح الوقت	f0= 06	f0=21	f0= 01	28
	fe=4.50	fe=15.50	fe=8	
تقليص الجهد	**f0=03**	f0=03	f0= 05	11
	fe=1.77	fe=06.09	fe=3.14	
دقة الانجاز	f0=00	f0=07	f0= 10	**17**
	fe=2.73	fe=09.41	fe=4.86	
المجموع	**09**	**31**	**16**	**56**

DL= (c–1)(k–1) =(2× 2) = 4

$$x^2 = \frac{\sum(f0-fe)^{\ 2}}{fe}$$

$$x^2 = \frac{(6-4.5)}{4.5} + \frac{(21-15.5)}{15.5} + \frac{(1-8)}{8} + \frac{(3-1.77)}{1.77} + \frac{(3-6.09)}{6.09} + \frac{(5-3.14)}{3.14} + \frac{(0-2.73)}{2.73} + \frac{(7-9.41)}{9.41} + \frac{(10-4.86)}{4.86}$$

$$= 19.93$$

باختبار x^2(**كا**^{2}) للدلالة فقد بلغت **كا^2** المحسوبة**19.93** وهي دالة عند المستويين 0.01 و**0.05** عند درجة الحرية **4**.

$$\mathbf{Rc}= \sqrt{\frac{x^2}{x^2+N}} = \sqrt{\frac{28.81}{28.81+56}}$$

$$= \mathbf{0.51}$$

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أجابوا أنهم يتحكمون في وسائل الاتصال الحديثة بصفة متوسطة وتساعدهم في ربح الوقت تقدر ب 66.67 **%** ، في حين يرى ما نسبته 33.33 **%**أنها تساعدهم في تقليص الجهد، في حين أجاب ما نسبته 67.74 **%**من الموظفين أنهم يتحكمون في وسائل الاتصال بصفة حسنة وتساعدهم في ربح الوقت، أما 9.68**%** يرون أنها تساعدهم في تقليص الجهد ، بينما أجاب 22.58 **%**بأنها تساهم في دقة الانجاز، بينما 6.25 **%**قالوا بأنهم يتحكمون في وسائل الاتصال الحديثة بصفة جيدة وتساهم في ربحهم للوقت، و31.5 **%**أجابوا بأنها تقلص من الوقت المستغرق لأدائهم لمهامهم، في حين أن 62.25 **%**قالوا بأنها تؤدي إلى الدقة في الانجاز.

وباختبار x^2(**كا**^{2}) للدلالة على علاقة التحكم في وسائل الاتصال الحديثة ومساهمة هذه الأخيرة الموظفين في أدائهم، فقد بلغت **كا^2** المحسوبة**19.93** وهي دالة عند المستويين 0.01 و**0.05** عند درجة الحرية **4**.

أما بالنسبة لمعامل التوافق فقد قدر ب 0.51 وهذا يدل على أنها علاقة قوية لأنها قيمة محصورة بين 0.51 و 1 .

وعليه وفي ضوء ماجاءت به هذه النسب يتضح لنا تحقق الفرضية الجزئية الثانية والتي تقتضي مساعدة الوسائل التقنية في رفع الأداء، وقد تم الوقوف على هذا من خلال رصد توجه المبحوثين اتجاه بنود عبارات المحور الثالث في الإستمارة، فالوسائل التقنية المختلفة الموجودة داخل المؤسسة الخدمية لها دور إيجابي بالنسبة للموظفين وهذا من خلال تقليص الجهد وربح الوقت مع دقة التنفيذ.

3.2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- **58.93%** من المبحوثين يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل بصورة دائمة أو مؤقتة، وهذا بسب عدم انضباط الموظفين وغياب ثقافة احترام الوقت، أو نتيجة لحدوث حادث طارئ فمعظم هذه التأخيرات تؤدي وبصورة كبيرة إلى الزيادة في الأعباء مع تشديد الرقابة من طرف المسؤولين.
- **69.64%** من المبحوثين يؤكدون أن الأحاديث الجانبية مع الزملاء تؤثر أحيانا على تركيزهم في أداء مهامهم، ويعود هذا إلى إدراك الأفراد أن هذه الأحاديث ما هي إلا مضيعة للوقت.
- **76.79%** من المبحوثين يجرون مكالمات هاتفية أثناء أداء المهام، وهذا نظرا لأهمية هذه المكالمات فهي لا تأخذ وقت طويلمن جهة ووجود فترات فراغ من حين لآخر من جهة أخرى، دون أن ننسى محاولة الموظفين القضاء على الروتين اليومي وهذا ما يؤدي إلى تأخير وتأجيل بعض المهام إلى وقت لاحق.
- **50%** من المبحوثين يرون أن قراءة الجرائد والإطلاع على الإنترنيت في فترة الدوام ليس له تأثير في أداء العمل، وهذا لوجود أوقات فراغ من الحين إلى الآخر ونقص أعباء العمل.
- **51.79%** من المبحوثين يغادرون مكان عملهم قبل الوقت المحدد والقانوني، وهذا راجع إلى بعد السكن من جهة والنقص الحاصل في شبكة النقل والمواصلات من جهة أخرى، دون نسيان أن المؤسسة الخدمية تستقطب وبصورة كبيرة المواطنين في الفترة الصباحية.

الجدول رقم(33): التأخر في الوصول إلى مكان العمل وأثره على الأداء.

ترك مكان العمل / لقضاء المصالح الشخصية / التأخر في الوصول إلى مكان العمل	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	كا^2 الحسابية	كا^2 الجدولية	الدلالة الإحصائية	RC
تأخير العمل	f0= 03	f0=08	f0=06	**17**	**24.02**	0.05 9.48	**دالة**	**0.55**
	%**50**	**22.86** %	%**40**					
	fe= **0.64**	fe=**4. 14**	fe=**02. 62**					
قلة الانجاز	f0=01	f0=04	f0=08	**13**		0.01 7.78	**دالة**	
	% **16.67**	**11.43** %	%53.33					
	fe=**0. 45**	fe=**02. 18**	fe= **5.87**					
زيادة حجم العمل	f0=02	f0=23	f0=01	**26**				
	%33.33	%65.71	%06.67					
	fe= **0.22**	fe= **02.80**	fe= **05.10**					
المجموع	**06**	**35**	**15**	**56**				

التأخر في الوصول إلى مكان العمل / ترك مكان العمل لقضاء المصالح الشخصية	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع
تأخير العمل	f0= 03	f0=08	f0=06	17
	fe=0.64	fe=04.14	fe=02.62	
قلة الانجاز	**f0**=01	f0=04	f0=08	13
	fe=0.45	fe=02.18	fe=05.87	
زيادة حجم العمل	f0=02	f0=23	f0= 01	**26**
	fe=0.22	fe=02.80	fe=05.10	
المجموع	**06**	**35**	**15**	**56**

DL= (c–1)(k–1) =(2×2)

= 4

$$x^2 = \frac{\sum(f0 - fe)}{fe}$$

$$x^2 = \frac{(3-1.82)}{1.82} + \frac{(8-4.14)}{4.14} + \frac{(6-2.62)}{2.62} + \frac{(1-0.45)}{0.45} + \frac{(4-2.18)}{2.18} + \frac{(8-5.87)}{5.87}$$

$$= 19.59$$

باختبار x^2(**كا**^{2}) للدلالة فقد بلغت **كا**^{2} المحسوبة **19.59** وهي دالة عند المستويين 0.01 و **0.05** عند درجة الحرية **4**.

$$\mathbf{Rc}=\sqrt{\frac{x^2}{x^2+N}}=\sqrt{\frac{19.59}{19.59+56}}$$

$$=\mathbf{0.51}$$

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أجابوا أنهم يتأخرون في الوصول إلى أماكن عملهم بصفة دائمة ويتركون أماكن عملهم أثناء فترة الدوام لقضاء مصالحهم الشخصية مما يؤدي إلى تأخير العمل تقدر ب 50 **%** ، في حين يرى ما نسبته 16.67 **%**أنها تؤدي بهم إلى قلة الانجاز، في حين أجاب ما نسبته 33.33 **%**من الموظفين أنها تزيد من حجم العمل، أما 22.86**%** من الموظفين أجابوا بأنهم يتأخرون في الوصول إلى أماكن عملهم أحيانا ويتركون أماكن عملهم لقضاء مصالحهم الشخصية مما يؤدي إلى تأخيرهم لعملهم ، بينما أجاب 11.43 **%**بأنها تؤدي إلى قلة الانجاز، في حين أن 65.71 **%**أجابوا بأنها تزيد من حجم العمل، بينما 40 **%**أجابوا بأنهم لا يتأخرون في الوصول إلى أماكن عملهم ويقومون بترك مكان عملهم لقضاء مصالحهم الشخصية مما يؤدي إلى تأخير أعمالهم، في حين أن 53.33 **%**يرون بأنها تؤدي إلى قلة النجاز، أما 6.67 **%**فيرون أنها تؤدي إلى زيادة في حجم العمل.

وباختبار x^2(**كا**^{2}) للدلالة على علاقة التأخر في الوصول إلى أماكن العمل ترك مكان العمل في فترة الدوام الأخيرة الموظفين في أدائهم، فقد بلغت **كا**^{2} المحسوبة**19.93** وهي دالة عند المستويين 0.01 و**0.05** عند درجة الحرية **4**.

أما بالنسبة لمعامل التوافق فقد قدر ب 0.55 وهذا يدل على أنها علاقة قوية لأنها قيمة محصورة بين 0.51 و 1 .

ومن خلال هذه النتائج نستخلص أن عدد كبير من العمال يتأخرون في الوصول إلى مكان العمل بصفة دائمة أو مؤقتة وعند قيامهم بترك أماكن عملهم لقضاء بعض مصالحهم الشخصية يقومون تأخير العمل أو يقل إنجازهم ويزيد حجم عملهم ، لأن عدم احترام الوقت وتضييعه له تأثير

سلبي على العمل . ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج حول وجود علاقة بين مضيعات الوقت والأداء يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت.

ومنه من خلال ما تم عرضه من نتائج الفرضيات الجزئية، يمكن وصف العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والأداء في المؤسسة الخدمية الجزائرية (بلدية جيجل نموذجا) بأنها علاقة سببية، فالتخطيط الجيّد للوقت وتوفر واستعمال الوسائل التقنية الحديثة يؤدي إلى ارتفاع وزيادة في أداء الموظفين والعكس صحيح، كما أن كثرة مضيعات الوقت تؤثر سلبا على الأداء داخل المؤسسة الخدمية.

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

- من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة هي أنه يوجد تخطيط جيد للوقت من الإدارة والموظفين، وهذا ما اتّفقت فيه مع دراسة عبير فوزي الخطيب، كما اتفقت معها كذلك في أنه هناك أداء جيد للعاملين داخل أماكن العمل.
- توصلت الدراسة الراهنة إلى أن هناك علاقة عكسية بين مضيعات إدارة الوقت وأداء الموظفين وهذا ما اتّفقت فيه مع دراسة محمود إبراهيم ملجم ومن نتائجه أنه توجد علاقة سالبة بين مضيعات الوقت وأداء العاملين.

4- النتائج العامة:

إنطلاقا من عرض النسب المتحصل عليها من إجابات المبحوثين في الإستمارة والمقابلة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- أنه توجد علاقة طردية (موجبة) بين التخطيط للوقت وأداء الموظفين.
- الجدولة الزمنية القائمة داخل المؤسسة الخدمية تساعد الموظفين على ترتيب أولويات العمل حسب الأهداف.
- الوسائل التقنية الحديثة مساهمة وبشكل كبير في الرفع من أداء الموظفين.

- الوسائل التقنية المختلفة الموجودة داخل المؤسسة الخدمية لها دور إيجابي بالنسبة للموظفين وهذا من خلال تقليص الجهد وربح الوقت مع دقة التنفيذ.
- هناك علاقة عكسية بين مضيعات الوقت وأداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمية.
- الأحاديث الجانبية والمكالمات الهاتفية إضافة إلى مغادرة أماكن العمل قبل وقت الدوام تزيد من أعباء العمل، فكلها معيقات تؤثر بطريقة أو بأخرى على أداء الموظفين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الأخير تم عرض بيانات الدراسة الميدانية في جداول إحصائية وتحليل هذه البيانات بما يتوافق وموضوع الدراسة، إضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية كمعامل التوافق Rc وكا^{2}لمعرفة نوعية العلاقة الموجودة بين متغيرات كل فرضية، حيث تحققت كل من الفرضيات الجزئية والفرضية العامة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج العامة.


خاتمة

خاتمة

وختاما قمنا في هذه الدراسة استكشاف العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والأداء في المؤسسة الجزائرية وبالتحديد في بلدية جيجل ، وهذا بدءًا بالإطار النظري والذي تناول أهم القضايا المنهجية والنظرية التي سار العمل على ضوئها من أجل تكوين صورة واضحة حول الدراسة، وصولا إلى الجانب الميداني والنزول إلى الميدان لإسقاط هذا الجانب النظري على الواقع المعاش من أجل الإجابة على بعض التساؤلات الجزئية المطروحة التي قادت الدراسة إلى بعض النتائج، وذلك بحصرها في ممارسة التخطيط الجيد للوقت والذي سيؤدي وبصورة كبيرة إلى زيادة أداء الموظفين وذلك من خلال التقيّد بالرزنامة الزمنية الموضوعة من قبل الإدارة، كذلك تحديد الأهداف وترتيب الأولويات مع السيطرة على مضيعات الوقت والمعوقات التي تحول دون إدارة فعالة له هي الأخرى تمكن من حسن استخدامه وتوفيره، أضف إلى هذا توفر الوسائل التقنية الحديثة داخل المؤسسة الخدمية يساهم في سهولة القيام بالمهام وإنجازها في الأوقات المحددة وتقليص الجهد وسرعة التنفيذ.

لذلك نقول أن هناك عدة متغيرات داخلية وخارجية تنظيمية وأخلاقية تتدخل في الأداء وتؤثر فيه ومن الصعب التحكم في عدة متغيرات في آن واحد، لكن تبقى عدة أمور تعتبر كمبادئ تنظيمية لابد من مراعاتها منها المساواة والإدارة الجيدة للوقت فلا نعتقد أنها أمور تحتاج إلى تخصص أو دراسة بقدر ما تحتاج إلى تطبيق.

كما أن الإستفادة من كل دقيقة شيء مهم لإنجاز الأعمال والمهام بشكل اقتصادي وفي الوقت المحدد والصحيح، فالوقت يسير دائما بسرعة محددة وثابتة ومن ثم ينبغي للفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له، فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارته، فبالإدارة الفعالة يمكن الوصول إلى أفضل استخدام للوقت والقدرة على إنجاز الكثير في كمية الوقت نفسها مع إعطاء أولوية للأعمال الهامة، فعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للوقت وإدارته إلا أنه من أكثر العناصر أو الموارد هدرا وأقلها استثمارا سواء في المنظمات أو من الأفراد العاديين.

إن لإدارة الوقت علاقة كبيرة بالأداء فتبني أساليب إدارة الوقت بفعالية يزيد من أداء الموظف فمن المهم معرفة الإجراءات والأساليب التي تساعد على الإدارة السليمة للوقت وبالتالي تساعد على الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، فتنظيم وترتيب المكاتب ووضع رزنامة زمنية محددة وواضحة بمقدورة التحكم في الأداء، ضف إلى ذلك طبيعة الوسائل الموجودة داخل المؤسسة فهي مساهمة وبشكل مباشر في الرفع

من الأداء، إضافة إلى السيطرة على مضيعات الوقت والمعوقات التي تحول دون إدارة فعالة له هي الأخرى تمكن من حسن استخدامه وتوفيره.

إن الأهمية التي تم الحديث عنها في كل جزء من هذه الدراسة بالنسبة لإدارة الوقت تحتم على المؤسّسات خاصة الجزائرية وضعها في الحسبان من أجل مواكبة كل التطورات السريعة في هذا العصر والأدوات التكنولوجية من أهمها لتأثيرها الواضح في توفير الجهد والوقت، وباعتبارها وسائل تساعد على إدارة الوقت بفعالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

1_ الكتب:

1. أحمد صقر عاشور: **إدارة القوة العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
2. أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004.
3. أحمد ماهر: **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، مصر، 2006.
4. بدر حامد أحمد: **السلوك التنظيمي**، دار الحكم، الكويت، 1982.
5. بشير العلاق: **أساسيات إدارة الوقت**، دار اليازوري، الأردن، 2009.
6. جودت عزت عطوي: **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 8 ، الأردن، 2014.
7. جيرالد جرين برج، روبرت براون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة محمد رفاعي، اسماعيل علي البسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
8. الحسن عدادي، حسن فلاح: **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان ، 2000.
9. حسين محمد جواد الجبوري: **منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المعارف البحثية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
10. حنا نصر الله: **مبادئ إدارة الوقت**، دار التقدم العلمي، الأردن، 2005.
11. خالد أحمد الصرايرة: **العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. خالد الهيتي : **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي** ، دار وائل للنشر،عمان،2003.
13. خالد عبد الرحمان الجريسي: **إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري**، دار حافظ للنشر والتوزيع،السعودية،2002.
14. خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، ط 3، الأردن، 2007.
15. دايل كارنيجي: **فن إدارة الوقت**، مكتبة جريرة الورد، مصر، 2010.

16. ربحي عليان مصطفى: **إدارة الوقت النظرية والتطبيق**، دار جرير، الأردن، 2007.

17. رضا صاحب أرحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: **الإدارة المعاصرة** ، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

18. رعد حسن الصرن: **إدارة الوقت**، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا،2000.

19. زهير ثابت: **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين** ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ،2001 .

20. زيد منير عبوي: **إدارة الوقت**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

21. سامح عبد المطلب عامر: **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر، الأردن، 2011.

22. سلمان زيدان: **استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

23. سليم بطرس جلدة، سامي حريز: **فن إدارة الوقت والإجتماعات**، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

24. سهيل عبيدات: **إدارة الوقت وعملية إتخاد القرار والإتصال للقيادة الفعالة**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.

25. سهيل فهد سلامة: **إدارة الوقت منهج متطور للنجاح**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988.

26. سهيلة محمد عباس، علي حسن: **إدارة الموارد البشرية**، داروائل للنشر، الأردن، 2000.

27. سيد محمود الخولي: **فاعلية إدارة الوقت واتخاذ القرارات الإدارية**، مكتبة عين شمس،مصر، 1994.

28. شركة مركز القرار للإستشارات: **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003.

29. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

30. صلاح عبد القادر النعيمي: **الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

31. عادل حسن: **الأفراد في الصناعة**، دار الجامعات المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1971.

32. عامر عوض : **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية، مصر، 2006.

34. عبد الله شوقي: **إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

35. علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

36. عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.

37. عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية(بعد استراتيجي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2005.

38. عمر وصفي عقيلي: **الإدارة المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

39. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: **تكنولوجيا الأداء البشري**، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.

40. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد: **إدارة الوقت مفاهيم عمليات وتطبيقات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

41. كامل بربر: **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت،1997 .

42. كامل محمد المغربي: **الإدارة وأصالة المبادئ ووظائف المنشأة**، دار الفكر، الأردن 2007.

43. مازن فارس رشيد: **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2001.

44. مجيد الكرخي: **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

45. محمد إبراهيم: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

46. محمد أزهر سعيد السماك: **طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

47. محمد أمين شحادة: **إدارة الوقت بين الثرات والمعاصرة**، دار إبن الجوزي للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

48. محمد بسيوني البرادعي: **مهارات إدارة وتنظيم الوقت**، إيثريك، مصر، 2004.

49. محمد حسين قطناني: **مهارات وفن إدارة الوقت**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن،2005.

50. محمد سعيد أنور سلطان: **السلوك التنظيمي**، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2008.

51. محمد سليمان حنفي: **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2006.

52. محمد صالح صالح: **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2،عمان، 2004.

53. محمد عبد الفتاح ياغي: **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.

54. محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999.

55. محمد علي محمد: **مقدمة في البحث الإجتماعي**، دار النهضة العربية، مصر، 1983.

56. محمد قاسم القريوتي: **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

57. محمود العكة: **إدارة الأعمال الدولية**، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010.

58. مدحت محمد أبو النصر: **مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.

59. مصطفى أحمد سيد، **إدارة السلوك التنظيمي** ، رؤية معاصرة ، د د ن، د ب ن ، 2000 .

60. مصطفى نجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، الأردن، 2011.

61. مهدي حسن زويلف ، **إدارة الأفراد** ، مكتبة المجتمع العربي ، الأردن ،2003 .

62. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح : **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2002 .

63. ميرل إن دوجلاس، دونا إن دوجلاس: **إدارة الوقت**، ترجمة محمد وحيد المنطاوي ، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.

64. ناجي السيد عبده: **الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية**، دار الفكر العربي، القاهرة،د س ن.

65. نادر أحمد أبو شيخة: **مدخل إلى إدارة الوقت**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2، الأردن، 2013.

66. نادية عمر الجولاني: **تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها**، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2006.

67. نعيم إبراهيم الظاهر: **الإدارة الفعالة للوقت**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، لبنان، 2013.

68. نواري عناية: **منهجية إعداد البحث العلمي باكالوريوس، ماجيستير، دكتوراه**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

69. هيثم علي حجازي: **مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

70. ياسر أحمد فرح : **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

71. يعقوب نشوان: **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، دار الفرقان، عمان ،1986.

72. يوسف حجيم الطائي وآخرون: **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

2_ القواميس والمعاجم:

73. صالح مصلح أحمد: **الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية** ، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1999.

3_ المذكرات والرسائل الجامعية:

74. بوجمعة كوسة: الأجور والأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سطيف، الجزائرن 2014.

75. جهاد بن محمد الرشيد: **إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل**، مذكرة لنيل ماجستير في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية،2003.

76. صبرينة مانع: **ضغوط العمل وأثرهاعلى أداءالأساتذة الجامعيين**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.

77. عيد مطر العتيبي: **تقييم الأداء الأمني**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.

78. فهد بن عوض الله زاحم السلمي: **ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري** ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

79. محمد بن عبد الله الحربي: **الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الحماية المدنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

4_ المجلات والجرائد:

80. عبد المليك مزهودة: **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2001.

المراجع باللغة الأجنبية

81. Amidou Adamou: **gestion du temps et efficacitè personnelle**,cotonou Rèpublique du Bènin, le26 aout 2008.

82. Danielle kaiser Gruber et Josse Andrieu : **tout n'est pas économiques**, édition l'aub , paris, 2000.

83. P, Drucker : **l'avenir de management** , deuxième Edition, économique, 1997.

84. Stephen Robbins et autres :**management ,l'essentiel des concepts pratiques**, Graphicems, 7 ed, Espagne.

85. Vèronique Lacombe: **Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires a travers les taches et les activitès**, Universitè du Quèbec **a** Monterèal, Canada, 2011.

قائمة الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

إستمارة مذكرة الماستر بعنوان:

إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية ببلدية جيجل

مذكرة مكملة لنيل درجة ماستر علم الإجتماع التنظيم والع

نرجوا منكم أن تتفضلوا بالإجابة على أسئلة هذه الإستمارة بكل موضوعية ونزاهة مع فائق التقدير والإمتنان.

إعداد الطالبين: **إشراف الأستاذة:**

- **نمر هشام** **بورحلي كريمة**
- **طنيبة مصطفى**

ملاحظة: معلومات هذه الإستمارة تبقى سرية و تستعمل لغرض البحث العلمي فقط.

ضع العلامة (×) أمام الجواب المناسب.

الموسم الجامعي: 2016-2017

المحور الأول: بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن: من 25 إلى أقل من 30 ☐ من30 إلى أقل من 35 ☐ من 35 إلى أقل من 40 ☐

من 40 إلى أقل من 45 ☐ ، من 45 فما فوق ☐

3.المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4.طبيعة العمل: إداري ☐ تقني ☐ إطار ☐

5. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من10سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق ☐

6.عقد العمل: دائم ☐ مؤقت ☐

المحور الثاني: تخطيط الوقت وعلاقته بالأداء

7. هل ترتب أولويات العمل حسب الأهداف المسطرة ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

8. هل تقوم بتغيير ترتيب مكتبك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ" **نعم**" هل يتم بصفة: دورية ☐ سنوية ☐ حسب الحاجة ☐

9.هل ترى أن التعديلات التي تقوم بها في محيط مكتبك تساعدك في تنفيذ المهام بشكل أسرع ؟

نعم ☐ لا ☐

10. هل تواجه صعوبة في التقيد بتنفيذ المهام والأعمال المنوطة بك في الوقت المحدد ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب " **لا** " ، هل يعود ذلك إلى: سوء تخطيط المهام ☐

ضعف علاقات العمل

عدم تحكمك في وسائل الاتصال الحديثة

عبء العمل

سبب أخر أذكره.....

11.هل ترى أن الوقت المخصص لعملك المعمول يمكنك من الرفع من وتيرة تنفيذ المهام ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب" **نعم**" ما هي أهمية ذلك حسب رأيك؟

.....

.....

12.هل يتم تغيير برامج توقيت العمل من طرف الإدارة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب" **نعم**" **هل** يكون بصفة: دورية سنوية حسب الحاجة

13.هل البرنامج الزمني الذي تضعه الإدارة يساعدك على أداء مهامك بصفة:

عادية حسنة جيدة

14. هل تقوم بتطبيق البرنامج الزمني المسطر من طرف الإدارة بصفة: دائمة مؤقتة

15. حسب إعتقادك هل يساعد تخطيط الوقت المعتمد من طرف الإدارة **أكثر** في: سرعة التنفيذ

دقة الإنجاز تقليص الوقت كسب رضا المواطن

المحور الثالث: الوسائل التقنية وعلاقتها بالأداء

16. رتب أكثر الوسائل استعمالا في أدائك لعملك حسب الأولويات من 1 إلى 3:

آلات رقمية الهاتف الطريقة الكلاسيكية " الورق"

الحواسيب الشبكة أخرى تذكر.....

17. هل تتحكم في وسائل الاتصال الحديثة بصفة: متوسطة ☐ حسنة ☐ جيدة ☐

18. هل ترى أن هذه الوسائل مناسبة لطبيعة العمل الذي تقوم به ؟ : نعم ☐ لا ☐

19. هل تساعدك هذه الوسائل في: ربح الوقت ☐ تقليص الجهد ☐ دقة الإنجاز ☐

20. هل هناك وسائل أخرى تعتمد عليها في أداء مهامك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب" **نعم**" . ماهي هذه الوسائل؟ .....

21.عند حصول مشاكل أو أعطاب في الوسائل التكنولوجية التي تعتمدها في آدائك لعملك هل تقوم ب:

إستعمال الورق ☐ إستفسار المسؤول المباشر ☐ تنتظر حل المشكل وإصلاح الأعطاب ☐

المحور الرابع: مضيعات الوقت وعلاقتها بالأداء

22. هل تتأخر في الوصول إلى مكان عملك؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

في حالة الإجابة ب"دائما" أو"أحيانا" هل يؤدي ذلك إلى: زيادة أعباء العمل ☐ تأخير إتمام العمل ☐

نتائج اخرى اذكرها.....

23. هل تؤثر الأحاديث الجانبية لزملائك معك أثناء عمك على تركيزك في أداء مهامك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ دائما ☐

24. هل تقوم بإجراء المكالمات الهاتفية الشخصية أثناء أداء العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب" **نعم**" هل تقوم ب: ترك مكان العمل لفترة ☐ تأخير بعض المهام ☐

أخرى تذكر.....

25. حسب رأيك هل يؤثر قراءة الجرائد والإطلاع على الانترنت في فترة الدوام على أدائك لعملك ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

26. هل تترك مكان عملك أثناء فترة الدوام لقضاء مصالحك الشخصية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب" **نعم**" هل يؤدي ذلك إلى:

تأخير العمل ☐ قلة الإنجاز ☐ زيادة حجم العمل ☐

27.هل تغادر مكان عملك قبل نهاية الوقت المحدد؟ نادرا ☐ أحيانا ☐ غالبا ☐

28. هل ترى أن ضعف تخطيط الوقت يعد من مؤشرات ضعف الأداء ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب " **نعم**" حسب رأيك من هو المسؤول عن ذلك؟

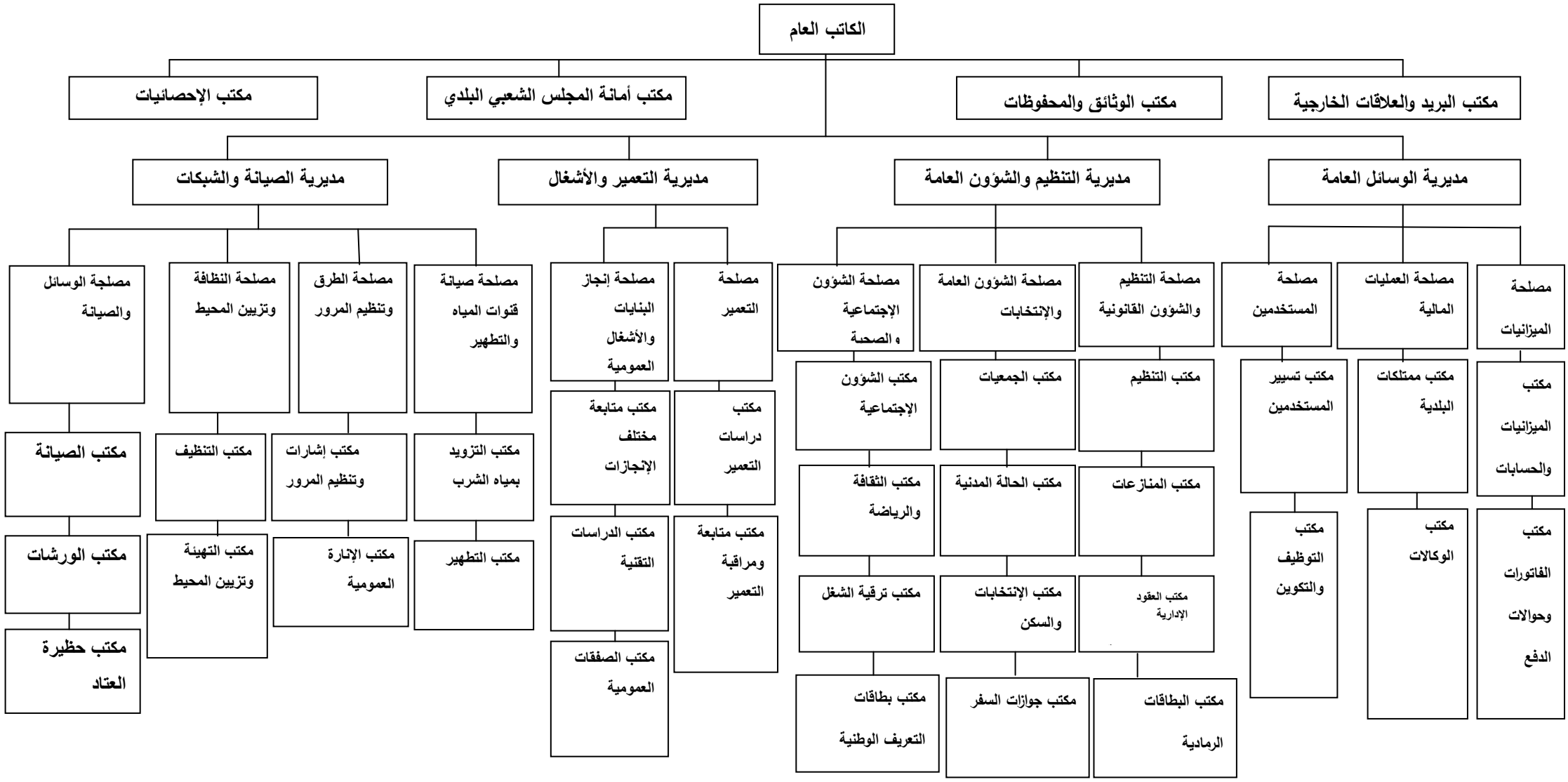
.....

.....

دليل المقابلة:

1. هل تواجهون صعوبة في التقيد بالمهام الموجهة إليكم؟
2. هل الوسائل التقنية المتوفرة داخل البلدية ملائمة لطبيعة العمل؟
3. هل تسجلون تأخرات عديدة من قبل الموظفين في الوصول إلى مكان العمل ؟ ما نوعها يومية – من حين لآخر ، ظرفية.
4. هل يقوم الموظفون بإجراء مكالمات هاتفية أثناء فترة العمل؟ وهل ترى أنها لا تؤثر على آداء العمل.
5. هل ترى ان الوسائل التقنية الحديثة التي أدخلت على المؤسسة تسهل عليكم أداء المهام؟

الهيكل التنظيمي للبلدية



قائمة الأساتذة المحكمين:

أسماء الأساتذة المحكمين
كعواش رؤوف
بولبينة جمال
عباسي يزيد
غراز الطاهر
بواب رضوان

ملخص الدراسة

أولا: باللغة العربية

لقد قمنا بهذه الدراسة المعنونة بـ " إدارة الوقت وعلاقته بالأداء في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية ببلدية جيجل، حيث حاولنا من خلالها معرفة حقيقة إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية والذي يعد من الهواجس التي تعانيها العديد من المؤسسات والتي تؤثر على أداء العمال، وذلك من خلال الإجابة عن الإشكالية المتمثلة في: ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والأداء في المؤسسة الجزائرية؟

وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري يتكون من 4 فصول وجانب ميداني يتكون من فصلين، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للدراسة والذي ركزنا فيه على الإشكالية و أسباب إختيار الموضوع وأهميته، وأيضا الأهداف من غرض تناولنا لهذه الدراسة وهي كالآتي:

- الوقوف على حقيقة إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية وتنفيذ المهام ومعرفة مدى الإرتباط والتناسق بينهما.
- الكشف عن كيفية مساهمة التخطيط للوقت في زيادة أداء الموظفين.
- معرفة كيف تساهم التكنولوجيات المستعملة في رفع أداء الموظفين.
- الوصول إلى تحديد أسباب مضيعات الوقت ومحاولة تفاديها من أجل تحقيق مستوى جيد للأداء

وأيضا فرضيات الدراسة وتتمثل الفرضية الرئيسية في: هناك علاقة بين إدارة الوقت والأداء في المؤسسة الجزائرية.

أما الفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

- هناك علاقة طردية بين تخطيط الوقت والأداء.
- تساهم الوسائل التقنية في الرفع من أداء العمال.
- هناك علاقة عكسية بين مضيعات الوقت والأداء.

كما تناولنا فيه المفاهيم المتعلقة بالدراسة وبعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى مختلف النظريات التي عالجت موضوع الوقت والأداء.

وفي الفصل الثالث فقد تضمن نظرة عامة حول إدارة الوقت .

وفيما يخص الفصل الرابع والأخير في هذا الجانب النظري فتناولنا فيه الأداء.

في حين أن الفصل الخامس والمرتبط بالجانب الميداني فقد تناولنا الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد مجالات الدراسة وكذلك المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي لملائمته موضوع الدراسة، ثم تحديد مجتمع وعينة الدراسة حيث قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من 60 موظف ، وكذا تحديد أدوات جمع البيانات حيث تم استخدام الاستمارة والملاحظة وأيضا المقابلة في جمع البيانات من ميدان الدراسة، إضافة إلى استخدام أساليب التحليل الإحصائي x^2 (كا^2) ومعامل الإرتباط Rc .

أما الفصل السادس والأخير فقد قمنا بمناقشة وتحليل البيانات الميدانية، حيث جاءت نتائج الدراسة كالآتي:

هناك تخطيط جيد للوقت داخل المؤسسة وبالتالي لا يؤدي إلى صعوبة في تنفيذ المهام، كما أنه يتم التقيد بالبرنامج الزمني المسطر بصفة كبيرة والذي ينتج عنه الدقة في الإنجاز وكسب رضا الزبون، كما أنه تم عصرنة المؤسسة بأجهزة ووسائل حديثة مكنت الموظفين من أداء مهامهم بصفة جيدة وربح للوقت والجهد، في حين هناك وجود كبير للتأخر في الوصول إلى أماكن العمل لدى الموظفين وأيضا قيامهم بالأحاديث الجانبية وترك مكان عملهم لقضاء المصالح الشخصية وهذا ما يؤدي إلى زيادة عبء العمل وتأخير بعض المهام وهو ما يؤثر سلبا على الأداء.

ومن هنا فقد تم التوصل إلى ما يلي:

- هناك علاقة طردية بين تخطيط الوقت والأداء.
- تساهم الوسائل التقنية في الرفع من مستوى الأداء.
- هناك علاقة عكسية بين مضيعات الوقت والأداء.

ثانيا: باللغة الإنجليزية

Study Summary

We conducted this study entitled "Time management and its relation to performance in the Algerian institution". A field study in the municipality of Jijel, where we tried to know the fact of time management in the Algerian institution, which is one of the concerns experienced by many institutions that affect the performance of employees, On the problem of: What is the nature of the relationship between time management and performance in the Algerian institution?

The study was divided into two parts: a theoretical side consisting of 4 chapters and a field side consisting of two chapters. The first chapter dealt with the theoretical framework of the study, in which we focused on the problem and the reasons for selecting the subject and its importance. The objectives of this study are as follows:

- To understand the fact of time management within the Algerian institution and the implementation of the tasks and to know the extent of correlation and coordination between them.
- Exploring how time planning contributes to increased employee performance.
- Find out how the technologies used increase employee performance.
- Access to identify the causes of waste of time and try to avoid them in order to achieve a good level of performance.

As well as the hypotheses of the study, The main hypothesis is: There is a reciprocal relationship between time management and performance in the Algerian institution.

The sub-assumptions are as follows:

- There is a positive relationship between time and performance planning.
- Technical means contribute to increasing the performance of employees.
- There is an inverse relationship between time and performance waste.

We also discussed concepts related to the study and some previous studies.

The second chapter dealt with the various theories that dealt with time and performance.

Chapter 3 contains an overview of time management.

As for the fourth and last chapter in this theoretical aspect, we dealt with performance.

While the fifth chapter related to the field side, we dealt with the methodological procedures of the study by determining the areas of study as well as the methodology used descriptive approach to the relevance of the subject of the study, and then identify the community and sample of the study where we selected a random sample of 60 employees, The questionnaire, observation and interview were used to collect the information from the field of study, as well as the use of statistical methods x^2 (K^2) and the correlation coefficient Rc.

Finally, we discussed and analyzed the field information. The results of the study were as follows:

There is a good planning of time within the institution and therefore does not lead to difficulty in the implementation of tasks, and is strictly adhered to the timetable, which results in accuracy in achievement and gain citizen satisfaction, and has been modernizing the institution with modern devices and enabled the staff to perform their functions well and profit Time and effort, while there is a large presence of delays in access to the workplaces of the staff and also to have side conversations and leave the workplace to spend personal interests and this leads to an increase in the workload and delay some tasks, which adversely affect performance.

Hence, the following were reached:

- There is a positive relationship between time and performance planning.
- Technical means contribute to raising performance.
- There is an inverse relationship between time and performance waste.