



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس والفلسفة



## مهارة إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من ممرضى المستشفى المختلط هتمات بوبكر بالجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير  
الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. عبد الرحمن شنيخر

إعداد الطالبتان :

خديجة عزوزي

رشيدة عبد اللاوي

لجنة المناقشة:

رئيسا

د. مني عبد الحفيظ

مشرفا ومقررا

د. شنيخر عبد الرحمن

مناقشا

د. قحوق عامر

السنة الجامعية: 2024/2023

الله أكبر

# شكر

الحمد والشكر لله ربي العالمين الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل . نتقدم أنا وزميلتي بفائق عبارات الشكر إلى كل من قدم لنا يد العون ولو بالدعاء . نشكر الوالدين الكريمين لاطالما ساندانا في هذا العمل وبدعائهم . ونشكر الأستاذ المشرف "شنيخر عبد الرحمان" على تتبعه لجميع خطوات إنجازنا لهذا العمل . ونشكر جميع موظفي المستشفى على حسن الإستقبال و مساعدتهم لنا في الدراسة الميدانية ، كما نشكر جميع أساتذة علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

عزوزي خديجة

عبد اللاوي رشيدة

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين وإلى أختي

(سارة ، آية ، عبد الهادي)

كما أهديه إلى أستاذي المشرف "شنيخر عبد الرحمان" الذي قدم لنا يد العون  
بنصائحه وتوجيهاته .

وأهديه إلى صديقتي التي تقاسمت معي عناء العمل وشاركتني تفاصيل إنجازته .

كما أهديه إلى جميع أساتذتي في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

\_قسم علم النفس \_

وأهديه إلى رفيقات دربي جميلة بوشارب و فاطمة بوعبدلي وإلى جميع طلبة

ماستر\_2 علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية.

عبد اللاوي رشيدة

# إهداء

بإسم خالقي وميسر أموري وعصمة أمري لك كل الحمد والإمتنانأهدي هذا النجاح  
لنفسى أولا ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمت لي سندا لا عمرا له  
. إلى من كلكه الله بالهيبة والوقار، إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذيلا

ينظفي نوره بقلبي أبدا ، من بذل الغالي والنفيس ، (والدي الغالي )

إلى نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي إلى التي وهبتني الحياة والأمل ،  
واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها ( والدتي الحبيبة )

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي ، إلى ملهم نجاحي إلى من شددت عضدي به.

( أخي الغالي ) إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني وضمادات الروح اخواتي.

إلى أساتذتي الكرام ممن لم يتوانو في مد يد العون لنا.

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين  
وأصحاب الشدائد والأزمات إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة.

عزوي خديجة

## ملخص الدراسة:

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

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى

موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر بولاية الجلفة ؟

ومن خلال هذا التساؤل تم اعتماد الفرضية الرئيسية التالية :

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بولاية الجلفة

تم اعتماد المنهج الوصفي للدراسات الإرتباطية في هذه الدراسة والإستبيان كأداة

لجمع البيانات الخاصة بها وكان من المفترض توزيعه على عينة من الموظفين

المقدر عددهم 60 موظف في المصالح الصحية ( ممرضي الشبه طبي) للمستشفى

المختلط هتهات بوبكر لولاية الجلفة والتي كانت ستختار بالطريقة العشوائية البسيطة

، وللإجابة على فرضيات الدراسة يجب اعتماد مختلف الأساليب الإحصائية

البارامترية التي تتناسب مع الإختيار العشوائي لأفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج

تتجه مباشرة للإجابة عن التساؤلات الخاصة بها والمتمثلة في التساؤل الرئيسي و  
التساؤلات الفرعية .

حيث كانت أهم النتائج المستخلصة كالتالي:

1. تحسين الإنتاجية : الموظفون الذين يتقنون مهارة إدارة الوقت يظهرون عادة أداءً .

.وظيفية أعلى وإنتاجية أكبر.

2.تقليل التوتر والإجهاد: إدارة الوقت بفعالية تساهم في تقليل مستويات التوتر

والإجهاد بين الموظفين، مما يعزز من صحتهم النفسية والبدنية.

3. تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تساعد مهارة إدارة الوقت الموظفين

على تحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يزيد من رضاهم عن

العمل.

## **Abstract**

This study aimed to identify time management and its relationship to job performance among employees of health services in the state of Djelfa. Accordingly, the following question was posed:

Is there a statistically significant relationship between time management and job performance among the employees of Hethet Boubaker Mixed Hospital in the state of Djelfa?

Based on this question, the following main hypothesis was adopted:

There is a statistically significant relationship between time management and job performance among the employees of Hethet Boubaker Mixed Hospital in the state of Djelfa.

The descriptive correlational method was adopted in this study, and the questionnaire was used as a tool for collecting its data. It was supposed to be distributed to a sample 60 employees in the health services (nurses paramedical ) for the mixed hospital of “**Hathat Boubacar**” in the state of **Djelfa**, who would be chosen by simple random sampling. To answer the study’s hypotheses, various parametric statistical methods suitable for the random selection of the study sample members should be adopted. The results were directly aimed at answering the main question and other sub-questions related to it.

The most important results extracted were as follows:



1. Improved productivity: Employees who master the skill of time management usually show higher job performance and greater productivity.
2. Reducing stress and fatigue: Effective time management contributes to reducing stress and stress levels among employees, which enhances their mental and physical health.
3. Achieving a balance between work and personal life: Time management skill helps employees achieve a better balance between their professional and personal lives, which increases their satisfaction with work.

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
I	الشكر والاهداء
II	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
10	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
6	إشكالية الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	فرضيات الدراسة
13	أهداف الدراسة
14	أهمية الدراسة
14	أسباب اختيار موضوع الدراسة
16	المفاهيم الاجرائية للدراسة
19	الدراسات السابقة
19	التعليق على الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: إدارة الوقت	
41	تمهيد
42	تعريف الإدارة
44	تعريف الوقت
45	أنواع الوقت

47	خصائص الوقت
48	تعريف إدارة الوقت
50	أهمية إدارة الوقت
51	مبادئ إدارة الوقت
53	خطوات إدارة الوقت
55	نظريات إدارة الوقت
59	اساليب ادارة الوقت
61	أبعاد إدارة الوقت
64	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b>	
66	تمهيد
67	تعريف الأداء
68	أهمية الأداء
69	مكونات الأداء
70	محددات الأداء
71	مستويات الأداء
72	مفهوم الأداء الوظيفي
74	أهمية الأداء الوظيفي
75	أنواع الأداء الوظيفي
77	عناصر الأداء الوظيفي
78	محددات الأداء الوظيفي
79	أبعاد الأداء الوظيفي
80	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
82	نظريات الأداء الوظيفي
85	تقييم الأداء

87	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: اجراءات الدراسة الميدانية</b>	
90	تمهيد
91	تعريف الدراسة الاستطلاعية
92	أهداف الدراسة الاستطلاعية
93	عينة الدراسة الاستطلاعية
94	إجراءات الدراسة الاستطلاعية
95	خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية
97	نتائج الدراسة الإستطلاعية
98	التعريف بأدوات الدراسة الإستطلاعية
100	أدوات الدراسة الاساسية
101	الاساليب الاحصائية للدراسة
102	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
105	عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
107	عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
110	عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
112	عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة
116	خلاصة عامة واستنتاجات
119	خاتمة
121	قائمة المصادر والمراجع
127	فهرس الجداول
130	الملاحق

# مقدمة

مقدمة:

يعتبر الوقت من أهم موارد المنظمة وأكثرها خصوصية بسبب تميزه عن باقي الموارد الأخرى الواجب استغلالها ، وهو مورد لا فرق في امتلاكه بين عامل بسيط أو مدير ، ولا يمكن إحلاله كباقي الموارد الأخرى ، وهو متاح للجميع بشكل متساو، والفرد الناجح هو الذي يستطيع استغلال الوقت في الحاضر و التخطيط للاستفادة منه في المستقبل وتتعاظم مشكلة إدارة الوقت في المجتمع بحيث تواجه بعض القيم الإجتماعية التي تؤثر على المنظمة ، وفي سلوك العاملين بشكل خاص ، إذ تختلف أهمية إدارة الوقت لديهم وتبرز مشكلة إدارة الوقت في مختلف المستويات الإدارية في إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد لها أو المتاح العاملين ، وتظهر أهمية إدارة الوقت من خلال معرفة الفلسفة التي تقوم عليها المنظمة وهي قياس أداء العامل لتحديد مدى كفاءته في العمل وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها بتحسين أدائه في المستقبل. ومعرفة نقاط القوة واستغلالها وتوجيهها بما يخدم العمال والمنظمة معا. جاءت دراستنا الحالية لمعرفة ما علاقة إدارة الوقت بالأداء الوظيفي ، حيث يعبر الأداء الوظيفي بشكل مباشر عن جهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات و خبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات ، والميولات وغيرها من العوامل ، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل علمي يوضح متطلبات

العمل ويبسط إجراءاته وخطواته .وعلى ذلك فان تقييم أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة يعتبران من السياسات الادارية الهامة التي تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر . حيث تم إنجاز هذه الدراسة في 3 جوانب :

## 1\_ الجانب المنهجي :

الفصل الأول المتمثل في مدخل الدراسة حيث قمنا بمحاولة تحديد إشكالية الدراسة و فرضياتها و الأهداف المسطرة في الدراسة ، كما سعينا إلى توضيح أهمية الدراسة وشرح المفاهيم و المصطلحات الخاصة بموضوع الدراسة ، وقمنا بعرض أهم الدراسات السابقة لموضوع الدراسة من جانيه( إدارة الوقت \_ الأداء الوظيفي) للاستفادة منها.

## 2\_ الجانب النظري : يتمثل في فصلين :

الفصل الثاني المتعلق بمهارة إدارة الوقت قمنا فيه لتقديم تعريف لإدارة الوقت ومعرفة أهميتها وعناصرها وأهم النظريات المفسرة لها.

الفصل الثالث المتعلق بالأداء الوظيفي تناولنا فيه مختلف التعريفات أداء الوظيفي و ذكرنا محددات وعناصر ونظريات الأداء الوظيفي و معايير قياس الأداء الوظيفي كذلك.

### 3\_ الجانب التطبيقي: يمثل في فصلين:

الفصل الرابع: المتمثل في إجراءات الدراسة الميدانية قمنا بتقسيم العمل إلى دراستين ، الأولى خاصة بالدراسة الإستطلاعية وتم فيها استكشاف البنية العاملية للمقاييس الدراسة ، والثانية خاصة بالدراسة الأساسية التي جاءت من خلال تطبيق أدوات الدراسة للتحقق من الفرضيات التي تشمل موضوع دراستنا.

الفصل الخامس : المتمثل في عرض ومناقشة نتائج الدراسة تعتبر كحوصلة لنتائج الدراسة الأساسية من خلال عرضها بالتفصيل من أجل تحليل مخرجاتها ومناقشة ما جاءت به وكذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة ، والإنتهاء عند تقديم استنتاج عام يجمع ما جاءت به دراستنا.



الجانب

المنهجي

الفصل الأول:

مدخل الدراسة

## 1. مدخل الدراسة

## 1.1. الإشكالية

يعتبر العمل كل مجهود إداري وواعي الذي يستهدف منه الإنسان إنتاج السلع و الخدمات لإشباع حاجته، لكن هناك عوامل وظروف تحيط بهذا العمل تدفع الباحثين إلى دراسة وتحليل العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومنها تلبية حاجات الفرد في الوقت نفسه، وقد وردت عدة تعاريف منها ما تعرف دراسة العمل بأنها الدراسة العلمية التفصيلية الدقيقة الشاملة بهدف تحديد العمليات والواجبات، والظروف التي يؤدي بها العامل عمله. (بن موسى و بوقرينات، 2012، ص02)

فظروف العمل ينبغي أن ينظر إليها بصفاتها علم يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كروية شاملة و بعيدة لتطور أداء مؤسسات المعلومات بشكل عام بزيادة كفاءة العاملين فيها، لاسيما في العالم العربي الذي لم يوجه اهتماماته بعد إلى البعد النفسي للعاملين وتأثيره على المنظمات و المؤسسات في تحقيق أهدافها لأن تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم بمعزل عن تفهم تأثير ظروف العمل على العاملين فيها، لأنهم جزء من نظام المؤسسة الذي تنفذ أهدافها من خلاله، وبالمقابل توفر ظروف عمل جيدة تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزا لتحقيق أهدافه وتحفيزه للعمل. (بن موسى و بوقرينات، 2012، ص03)

وبالرجوع إلى مفهوم العمل حيث يرى الإقتصاديون الإشتراكيون أن العمل هو صورة عنصر أساسي وهو قوة العمل التي تكمن في ذات أو جسم الإنسان الحي بحيث تظهر عند إنفاقها في صورة عمل حيث يعبر العمل إذن بالنشاط الواعي والهادف العضلي أو الفكري والمبذول في عملية الإنتاج أي إستعمال الأدوات لتحويل مادة العمل في عملية الإنتاج المادية أو المعنوية. (جعفورو باعمر، 2018ص04)

وعند التحدث عن العمل لا بد أن نتكلم عن بيئة العمل نظرا لأهميتها حيث بيئة العمل تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة من عاملين ومدراء ومرؤوسين وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم وكذا النظم والسياسات الادارية والتجهيزات المستخدمة ومدى كفايتها وكفاءتها وفاعليتها و الموارد البشرية والفنية السوقية والسمعة و الفروع المالية و المعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة، وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين ورؤساء ومرؤوسين ويفيد تحليل البيئة للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة.

(مودة، 2013، ص17)

فالفرد في المنظمة يتعرض إلى بيئة عمل إما جاذبة أو بيئة عمل طاردة فالبيئة الجاذبة تنمي لدى الفرد الثقة بالنفس. حيث بيئة العمل هي مجموعة متغيرات وأحداث

قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها بشكل مباشر وأكد، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى ، وهي مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق ، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها ولكي تضمن أن تكون بيئة عمل المنظمة صحية لابد توفر التطور الدائم للمنظمة بما يتواءم مع العصر وكذا مراجعة العملية الإخراجية وعملية الإنتاج وكذلك تدريب وتأهيل العاملين والموظفين. ( عكر، 2020، ص30\_29)

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ في مجال العمل و بيئة العمل حيث شهد بحوثا كثيرة بتوضيح طرق تطويره وبيان للحلول اللازمة للمشكلات المتعلقة به. إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول. و يعتبر الأداء الوظيفي مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة نسبيا في المستقبل ، فالأداء هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية مثل: الترقية و التكوين..... الخ، حيث الأداء يساعد الفرد في تحقيق أهداف مرتبطة به والتي قد تكون أهداف إقتصادية وإجتماعية و نفسية تساعده في حياته العملية.

( منصورى وعميار، 2021، ص75 )

ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بإمتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة وفي نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وماتحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، وأن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي. (برياح و موشتي، 2015، ص43).

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات غنية. (عكاشة، 2008، ص33)

الوقت هو أثنى ما نملكه في الحياة، غير أننا نتفنن في إضاعته وقتله، والتفريط فيه، غير عائبين بأننا في حقيقة الأمر نقتل أنفسنا فالوقت هو الحياة كما يقولون. وهناك خرافة منتشرة بين الناس، وهي ليس لدي وقت. فنجد من يقول: يوماً ما سأجد متسع من الوقت لإنجاز ما تأخر. وغير مبالي بأن المشكلة تكمن في عدم تنظيم الوقت وأدائه، فإدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع و التخطيط للمستقبل وللراحة. (الفقي، 2009، ص 33)

إن إدارة الوقت نقلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج لتحليل وتخطيط وحتى يتم تفهم إدارة الوقت وتطبيق أسسها ومبادئها ينبغي التعرف إلى المشاكل التي تبرز عند محاولة الإستفادة من الوقت واستغلاله بطريقة سليمة وأسبابها، وبالتالي يمكن زيادة الكفاءة والفعالية في الإدارة السليمة للوقت. ويمكن تعريف إدارة الوقت أيضاً بأنها التنفيذ المنظم لإستراتيجيات محددة التي تحتاج لجهد قليل لتحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة والوظائف، والكفاءة في إستخدام الوقت المتاح، حيث تعتبر إدارة الوقت بمثابة إدارة كفاءة وفاعلة للموارد البشرية بكافة مستوياتها الوظيفية، كما أن الإستخدام السليم للوقت يحدد في أغلب الأحيان الفرق بين الإنجاز والإخفاق، فالإدارة الجيدة تسعى إلى استغلال الوقت بأفضل صورة، باعتباره مورداً مهماً فريداً لا يمكن حفظه أو إعادة استخدامه، وإنما التعامل معه بحكمة وإهتمام بالغ. (علي سليم، 2016، ص 16)

كما تتضح أهمية إدارة الوقت الناجحة في زيادة إنتاجية الفرد الذاتية وبلوغ الأهداف المسطرة في إطار المواعيد الزمنية المحددة لها، وكذا تساعد الفرد في أن يحيى حياة متوازنة وأن تقلل التوتر وإهدار الفرد لوقته هو إهدار لحياته، حيث تساعد إدارة الوقت في التحديد الجيد الفعال للإختصاصات التي تمنع التعارض والتضارب ويمنع في التدخل في أعمال الآخرين، وكذلك تعميق واعي ومدرك بالشعور بالمسؤولية اتجاه النجاح العام للمشروع، وكذا تساهم إدارة الوقت في سلامة التنظيم المرن المستوعب للتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد. (تركي وسايح، 2020، ص11)

وتأتي أهمية إدارة الوقت في مجال التمريض ، من أن هذا الوقت لا يقضيه الممرض في جوانب شخصية متعلقة بالمرضى فقط ، وإنما يرتبط بصحة المرضى ، ونوعية الخدمات المقدمة لهم .ومن المهم الإلتباه إلى قضاء الأوقات المخصصة للعمل بعيدا عن تقديم الخدمات ، و الإهتمام بالمرضى يمكن أن يقود إلى آثار سلبية على نوعية الخدمات المقدمة للمرضى ، وربما على صحتهم أيضا . ويشير مانسيني إلى أن قدرة الفرد على إدارة وقته تلعب دورا مهما في نجاح الفرد في مجالات حياته المختلفة .ويعد الممرضون العنصر الرئيس في الأنظمة الصحية المختلفة ، والإهتمام بزيادة قدرتهم على إدارة الوقت ينعكس إيجابا على كل من حياتهم الشخصية والمهنية ، ويزيد كفاءة الأنظمة الصحية (الدهمشي، ص187)



## 2.1. التساؤلات:

ومن هنا جاءت دراستنا لتطرح مجموعة من التساؤلات

### 1.2.1. التساؤل الرئيسي:

\_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة ادارة الوقت والأداء الوظيفي لدى

موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر؟

وقصد التفصيل في هذا التساؤل الرئيسي قمنا باقتراح مجموعة من الأسئلة الفرعية

كالآتي:

### 2.2.1. الأسئلة الفرعية:

\_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أهمية إدارة الوقت والأداء الوظيفي

لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر؟

\_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت والأداء الوظيفي لدى

موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر؟

\_هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة الوقت و الأداء الوظيفي لدى

موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر؟

## 3.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة قامت الباحثين بصياغة مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تجيب على تساؤلات الدراسة وهي كما يلي:

### 1.3.1. الفرضية الرئيسية:

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر.

### 2.3.1. الفرضيات الفرعية:

\_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أهمية إدارة الوقت والأداء لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر.

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر .

\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة الوقت و الأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر.

### 4.1. أهداف الدراسة:

1/إكتساب المعرفة والمهارات لتطوير وإكتساب معرفة عميقة في مجال معين .

2/إبراز دور وإدارة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي.

3/ التعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة .

4/ التعرف على أفضل الطرق لإدارة الوقت مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

5/ التعرف على مدى ممارسة المؤسسات لمهارات إدارة الوقت في أعمالهم .

### 5.1. أهمية الدراسة:

تساهم إدارة الوقت في مساعدة الشخص خلال عمله في تحديد أولوياته في المهام وكذلك تعزيز الثقة بالنفس يمتلكها الفرد العامل عند نجاحه في إدارة وقته بشكل صحيح وإنجاز عمله في مواعيد محددة. غالبا ما يشعر الشخص بالتوتر عندما لا يتحكم بوقته بشكل جيد لذلك فإدارة الوقت تقلل من وحدة التوتر لدى العامل، وتظهر أهمية إدارة الوقت في تعزيز مهارات العلاقات الاجتماعية والشخصية، ففي حال نجاح الشخص في إدارة وقته سيتمكن من تخصيص وقت للأهل والأصدقاء كما أن قدرة الشخص على إدراك آلية تنظيم وقته ستمكنه من الاسترخاء والإستمتاع بوقته وإدارة الوقت من المهارات الأساسية التي يبحث عنها أصحاب العمل.

### 6.1. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار موضوع إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، منها:

1. أهمية الوقت في الحياة اليومية والعملية: يعتبر الوقت من أهم الموارد التي يجب إدارتها بشكل فعال لتحقيق الأهداف والنجاح في الحياة الشخصية والمهنية.
  2. التحديات التي يواجهها الأفراد في إدارة الوقت: يعاني الكثيرون من صعوبة التحكم في وقتهم وتحديد الأولويات، مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.
  3. أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي: هناك علاقة وثيقة بين فعالية إدارة الوقت وجودة الأداء الوظيفي، حيث يمكن لتنظيم الوقت بشكل جيد أن يساهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل.
  4. البحث عن استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي: من خلال دراسة علاقة إدارة الوقت بالأداء الوظيفي، يمكن تطوير استراتيجيات وأدوات لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في مختلف المجالات الوظيفية.
- باختصار، يعتبر موضوع إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي مهماً لفهم كيفية الاستفادة القصوى من الوقت وتحقيق الأهداف المهنية بكفاءة وفعالية
- 7.1. المفاهيم الإجرائية للدراسة:**
- الوقت:

عرفه سلامة (1988) بأنه وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الأرض، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة والشهر 30 يوماً والسنة 12 شهراً. ومما سبق يمكن أن يتضح أن مفهوم الوقت مرتبط بالزمن وأي عمل يمكن القيام به خلال هذا الزمن، وأن الوقت أثمن شيء يمتلكه الإنسان بل هو حياته التي يحياها. (عويني، سنة 2018، ص12)

#### • إدارة الوقت:

هي عملية الإستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل. أي هو فن وعلم الإستخدام السليم للوقت وعلم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز بهدف إنجاز الأعمال في الوقت المحدد. (تركي، سايح، 2020، ص09)

#### • الأداء:

هو نشاط يمكن الفرد من إنجازه أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة، كما يرى "حمادي" أن الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات

ننوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المنظمة.(بن موسى وبوقرينات، 2012، ص09).

#### • الأداء الوظيفي :

يعرف "حسن" الأداء الوظيفي على أنه يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ويعرفه "عاشور" على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

(محي الدين وأومدور، 2021، ص74)

#### مهارة إدارة الوقت:

هي قدرة الفرد على إدراك أهمية الوقت وتوزيعه وتنظيمه حسب المهام والأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف دون أن يكون ذلك مصدر الضغط

(مني ، 2017 ، ص23).

#### مضيعات الوقت:

هي عبارة عن جملة من العوامل والظروف و الأحداث و المواقف التي تحدث مع العمال في أوقات عملهم الرسمي ، مما تعطله وتؤخره عن إنجاز المهام الموكلة إليه والواجبات الملقاة على عاتقهم ، لذلك فمضيعات الوقت هي كل ما يمارسه العامل في أوقات عمله. كما أنها عبارة عن أنشطة أو أحداث انبثقت من بيئة العمل أو من العامل شخصيا ، فهي السبب في ضياع وقت العمل الرسمي هذا ما يؤدي إلى عرقلة أداء الأعمال الوجهة لهم

(بومعروف و بوبكر ، 2023 ، ص749)

#### أهمية الوقت :

تكمن أهمية الوقت في أنه لا يعوض فهو سريع الإنقضاء ، والذي يمضي لا يعود لذلك لابد من البحث عن الطرق المفيدة لاستغلال الوقت ، ويتحقق هذا الأمر بالتخطيط الدقيق والمقرون بالهدوء ، إذ إن الشخص المتوتر يحتاج إلى ضعف الوقت الذي يحتاجه الشخص الهادئ والمنظم في إنجاز العمل الموكل إليه و الاستغلال الصحيح للوقت له أهمية على حياة الفرد والمجتمع.

(عويني، 2017، ص13)

#### 8.1. الدراسات السابقة المتعلقة بمهارة إدارة الوقت:

## أ\_الدراسة 01:

## (1). عنوان الدراسة:

دراسة حسين حبيبو تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2018/2019م بعنوان إدارة الوقت والأداء دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود -قائمة-

## (2). طبيعة الدراسة:

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قائمة، الجزائر

## 3. منهج الدراسة:

المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها



ولقد قمنا في دراستنا هذه باستعمال المنهج الوصفي لأننا بغرض جمع الحقائق عن ظاهرة، ثم تحليلها للوصول إلى تعاميم خاصة بالظاهرة.

#### 4. عينة الدراسة:

بلغ إجمالي عمال مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية ب: "بوعاتي محمود"، "قائمة" 320 عاملا على اختلاف مسؤولياتهم، وقد تم اختيار عينة من المؤسسة لتكون مجتمع الدراسة، وتتكون هذه العينة من (64) عامل، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (20%) من مجموع العمال. وتم توزيع الاستمارات على جميع أفراد العينة لتشكّل ما نسبة (20%) من مجموع العمال وتم توزيع الاستمارات على جميع أفراد العينة لتشكّل ما نسبة (20%) من حجم العينة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وقد تم استرجاع (60) استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة وضاعت (04) استمارات.

#### 5. أدوات جمع البيانات:

استخدمنا الاستمارة كأداة جمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وقد تكونت الاستمارة من المحاور التالية:

-البيانات الشخصية: وتحتوي على الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية.

-العبارات الخاصة بإدارة الوقت: تتكون من (18) عبارة منها (06) عبارة خاصة ببعد تخطيط الوقت، و(05) عبارات خاصة ببعد تنظيم الوقت، و(07) عبارات خاصة بالمضيعات الإجتماعية للوقت.

-العبارات الخاصة بالأداء: تتكون من (16) عبارة، منها (05) عبارات خاصة ببعد زيادة الإنتاج، و(05) عبارات خاصة ببعد فعالية زيادة الإنتاج، و(05) عبارات خاصة ببعد فعالية الأداء، و(07) عبارات خاصة بالالتزام.

## 6. أهم نتائج الدراسة:

- 1) وجود علاقة بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج
- 2) وجود علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء
- 3) وجود علاقة بين المضيعات الإجتماعية للوقت والالتزام، وهذا ما يؤدي إلى صدق الفرضية الرئيسية التي تقول بوجود علاقة بين إدارة الوقت والأداء
- 4) معظم النتائج تؤكد على أن الوقت عنصر هام بالنسبة للمنظمة، وإدارته بشكل جيد مطلب أساسي وعنصر ضروري لضمان فعالية المؤسسة.

## ب\_ الدراسة 02:

## 1. عنوان الدراسة:

دراسة "مريم عويني" تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2018/2017م بعنوان  
مهارة إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة-دراسة استكشافية على عينة من طلاب  
جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-

## 2. طبيعة الدراسة:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: إرشاد وتوجيه، كلية العلوم  
الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،  
الجزائر.

## 3. منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الاستكشافي الذي يقوم بتحديد الوضع الحالي  
للظاهرة وإعطاء تقرير وصفي عنها، لذلك تندرج الدراسة ضمن البحوث والدراسات  
الوصفية الاستكشافية التي تهدف إلى دراسة الظاهرة وذلك بوصف وتحليل مكوناتها،  
إضافة إلى الكشف عن علاقات قد تكون ضمن هذه المكونات فيعرف على أنه «كل  
استقصاء ينصب على دراسة ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية، كما هي قائمة

في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو إجتماعية.

#### 4. عينة الدراسة:

إنها جزء من المجتمع يتم اختيارها بطرق مختلفة بغرض دراسة هذا المجتمع، فالعينة هي جزء من الكل.

تم اختيار العينة بطريقة طبقية للطلبة بجامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، وزعت الباحثة (150) استمارة كما في الملحق رقم (02) على التخصصات التالية (إرشاد وتوجيه، فرنسية، اقتصاد، إعلام آلي، رياضيات، علوم المادة)، في مدة 03 أيام استرجعت الطالبة العدد الكامل الذي وزعته (150)، وهو العدد الكامل الذي ستقوم عليه الدراسة ومعرفة مستوى مهارة إدارة الوقت لديهم.

#### 5. أدوات جمع البيانات:

اشتملت على أداة واحدة من إعداد الباحثة وهي:

• أداة مهارة ادارة الوقت.

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات عن الظاهرة وموضوع الدراسة على أدوات تسهل عليها جمع البيانات ويعد الاستبيان أحد تلك الوسائل فلقد تم تصميم استبيان يقيس

"مهارات إدارة الوقت لدى الطلاب الجامعيين " الذي بنته الطالبة مريم عويني

بمساعدة الأستاذة المشرفة "سمية بن عمارة"، وقد تكون الاستبيان من:

-القسم الأول: يضم المعلومات والبيانات الشخصية للطلاب وتمثلت في العمر

والجنس والتخصص الجامعي

-القسم الثاني: يضم بنود الاستبيان وعددها 16 بندا موزعة على ثلاث أبعاد بحيث

كل بعد يندرج ضمن مجموعة من الفقرات.

## 6. أهم نتائج الدراسة:

ومن خلال معالجة هذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

(1) مستوى مهارة ادارة الوقت لدى طلاب جامعة قاصدي مرباح پ:

• وجود مهارة ادارة الوقت لدى طلاب قاصدي مرباح ورقة بمستوى مرتفع

(2) مدى وجود فروق في مهارة إدارة الوقت باختلاف الجنس والعمر والتخصص لدى

طلاب جامعة قاصدي مرباح ورقة:

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة إدارة الوقت لدى طالب جامعة

قاصدي مرباح ورقة باختلاف الجنس

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة إدارة الوقت لدى طالب جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف العمر

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة إدارة الوقت لدى طالب جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف التخصص.

### ث\_ الدراسة 03:

#### 1. عنوان الدراسة:

دراسة "نهى محمد ميلاد العمامي " تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2015/2016م بعنوان إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة -بنغازي-

#### 2. طبيعة الدراسة:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في تخصص: إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي ادارة الدراسات العليا -ليبيا-

#### 3. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج إحصاء الوصفي التحليلي وإحصاء الاستدلالي، الذي يقوم بوصف المتغيرات قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم فرضيات وأهداف الدراسة.

### 5. عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا و الوسطى للمستشفيات الإيوائية العامة والخاصة بمدينة بنغازي وعددهم 225 مديرا "المتمثلين في المستشفيات التالية :

أ. المستشفيات العامة:

1. مستشفى 7 أكتوبر 2. مستشفى الجلاء للجراحة والحوادث

3. مستشفى الأمراض النفسية 4. مستشفى النهر للعيون

5. مستشفى الأطفال بنغازي 6. مركز خدمات الكلى

7. مستشفى الجمهورية 8. مستشفى الهواري

9. مركز الأمراض السارية 10. مركز الأنف والأذن والحنجرة

11. مركز بنغازي الطبي

ب. المستشفيات الخاصة:

مصحة المروة. 2. مصحة ابن سينا. 3. مستشفى الصفوة

4. مستشفى الطارق. 5. مصحة الهرم. 6. مركز الشريف الطبي

7. مصحة المدينة الإيوائية. 8. مركز بنغازيا للتخصصي

9. مصحة النجدة. 10. مستشفى النجاح التخصصي

واشتملت مفردات عينة الدراسة على مديري الإدارات العليا والوسطى المتمثلة في

الوظائف التالية:

• بالنسبة للمستشفيات العامة المتمثلة في:

1. المدير العام. 2. المدير المساعد. 3. الأمين العام

4. مدراء مكاتب الشؤون القانونية، والتفتيش والمتابعة، والمعلومات والتوثيق، ومراقبة

الجودة، المراجعة الداخلية، شؤون المديرين، والتعليم والتدريب.

5. مدراء إدارات الشؤون الإدارية والمالية، الشؤون الفنية والهندسية، الصيدلية

والإمداد الطبي، الشؤون الطبية.

• بالنسبة للمستشفيات الخاصة المتمثلة في:



1. مدير عام ومدير مساعد.

2. مدراء الشؤون الطبية، الشؤون المالية والإدارية.

3. مدراء مكاتب الخدمات، المعلومات والتوثيق.

## 6. أدوات جمع البيانات:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، وجد الباحث

أن الأداة الأكثر ملائمة لجمع البيانات المطلوبة في هذه الدراسة هي الاستبانة وذلك لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق الأدوات الأخرى مثل المقابلة الشخصية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانة للبحث معتمداً في ذلك على دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذا البحث.

## 7. أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي (جودة الأداء،

المواظبة على الأداء، كمية الأداء، والتعاون على الأداء) وذلك كما هو مبين فيما يلي:

• (وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت وجودة الأداء). وذلك من خلال تحديد الأهداف وكتابتها وبالإضافة إلى تحديد أولويات العمل، أيضاً معرفة الأخطاء في المستقبل وتحديد نسبة الأعمال الجيدة والغير جيدة ينعكس على تحسين أدائه وجودة مخرجاته.

• (وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت والمواظبة على الأداء)، الإدارة الفعالة للوقت تساعد على وضع خطة زمنية لتحديد الأهداف، وكذلك الأهداف

تكون محددة، تحديد مدة إنجاز كل مهمة، تفويض بعض الأعمال إلى المرؤوسين، وهذا يجعلهم أكثر مواظبة على العمل.

• (وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت وكمية الأداء)، حيث أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى تحسين كمية الأداء من خلال جدولة الوقت وتسجيله

وأيضاً معرفة الأخطاء والعمل على تقويمها، وتعديل الخطط بناء على النتائج، وتحديد

نسبة الأعمال غير الجيدة، وهذا يعمل على تحسين جودة وكمية الأداء وزيادتها.

• (وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت والتعاون على الأداء)،

حيث

أن الإدارة الفعالة للوقت تؤدي إلى زيادة التعاون فيما بينهم وذلك من خلال وضوح المعلومات حول المهام المراد إنجازها، وهذا يساعدهم على التعامل مع هذه المعلومات وتبادلها فيما بينهم.

(1) كذلك توصلت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفعاً لإدارة الوقت وكذلك

مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً

(2) لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة (إدارة الوقت،

الأداء الوظيفي) تعزي لمتغير نوع المنظمة

ج \_ الدراسة 04:

1. عنوان الدراسة:

دراسة "موالكية رونق" تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/2020م بعنوان إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - قالمة

## 2. طبيعة الدراسة:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم اجتماع، جامعة 8 ماي 1945-قالمة-

## 2. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، الذي يعد أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الموضوع محل الدراسة والمتمثل في إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، كون الدراسة الراهنة سعت في مجملها الى تشخيص الواقع الفعلي للموضوع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## 3. عينة الدراسة:

بلغ عدد مفردات مجتمع البحث 121 مفردة، موزعين على عشر فروع، وباختيار حجم عينة نسبية 22% من مجتمع البحث الكلي، يكون عدد مفردات العينة 32

مفردة، وقد تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية، حيث تتمثل العشوائية في اختيار المفردات بشكل عشوائي، في حين تتمثل الطبقية في تقسيم مجتمع البحثطبقات.

#### 4. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الراهنة على أداة الاستمارة كأداة أساسية للمنهج الوصفي، حيث تضمنت الاستمارة أربعة محاور، جاء الأول منها حول البيانات الشخصية، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي الفئة الوظيفية، القدمية في العمل، اما المحور الثاني، فقد شمل ثمانية أسئلة شملت الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها توجد علاقة بين التخطيط الجيد للوقت ورفع الكفاءة التنظيمية، في حين جاء المحور الثالث ليغطي الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها يؤدي التنظيم الجيد للوقت الى سرعة تحقيق الأهداف، وتضمنت ثمانية أسئلة، واما المحور الرابع فقد غطى الفرضية الفرعية الثالثة، والتي مفادها توجد علاقة بين الرقابة على الوقت والإنتاج، وتضمنت ثمانية أسئلة، كما اعتمدت الدراسة الراهنة ايضاً على الملاحظة والمقابلة،فضلا عن السجلات والوثائق كأدوات ثانوية في جمع المعطيات.

#### 5. أهم نتائج الدراسة:

(1) توجد علاقة بين التخطيط الجيد للوقت ورفع الكفاءة التنظيمية

(2) يؤدي التنظيم الجيد للوقت الى سرعة تحقيق الأهداف

3) توجد علاقة بين الرقابة على الوقت ورفع معدلات الإنتاج

ج \_ الدراسة 05:

1. عنوان الدراسة:

دراسة "مسعودي حنان" تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2015/2016م بعنوان أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي-دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية الضياء - ورقة-

2. طبيعة الدراسة:

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم اقتصاديه علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح -ورقة-

2. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها على المنهج الوصفي، الذي يعتمد على الوصف الدقيق والموضوعي للظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع يعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة

وتصويرها كيميا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

### 3. عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع 65 استبيان على عينة المكونة من العاملين بمصحة الطبية الجراحية الضياء بورقلة البالغ عددهم 70 عاملاً، وقد تم استرجاع 60 منها بنسبة 92.30% منها بلغت عدد الاستبيانات المفقودة 5 بالنسبة 7.69%

### 4. أدوات جمع البيانات:

للقوف على أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لإجراء هذه الدراسة حيث اعتمدنا أيضاً على الوثائق المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة.

كما قمنا في دراستنا هذه بالاستعانة بالاستبيان أو كما يشير إليه البعض بمصطلح الاستبانة، الاستقصاء، وهي عبارة عن نموذج به مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف، وتم استخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات وذلك لما تنطوي عليه من أسئلة

حددت من قبلنا حتى تمكنا من الحصول على إجابات لهذه الأسئلة، وتشكل المعطيات الأساسية التي ننطلق منه في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة.

### 5. أهم نتائج الدراسة:

هناك مستوى مرتفع لإدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة وهذا يرجع للأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة لإدارة الوقت. هناك مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة .

- هناك تأثير مرتفع للتخطيط لإدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- هناك تأثير متوسط للتنظيم لإدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- هناك تأثير مرتفع للتوجيه لإدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- هناك تأثير متوسط للرقابة على إدارة الوقت على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- ليس هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى اختلاف في الجنس.



- هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى اختلاف في المستوى التعليمي .

- هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى اختلاف في عدد سنوات الخبرة.

- هناك فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى الاختلاف في مستوى الوظيفي.

#### 6. التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة ب مهارة إدارة الوقت:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمهارة إدارة الوقت نلاحظ أنها تتحدث في طياتها على تأثير وعلاقة إدارة الوقت بالأداء الوظيفي ، كما أنها تبرز كيفية الاستغلال والتخطيط الجيد للوقت لتحقيق إنتاجية وفعالية عالية للمنظمة ، وهنا نبرز عدة جوانب الدراسات السابقة كالتالي:

#### 7. من حيث الأهداف:

اشتركت الدراسات في مجموعة من الأهداف وهي :

\_توضيح أهمية الوقت وضرورة إستغلالها بما يحقق أهداف المنظمة والفرد معا.

\_إبراز تأثير مهارة إدارة الوقت على الأداء الوظيفي.

\_ يختلف مستوى الأداء الوظيفي باختلاف مستوى مهارة إدارة الوقت.

\_ معرفة طرق إستغلال الوقت من طرف الموارد البشرية.

\_ تحسين الإنتاج وتطويره من خلال مهارة إدارة الوقت.

من حيث حجم العينة: إختلفت العينة من دراسة إلى أخرى، حيث كانت دراسة حسين حبيبو تحتوي على 64 عينة ، وفي دراسة عويني مريم كانت 150 عينة ، و يرجع الإختلاف إلى المؤسسات التي قامت فيهم الدراسة ، ويرجع الإختلاف كذلك إلى طبيعة الموضوع.

من حيث طبيعة العينة: كانت طبيعة العينة للدراسات السابقة كلها موارد بشرية لأن موضوع إدارة الوقت يتطلب الموارد البشرية كعينة لازمة للدراسة.

من حيث مكان التطبيق: أجريت الدراسات أغلبها في الجزائر ، حيث دراسة حسين حبيبو و دراسة موالكية رونق كانتا في قالمة ، و دراسة مريم عويني و دراسة مسعودي حنان كانتا في ورقلة ، أما دراسة نهى محمد ميلاد العمامي كانت في ليبيا.

من حيث أدوات جمع البيانات: إعتمدت أغلب الدراسات السابقة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات ماعدا دراسة موالكية رونق التي إعتمدت على الإستمارة .

من حيث النتائج: توصلت الدراسات السابقة إلى النتائج التالية:

\_ الوقت عنصر هام بالنسبة للمنظمة.

\_ الإدارة الجيدة للوقت مطلب أساسي لضمان فعالية المؤسسة.

\_ وجود علاقة بين إدارة الوقت و الأداء الوظيفي.

\_ التخطيط الجيد للوقت يرفع من الكفاءة التنظيمية

# الجانب النظري

الفصل الثاني:

إدارة الوقت

**تمهيد:**

في عالمنا الحديث المليء بالمسؤوليات والالتزامات، تعتبر إدارة الوقت مهمة لتحقيق النجاح الشخصي والمهني، إن قدرتنا على التعامل بفعالية مع الوقت المحدود المتاح لدينا هي ما يميز بين الأفراد الناجحين والاشخاص الذين يعانون من التراكمات والإجهاد. حيث تعد إدارة الوقت من المواضيع المهمة التي شغلت إهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة. وذلك نظرا لإرتباطها الوثيق بمختلف العمليات الادارية بعد من أبعادها الرئيسية والذي لا يمكن إغفاله بأي شكل من الأشكال . خصوصا أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارتها الناجحة للوقت.

## 2. إدارة الوقت

### 1.2. تعريف الإدارة :

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

• إصطلاحاً: إن مصطلح إدارة "Administration" من أصل لاتيني ، ويتكون من جزئين:

\_الجزء الأول AD : وتعني لك .

\_الجزء الثاني ministration : تعني خدمة أن المصطلح يعني تقديم خدمة.

وتعني كلمة إدارة في بعض الأحيان Management و أحيانا أخرى تعني

Administration ، اي أن الكلمتين تستخدمان للإشارة إلى الإدارة.

( رميني، 2104، ص08)

\_Management وهي تدل على :

- متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية داخل المنظمة.
  - النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
  - الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة.
  - علم إدارة الأعمال كونه مجالاً للمعرفة و البحث العلمي.
  - عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا.
- وأمامفهومها بمعنى Administration فهو يدل على:
- نشاط المستويات العليا في الإدارة التي تضع الأهداف وترسم السياسات الرئيسية.
  - إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية.
  - نشاط الاحتفاظ بالسجلات وإعداد تبويب المعلومات.
  - نشاطات تطبيق السياسات والإجراءات والقواعد التي تم وضعها من قبل جهات ومستويات أخرى.
- ولقد تعددت تعريفات الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين ، وكذلك تبعا للمدارس الإدارية التي ينتمون إليها. ( لطفى،2007،ص57)



## 2.2. تعريف الوقت:

1. لغة: يعرف أنه مقدار من الزمن مفروض لأمر ما.
2. اصطلاحاً: اختلفت التعريفات التي قدمت للوقت من باحث إلى آخر ، وفيما يلي بعض منها:

\* عرف الوقت على انه فرصة إذا ما استخدمناها بعقلانية وذكاء فإننا سنحصل على ما نريد أما إذا لم يتم استغلالها كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل. كما ان مفتاح الحصول على الميزة التنافسية يقع تحت الإدارة الجيدة والفعالة للوقت.

\* ويعرف Drucker الوقت على أنه رأس المال الأكثر ندرة ، إن لم نتمكن من إدارته لن نتمكن من إدارة أي شيء. كما أعطى تعريف آخر للوقت بأنه المادة التي صنعت منها الحياة ، وهو أندر مورد يملكه الإنسان وأعلى شيء ينفقه وهو المقياس للإدارة والمحرك الأساسي للواقع العملي والإنتاجي، والفائدة منه تحقيق الإنجازات والنجاح.

يلاحظ من التعريفات السابقة أن مختلف الباحثين أجمعوا على أن الوقت مورداً من الموارد النادرة والتمينة وعنصر من أهم عناصر المنافسة في عصرنا هذا ، لذا علينا أن نسعى لإستغلاله بعقلانية وصولاً لتحقيق ما نصبوا إليه. ( خلف الله،

2016، ص14)

## 3.2. أنواع الوقت :

توجد عدة تقسيمات للوقت من أبرزها التقسيم الذي اقترحه الفريد وزملاءه حيث

قسموا الوقت إلى أربعة أقسام وهي :

- **الوقت الإبداعي:** هو وقت مخصص للتخطيط المستقبلي والتفكير والتأمل ، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز ، ويعد هذا الوقت ثمينا للغاية لأنه يساهم في تسهيل الوصول إلى الأهداف المرسومة ، بل أن غيابه أو عدمه تنظيمه قد يؤدي إلى فشل العمل أو المهام برمتها.

- **الوقت التحضيري:** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية عامة قبل البدء في تنفيذ العمل . ويفترض إن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل . ( شاكر، 2010، ص13)

- **الوقت الإنتاجي:** يمثل هذا النوع من الوقت المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت التحضيري ، ومن أجل زيادة فاعلية

استغلال الوقت فإنه يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في تنفيذ عملية التحضير و التخطيط أو الإبداع ، فمن المقرر أن الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة ، فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا ، وتبعاً لذلك فقد كانت ممارسة الإداري لعملية التوازن في قضاء الوقت ضرورة ملحة، وضمناً لإستثمار الموارد المتاحة كافة بما في ذلك عامل الوقت ،ويقسم الوقت الإنتاجي إلى:

\*وقت الإنتاج العادي .

\*وقت الإنتاج الغيرعادي.

• **الوقت العام أو غير المباشر:** هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة ، وعلى علاقتها داخل بيئتها أو المجتمع، كمسؤولية المنظمة الإجتماعية ومانفرضه من التزامات على مديرها من ارتباطات بجمعيات أو هيئات خيرية او تلبية دعوات وحضور ندوات، فإن هذه الأنشطة تحتاج إلى جزء كبير من الوقت الإداري ، لذلك فإنه يتعين عليه تحديد كمية الوقت الذي يستطيع أن يخصصه لمثل هذه الأنشطة ، أو أن يقوم بتفويض

شخص معين ينوب عنه في مثل هذه الأنشطة ، وذلك حرصا منه على الموازنة بين الإلتزام بها والحفاظ على وقته. ( مني، 2017، ص77\_78)

#### 4.2. خصائص الوقت: للوقت خصائص متعددة نذكر منها :

- هو شيء مجرد لا تدركه الحواس ولكنه قابل للتنظيم .
- ضرورة استغلاله فيما ينفعه ذلك إن الفرد يسأل عنه أمام الله يوم القيامة حيث يقول الرسول - صلى الله عليه و سلم -: (لا تزول قدم عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيما أفناه وعن علمه فيما فعل، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن جسمه فيما أبلاه).
- الإلتزام بالوقت هو في الحقيقة التزم أخلاقي لدى الفرد تجاه الآخرين ، والعامل تجاه المنظمة التي يعمل بها.
- يعد الاستغلال الجيد للوقت من طرف المنظمة مؤشر حضاري لدى الأمم المتقدمة ولعل أبرز مثال على ذلك العمال اليابانيون الذين يتميزون عن غيرهم بتقديسهم للوقت وحسن إدارته وهو ما يساهم في جودة العمل.
- الإدارة الرشيدة للوقت سبب نجاح المنظمة في تحقيقها لعائد اقتصادي كبير.

- الوقت قابل لهدر خصوصا إذا لم يخطط لاستغلاله بالشكل الصحيح من طرف الفرد و المنظمة .

ومما سبق نستنتج أن الوقت شيء مقدس بالنسبة للفرد والمنظمة على السواء نظرا لما له من أهمية كبيرة في الحياة العلمية ، و العملية ، و الإجتماعية...إلخ . وهو مورد هام يتطلب منهما التخطيط والتوجيه للنجاح في تأدية مختلف الأعمال ، وتحقيق الأهداف المسطرة ، وعدم إحترام الوقت من شأنه أن يؤدي إلى هدره فيما لا ينفع مما يترتب عنه تراكم اللواجبات التي تصبح احد معوقات العمل فيما بعد. ( عجيلات ، 2017، ص64)

## 5.2. تعريف إدارة الوقت :

- سواء في العمل أو خارجه تعتبر من المفاهيم المتكاملة ، الشاملة لأي زمان ومكان لأن إدارة الوقت لا تقتصر على شاغلي وظائف معينة بذاتها ولا يقتصر تطبيقها على مكان بذاته . وعلى الرغم من ارتباط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري ، إلا أن هذا المفهوم يمتد ليشمل إدارة وقت الفرد داخل عمله وخارجه أيضا ، وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها

- الفرد في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة. ( أبو النصر، 2015، ص62)
- كما تعرف إدارة الوقت على أنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ،لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا ،مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل و الحياة الخاصة ،وبين حاجات الجسد والروح والعقل ،والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السكة المشتركة بين كل الناجحين هي قدرتهم على الموازنة بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم. ( أحمد جميل، 2016، ص08)
  - ويعرفها الدكتور إبراهيم الفقير الخير بالتنمية البشرية في كتابه بأن إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا.

## 6.2. أهمية إدارة الوقت:

- أهمية إدارة الوقت الفعالة تكمن في دورها البارز في الوصول إلى الأهداف التنظيمية ،والمساعدة في عدة أمور تتعلق بسير عمل من أبرزها تجنب التضارب في المواعيد والوقوع في مصيدة الوقت، و بالإضافة إلى أنها تساعد

في وضع الأولويات وتقييم العمل ورؤية الواقع بشكل أوضح، وتكمن أهمية إدارة الوقت بدورها مقياس معد لتقييم مدى التقدم والتأخر الحضاري للدول والمجتمعات، وتساعد الإدارة العليا في إيجاد الوقت الكافي لاستغلاله بالتخطيط والتوجيه والإشراف. (عبد الله، 2016، ص 08)

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية: (حبيبو، 2009، ص 166)

- تقليل الضغوط.
- إتاحة الفرص للتطور.
- رفع المعنويات.
- رضا الزبون.
- زيادة الإنتاجية

\_ وقد أشار (السويدان والعدواني، 2001، ص 16) بأن أهمية إدارة الوقت

تكمن في النقاط التالية :

- 1- تساعد المدير في تنفيذ مهامه وأعماله الهامة، بأقل جهد و أقصر وقت.
- 2- تمكنه من تحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال .
- 3- كما تمكنه من الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الأمثل.
- 4- الوسيلة الناجحة للتغلب على الإجهاد والإحباط.

- كما أكد أحمد ،وحافظ (2003،ص187) بأن أهمية إدارة الوقت تكمن في كونها مقياس معتمد للحكم على مدى التقدم والتأخر الحضاري للدول والمجتمعات وتساعد رجل الإدارة في إيجاد وقت أكبر لنفسه يتحكم فيه،ويستثمره في التفكير والتخطيط وحل المشكلات ،وتقييم مدى تقدمه بشكل عام.كما أنها تساعد الإداري في تنظيم جهوده المبذولة ،وتجنبه التوتر ،وتخفف ضغط العمل ،وتحول دون ضياع الموارد،والتوفيق بين العمل و الحياة العائلية وتحقق الرضا لديه عن العمل.(يحيى، 2006، ص24)

## 7.2. مبادئ إدارة الوقت :

تقوم الإدارة السليمة للوقت على مجموعة من المبادئ التي تعمل على استغلاله بشكل جيد،حتى يقوم الأشخاص بتنفيذ مهامهم في الوقت المناسب ،والوصول إلى أهدافهم بشكل كامل،وتكون هذه الأهداف واضحة ودقيقة ،ومن هذه المبادئ ماتطرق لها(عدارية2006)وهي :

- مبدأ تحديد أولوية تنفيذ الأهداف والأنشطة والمهام.
- مبدأ عدم التأجيل للأنشطة والمهام الصعبة وغير السارة.
- مبدأ التوعية المنظمة والمستمرة أثناء العمل .
- مبدأ تفويض الآخرين بتنفيذ الأعمال .



- مبدأ التغيب المقصود لتوفر قسط من الراحة دون أن تؤثر على سير العمل.

- مبدأ التجميع في تنفيذ المهام وعقد اللقاءات والاجتماعات.

- مبدأ الإنجاز.

وترى (فرح، 2008) مبادئ إدارة الوقت تتمثل في:

- مبدأ دقة ووضوح التخطيط: أن الاستغلال الأمثل للوقت يحتاج إلى خطة عمل واضحة ومفصلة.

- مبدأ قوائم العمل: الذي يقوم على تحديد الأعمال الواجب تنفيذها يوميا، والالتزام بها في مواعيدها المحددة .

- مبدأ تحديد الوقت : من خلال معرفة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المهام، والالتزام في بداية و نهاية الفترة الزمنية. (عبدالله، 2016، ص19)

- وهناك مبادئ أخرى لإدارة الوقت يمكن ذكرها كالتالي: (بن فوزي

الغامدي، 2018، ص32\_33)

• وضع خطة عمل .

• مراجعة الخطة.

• تحديد الأهداف المطلوبة.

- الحرص على تنظيم الخطة بما يتناسب مع الأهداف
- الالتزام بالخطة الموضوعية.
- عدم الخوف من الفشل .
- وضع قائمة الإنجاز اليومي.

## 8.2. خطوات إدارة الوقت:

- **تسجيل الوقت:** إن الفلسفة الأساسية التي يبني عليها تسجيل الوقت تقوم على ركنين هما: التعرف على طرق انقضاء الوقت، والكلفة المالية التي تتحملها الشركة للوقت.
- وحساب التكلفة الحقيقية للوقت بالنسبة للشركة لا بد أن يتضمن فضلاً على الراتب أو أجر الوظيفة، أية تكاليف أخرى تتحملها الشركة لقاء أشغالها. ويتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير فترة زمنية معينة ولذا فإن الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، وذلك بغية التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، ولإشك في أن الهدف من التسجيل هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وإبراز الأنشطة المهمة والغير مهمة.

• **تحليل الوقت:** إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت تمهيدا لإعادة تنظيمه فبعد تسجيل الوقت لابد من تحليله ، وهي الخطوة الأولى لإدارته لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستهلك الوقت، وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه ، فإن هذه المراجعة إذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل للوقت ، سواء على صعيد تحديد الأهداف والأولويات أو على صعيد السيطرة على الوقت.

• **تنظيم الوقت:** تنظيم الوقت مسألة شخصية ترتبط بالشخص نفسه فهو الذي يحدد أوقات الجد وأوقات الترفيه و الراحة ، والتنظيم يهدف فقط إلى تحقيق أفضل للإنجازات وتخفيف الضغوط عن كاهل الشخص وكذلك إتاحة وقت له كي يطور نفسه ويتعلم ويمارس هواياته ، تنظيم الوقت لا يعني الجدية التامة فقط وهو يعني التنظيم في كل شيء حتى الترفيه أيضا يصبح منظم وموجه أيضا، وتنظيم الوقت لا يعني أن تصبح آلة تنفذ الأعمال المخطط لها فقط ، إن التنظيم يجب أن يكون مرناً حتى لا

تصبح كالألة، فنحن مهما أن نتوقع الاهتمام أو التطور الذاتي ونحوه، فلا يمكننا ذلك من دون وجود تنظيم نحكم للوقت. (مني، 2017، ص 81\_82)

## 9.2. نظريات إدارة الوقت:

### 1/نظرية الإدارة العلمية (المدرسة الكلاسيكية):

- إن دراسة الوقت بأسلوب علمي تبلورت في عهد المدرسة الكلاسيكية، التي جاءت نتيجة الثورة الصناعية و التطور التكنولوجي الذي أعقب الثورة الصناعية، التي شهدتها الدول الصناعية نهاية القرن التاسع عشر مما جعلهم يركزون على طرق دراسة الحركة والزمن لتحليل العمق ولتحديد أفضل طريق للأداء بهدف زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ممكن.

فقد قام "فريدريك تايلور" الذي يعتبر رائد الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على دراسته الحركة والزمن عندما بدأ عمله لدى شركة لاحظ أن هناك ضياعا كبيرا في الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت، وأن ما كان ينتج في يوم واحد يجب أن ينتج في ساعات أقل من خلال تطبيق المبادئ و القواعد العلمية التالية: (بنطش،

2008، ص 26\_27)

- 1- تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل، ليحل محل الحدس والتخمين.
  - 2- الاختبار العلمية للعاملين، وتدريبهم وتطويرهم بدلا من ترك مسؤولية اختيار العمل للعامل نفسه.
  - 3- التعاون بين الإدارة والعاملين لتنفيذ الأعمال، وفقا للمبادئ العلمية التي تم تطويرها .
  - 4- تقسيم العمل و المسؤولية بين الإدارة والعمال بنسب متساوية، بحيث تتولى الإدارة مهمة التخطيط
  - 5- للتخلص من الحركات الغير ضرورية.
  - 6- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد .
  - 7- تسجيل وصف كامل الحركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.
- مما سبق يتضح أن رواد المدرسة الكلاسيكية ركزوا على زيادة الإنتاجية، وتقليص الوقت اللازم لإنجاز العمل، وذلك من خلال التركيز على دراسة الحركة و الزمن والإختيار العلمي للعمل، وتدريبهم وتحفيزهم ماديا، من أجل أن يؤدي كل عامل أقصى إنتاجية بوقت أقصر.

## 2/نظرية العلاقات الإنسانية:( المدرسة السلوكية):

ركزت هذه النظرية على بناء المنظمة من وجهة النظر الإجتماعية و الإنسانية ،كعلاقات الأفراد ببعضهما البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم ،ومع غيرهم من داخل وخارجه المنظمة .فقد ركز "مايو"دراسته على ظاهرة تغيب العمال عن العمل وعلاقتها بتصرفات الإدارة معاهم بالإضافة إلى تأثير العلاقة الإجتماعية بين العمال في إنتاجيتهم،وأثر بعض العوامل كالضوء وساعات العمل في الإنتاج.فقد أجرى تجربة الجدولة للعمل على عدة من الأشخاص لدراسة أثر ساعات العمل وتوزيعها وفترات الإستراحة أثناء العمل وتوقيتها في كفاية الإنتاجية .إلا أن النتائج كانت أنه لا تأثير لها في الإنتاجية إذا إستمر معدل الإنتاج في تزايد بعد إعادة جدولة العمل إلى وضعها الأصلي .وتتجلى أهمية إدارة الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرائق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة الإنجاز و العمل.
- إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة .

- بالرغم من أن بعض رواد المدرسة السلوكية ،اهتموا بالوقت من خلال الجوانب الاجتماعية و الإنسانية ،وذلك بدراسة أثر أزمنا الراحة والعطل الأسبوعية على رفع معنويات العمال وتحفيزهم على العمل من أجل زيادة الإنتاجية من خلال تنمية الشعور لدى كل فرد بأنه كائن اجتماعي إنساني قادر على العطاء،إلا أن دراسة الوقت بأسلوب علمي يعود فضلها إلى المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بدراسة الحركة و الزمن.(بن ططش

،2017،ص11)

3/ نظرية الإدارة الحديثة:( المدارس الإدارية الحديثة): جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة،وحاول روادها الإستفادة من الافكار التي سبقتهم ومن أهم هذه النظريات :

-فدراكر اعتبر الوقت أحد أهم المؤسسات التي نستخدمها الإدارة في قياسإنتاجيةالمنظمة باعتباره أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة .ووايت موراعتبر الوقت كمؤشر من مؤشرات قياس العمل والأداء داخل المنظمات .وتتضمن هذه النظرية نظريتين وهما:

**1\_نظرية اتخاذ القرارات:** من أشهر روادها "هربرت سايمون" فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة، وأضافت إليها وطورت مفاهيمها ، واحتلت إدارة الوقت فيها مكانت بارزا واستعانت بالوقت في حل المشكلات الاساسية التخطيط والإنتاج.

- كما يعتبر سايمون من الأوائل الذين تنبهوا إلى استخدام الكمبيوتر والاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة وذلك لأن قدرتها على تخزين معلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الناس العاديين .

**2- النظرية الرياضية:** اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت ، وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة من مراحل الإنتاج الأقصى ، وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب. (بن ططش ، 2017، ص12)

**10.2. أساليب إدارة الوقت:** هناك العديد من الأساليب الإدارية الأخرى التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الوقت بشكل أفضل لدى مديري المؤسسات ، وقد تطرق النمر (1990\_ص21) إلى ذكر أهم أربعة أساليب فعالة لإدارة الوقت وهي:



**1\_ الإدارة بالأهداف:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر على درجة الإلتزام بالقوانين واللوائح الداخلية ،وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية و المسؤولية لدى الأفراد ،وينمي روح الفريق في المؤسسة ،وأول من نادى بهذا الأسلوب بيتر في كتابه الإدارة في التطبيق (1954) .

**2\_ الإدارة بالثقة:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ بناء الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة ،من خلال إبرام عقد أدبي غير مكتوب بين الطرفين ويعتمد نجاح الأسلوب على مدى تحقق مجموعة من التوقعات الإيجابية من الطرفين منها توقعات سلوكية ،وتوقعات خاصة بالأفراد ،وتوقعات إصدار الأحكام ،وأول من نادى بهذا الأسلوب روسفلت .

**3\_ الإدارة بالتخويف:** يقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المؤسسة كوسيلة لضبط بيئة العمل ،وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل داخل المؤسسة ،ويتولد عن هذه الفلسفة إحساس بالثقة بين العاملين ،والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين ،أو الإحساس بالخوف وعدم الرضا،وتدني مستوى الإدارة ،وسوء العلاقات أفقياً ورأسياً بين العاملين في المؤسسة .

**4\_الإدارة بالتفويض:** ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تفويض المرؤوسين للقيام ببعض المهام ومنحهم سلطة اتخاذ القرار، لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن. و الحقيقة فإن لكل أسلوب من هذه الأساليب السابقة لإدارة الوقت سلبيات وإيجابيات، فمنها ما حقق أهداف المؤسسة المتوقعة بنجاح كبير، ومنها ما فشل وترك آثار سلبية انعكست على المؤسسة. ( يحيى، 2006، ص27)

**11,2, أبعاد إدارة الوقت:** لقد وضحت الدراسات التي أجراها الباحثين المختصين في مجال الوقت وكيفية التحكم فيه وقد توصلوا إلى مجموعة من الأبعاد التي قد تؤدي إلى إضاعة الوقت منها:

- **انعدام أو سوء التخطيط للوقت:** ف المشكلة الأكبر في مجال الوقت هي عدم الرغبة أو المعرفة بكيفية التخطيط له مسبقا ما يؤدي إلى ضياع وقت ثمين جدا فالتخطيط يعني باختصار تحديد جدول زمني معين وتخصيص المهام لضمان هذا الوقت تؤدي إلى الإنجاز، أو ما يسمى لتحقيق الأهداف. وما التخطيط إلا مجموعة من الأهداف التي نرغب بالوصول إليها ضمن فترة زمنية معينة، وعندما لا يخطط فإن هذا يعني لا توجد أهداف نسعى إليها. فكيف يا ترى يستطيع تحقيق أهداف لا نعرفها أبدا؟ كما أن سوق التخطيط يؤدي إلى إضاعة

الوقت ،لأن سوء التخطيط يعني رسم خارطة سيئة مركبة وما دامت هذه الخارطة سيئة فإن الوصول إلى الهدف سيكون صعبا للغاية ولن يتحقق في وقت محدد.

- **انعدام التنظيم والتنسيق:** يعد الوقت موردا حيويا من موارد الأفراد والمنظمات والأمم والشعوب ،ولهذا فإن هذا المورد بشكل سليم يستدعي قدرا عالميا من التنظيم والتنسيق .فتنظيم الوقت ينطوي على إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة ،وتجميع هذه النشاطات وتخصيص الفرد والأفراد لكل مجموعة من هذه النشاطات ،وتفويض الشرطة للقيام بهذا النشاط ،وتوفير وتنسيق علاقات السلطة أفقيا وعموديا في الهيكل التنظيمي،وفي غياب التنظيم ،سيصبح من المستحيل الوصول للأهداف المرسومة.وكثيرا ما تضع المنظمات أوقات ثمانية وفرص أثن نتيجة انعدام التنظيم والتنسيق،وهما وظيفتان حيويتان من وظائف الإدارة السليمة للوقت.

- **ضعف وظيفة التشكيل أو الإدارة السيئة للموارد البشرية:** فالوقت يحتاج إلى أفراد يقومون باستغلاله.بمعنى أن الانتفاع بالوقت و الفرص التي يوفرها للأفراد والمنظمات يتطلب توفير كوادر مؤهلة،

وتأطير هذه الكوادر وتدريبها و تأهيلها لتكون في وضع يمكنها من اقتناص واستخلاص قيمة الوقت لدعم السياسات المنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة وينبغي على المنظمة أن تكون قادرة على الإجابة على السؤال التالي: "كيف يمكن توفير الكوادر ،وتقويمها وتنميتها وتطويرها؟زيادة عدد العاملين عن الحد المطلوب للعمل يؤدي إلى ضياع الوقت في تبادل الأحاديث الغير ضرورية ،كما أن نقص العاملين يؤدي إلى صعوبة بلوغ الأهداف بسرعة والكفاءة المطلوبتين .ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة تعد من المستلزمات لنجاح عملية إدارة الوقت.

- **الافتقار للمعرفة:** فالمعرفة قوة حقيقية ،وعدم وجودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومقيدة قد تؤدي إلى ضياع الوقت.فعملية اتخاذ القرار تعتمد على مدى توافر المعلومات المكان و الزمان المحددين،كما أن البيانات المضللة والناقصة تؤدي إلى تأخير عملية صنع القرار ،أو تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة ذات كلفة اقتصادية واجتماعية عالية.(كريكر وقرافي ، 2007،ص12)

## خلاصة الفصل :

تعد مشكلة الوقت من المشكلات الهامة التي تواجه الإنسان في المجتمعات الحديثة حيث تظهر أعراض السرعة والقلق و التوتر نتيجة لإنعدام القدرة على إدارة الوقت بالشكل الأمثل في كثير من الأحيان مما يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملون ،وتظهر أهمية إدارة الوقت لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا و الوسطى والمشرفين على حد سواء بإعتبارهم أنهم يتحملون الجزء الأكبر من المسؤولية في الإدارة واتخاذ القرارات في بيئة أعمال تتميز بتغيرات سريعة من شأنها تأثير على أداء المؤسسات بشكل عام و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل .

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

## تمهيد :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت وحظيت باهتمام الباحثين خاصة في الدراسات الإدارية ودراسات الموارد البشرية، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ،لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الادارية ،ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها،ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ،أي أنه مفهوم يربط بينك أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

## 3. تعريف الأداء :

يشير المعنى اللغوي: للفعل أدى إلى معنى مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء ،وأدى الشيء أي قام به ،وأدى الشهادة أي أدلى بها ،وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه.وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو فضاء الشيء أو القيام به.

أما المعنى الإصطلاحي للأداء: فتعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة ومن أبرزها: تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمن كلا من الفاعلية والكفاءة ،وتشير الفاعلية إلى تحقيق الاهداف المحددة من قبل المنظمة ،بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف ،أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات.حيثكما كانت المخرجات اكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى.والإنتاجية تقاس بمعيار الكفاءة والفاعلية ،فالعامل الجيد تكون إنتاجيته عالية ،ويساهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل.( فايز ،2010،ص43)



## 1.3. أهمية الأداء:

تتمثل أهمية الأداء في أي مؤسسة في النقاط التالية:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج الموجود وتنتج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها كما أنها تحتاج إلى عدة موارد وتتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي وغير ملموسة مثل عمليات تقييم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيسي العملية ، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية ، ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة وإلى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل المورد البشري وبذلك تحقق الربح. أي أن أهمية أداء العاملين تكمن في دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- للأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة فإن كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعدل مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة .
- استثمار قدرة الفرد على العمل بما يحقق أهداف المؤسسة وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.(مزهود ،2001،ص92)

### 2.3. مكونات الأداء :

هناك من يرى أن الأداء يتكون من :

- **كمية العمل** : يعبر عن الطاقة العقلية و النفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة ، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **نوعية العمل** :تعني مستوى الدقة ، و الجودة وما مدى مطابقتها ( الجهد المبذول للمواصفات). ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، و الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.
- **نمط إنجاز العمل**: يقصد بها الطريقة التي يؤدي بها عمله وقياسه ، ببعض الحركات والوسائل و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز

يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة و مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.(الضرب ،2012،ص6)

### 3.3. محددات الأداء :

إن دراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل المؤثرة فيه يعتبران من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة ، والتي يجب القيام بها لمعرفة وفهم طبيعة أداء الأفراد بشكل دقيق من توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج و الأهداف المخطط لها. وتأتي صعوبة دراسة الأداء الوظيفي من كثرة العوامل و المتغيرات التي تؤثر على الأداء ، وقد حاول الباحثون حصر هذه المتغيرات وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء حيث اختلفت هذه المتغيرات باختلاف الباحثين. ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

يقول مرسى والصباغ (1988،ص28) إن محددات الأداء تتمثل في مايلي:

**الموظف :** إن ما يمتلكه الموظف من معرفة ، و مهارات ورغبة واهتمام وقيم ودوافع ، يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

**الوظيفة:** ما تتطلبه الوظيفة من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي ، تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء .

**الموقف:** إن الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة ، يعد أيضا من أهم محددات مستوى الأداء. (عوض ماضي، 2011، ص 80)

**4.3. مستويات الأداء:** هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه ، وهي كما يلي:

- **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المريحة ، وازدهار الوضع المالي.
- **الأداء البارز:** وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه ، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة ، امتلاك الكفاءات ، التمتع بوضع نقدي مالي متميز .
- **الأداء الجيد جدا:** والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد.

- **الأداء الجيد** : والذي يبين التميز في الأداء فوق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات، الخدمات وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .
- **الأداء المعتدل**: والتي تمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عامة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة البقاء والنمو .
- **الأداء الضعيف**: و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المجازر،فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات الإضافية إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية
- **الأداء المتلازم** : والذي يتمثل في الأداء غير الكفاء تماما ، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة و كبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.(بن حمدان، 2007، ص385)

### 5.3. مفهوم الأداء الوظيفي:

يمكن تعريفه بأنه سجل النتائج المحققة ،سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي إلى درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية. ويعرفه صالح بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم .ويرى

بدوي ومصطفى أيضا أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن نتاج جهد معين بذله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين. ويعرف هلال الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. ويعرف عاشور أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. وهو أيضا نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة. (ميلاد، 2016، ص 45)

ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. ويعتبر الأداء أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي ، فإذا كان هذا الأداء مميّزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة ، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكان مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها ، في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة ، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها ، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل. (حامد، 2010، ص 17)

## 6.3. أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه .
- الأداء الوظيفي للأفراد العاملين والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة، والاستفادة منها لتقديم علاوة أداء دون قيمة، أي يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.
- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته و مسؤولياته اتجاه عمله، ويتقانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- ينمي الأداء الوظيفي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء .

- يساعد الأداء الوظيفي على رفع الروح المعنوية للعاملين.(فايز،2010،

ص45)

- وبما إن أداء الأفراد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل. فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد ، والقدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب ، تهدف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة .

- حيث يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك إن المنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

(ضحوي، 2018، ص25)

### 7.3. أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع الأداء حسب معيارين، معيار المصدر، ومعيار الشمولية:

1\_ حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى

نوعين،الأداء الداخلي والأداء الخارجي:



• **الأداء الداخلي:** يطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي أنه نتاج

ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

\_ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي

قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

\_ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال استثمارها بشكل فعال .

\_ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و إستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط

الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي

يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها

المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء

بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل

نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد

أثرها.

2\_ **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين

هما الأداء الكلي والأداء الجزئي :

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

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية و الشمولية ،وكما أن أداء المنظمة في الحقيقة هو نتيجة التفاعل بين أنظمتها الفرعية.

• **الأداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية المنظمة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة ،حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أو أداء وظيفة الأفراد، أو أداء وظيفة التكوين ، أو أداء وظيفة الإنتاج ، أو أداء وظيفة التسويق.( طكوبا ، 1988 ، ص56)

### 8.3. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة العناصر أهمها :

1\_ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: وتشمل المعارض العامة ،والمهارات الفنية ،والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**2\_ نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ،وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**3\_ كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**4\_ المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. ( نادر وحامد، 2010، ص20)

### 9.3. محددات الاداء الوظيفي:

تتضح محددات الأداء التنظيمي في النقاط التالية:

**1\_ الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

**2\_ القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

**3\_ إدراك الدور:** ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات ، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا ، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (بوعطيط ، 2008، ص74)

### 10.3. أبعاد الأداء الوظيفي:

على الرغم من كثرة الإهتمام بموضوع الأداء سواء على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة فإنه لا يوجد اتفاق عام حول تحديد أبعاد الأداء ، إذ أن هناك وجهات نظرة مختلفة حول أبعاد الأداء موضحة كالآتي :

**1\_ كمية الجهد المبذولة:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية ، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2\_ الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أوكميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيارالنوعي الجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء و درجة الإبتكار و الإبداع في الأداء.

**3\_ نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنسطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة و الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

(دلروم، 2003، ص220)

### 11.3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، منها العوامل الداخلية للمنظمة والتي يكون للفرد أو المنظمة دور مهم فيها ، أو العوامل الخارجية المحيطة

بالمنظمة وما تحتويه من قيم وعادات وتقاليدها ، وإن مراعاة المنظمة لهذه العوامل وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الأفراد والعمل على تحسين أدائهم سوف ينعكس على الأداء العام للمنظمة والمتمثل في تحقيق أهدافها و إستراتيجياتها بكفاءة وفعالية عالية. وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- **تحديد أهداف المنظمة:** إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فأنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين و الذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.
- **الرضا الوظيفي:** انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
- **التسيب الإداري:** يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- **التطور التنظيمي:** و المشكلات الناتجة عنه لها أثر في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

• **البيئة المادية :** عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.

• **نطاق الإشراف:** يلعب نطاق الإشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد، انخفاض الروح المعنوية للموظفين و خلق جو من عدم الثقة وبالتالي يترك أثر على أداء الموظفين.

• **نطاق الحوافز:** إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن

العمل. (صبري محمد، 2011، ص82)

### 12.3. نظريات الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة العديد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء و الأفراد والجماعات والتنظيم:

**1\_نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر " فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد أنه

ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج .

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاج ويتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل انتاج العامل ، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انطباق طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت. العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من الآلات والأموال ومواد. الخام ، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

**2\_نظرية التقسيم الإداري:**من أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول" وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضا هيكل الاسلام الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض . لقد وجد "فايول" أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية،نشاطات تجارية ، نشاطات مالية ، نشاطات أمنية ، نشاطات محاسبية ، نشاطات إدارية. وقد ركز في دراسته على الأنشطة



الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى أربعة عناصر وهي: التخطيط، التنظيم ، التنسيق، الرقابة. كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره اذا ماالتزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي : تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية، الانضباط في العمل ، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت المركزية ، التسلسل الهرمي ، النظام ، المساواة، الإستقرار الوظيفي ، الإبتكار ، العمل بروح الفريق.

**3\_ النظرية البيروقراطية:** تنسب هذه النظرية إلى عالم الإجتماع الألماني "ماكس فيبر" حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل الكثير من التنظيمات وأساليب انتساب السلطة داخل تلك التنظيمات. وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ و لماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنسب إليهم في حدود الأوامر المشددة؟. هذا وانال نموذج البيروقراطي لايهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتماماته بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي اثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

**4\_نظرية العلاقات الإنسانية:** تركز هذه النظرية على الإهتمام بالجوانب الإنسانية و الإجتماعية في المنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره انسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا ، حيث أنه من أهم الأفكار تلك الدراسات التي قام بها "كيرت ليون" والتي توصل من خلالها إلى ان أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد.

**5\_نظرية العدالة:** تشير نظرية العدالة التي وضعها "آدمز" على الإفتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى وفي نفس الظروف. (قيرة ، 2014 ، ص66)

### 13.3. تقييم الأداء :

هناك العديد من التعاريف لتقييم الأداء كونه يمثل أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية حيث يعرف بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام

بأعمالهم الخيالية وأيضا الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو لترقية الوظائف اخرى .

كما يمكن تعريفه بأنه قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية التي يعمل بها ، فهو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف ، والعمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية أكبر أنيا ومستقبلا.(حميدي

،2020،ص31)

## خلاصة الفصل:

يُعتبر الأداء الوظيفي عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة حيث إن فهم كيفية تحسين وإدارة الأداء الوظيفي بشكل فعال يمثل تحدياً مستمراً للقادة والمديرين. فالموظفون الذين يعملون بكفاءة وفعالية يمكن أن يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكبر، ويمكنهم الاستجابة بفعالية لمتطلبات السوق المتغيرة والتحديات المستمرة. وعلى الرغم من أن هناك أساليب متعددة لقياس وتقييم الأداء الوظيفي، فإن الاستمرار في تحسين هذه العملية يعتبر أمراً ضرورياً. يمكن أن تساعد استخدام تقنيات التحليل البياني والذكاء الاصطناعي في فهم أفضل لأنماط الأداء والتوجيه نحو الإجراءات التصحيحية بشكل أسرع وأكثر دقة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون عملية تقييم الأداء الوظيفي عادلة وشفافة، حيث يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على فرص متساوية للنمو والتطور. يعتبر توفير التغذية الراجعة المبنية على الأدلة والأهداف المحددة مفتاحاً لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم.

في النهاية، يجب على القادة والمديرين أن يكونوا ملتزمين بدعم وتنمية مهارات فريق العمل، وتوفير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والابتكار. إن استثمار الوقت والجهد في تحسين الأداء الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة بأكملها، ويسهم في بناء مستقبل مزدهر ومستدام.

الجانب

التطبيقي

# الفصل الرابع:

إجراءات الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني الذي يعد جزءًا حيويًا من عملية تحويل المعرفة النظرية إلى حلول عملية وفعّالة. يشمل ذلك تطبيق المفاهيم النظرية في مجال معين على تصميم وتطوير التطبيقات العملية التي تلبّي احتياجات المستخدمين أو تحل مشاكلهم. يتطلب الجانب الميداني فهمًا عميقًا للتكنولوجيا المستخدمة والمشكلة المحددة التي يتم التعامل معها، بالإضافة إلى المهارات الفنية والإبداعية لتطوير الحلول العملية.

4. إجراءات الدراسة الميدانية**1.4. تعريف الدراسة الاستطلاعية:**

كل خطوة أولى في البحث العلمي تعد دراسة استطلاعية، أي هي استكشاف توجهات البحث والظروف التي ستجري فيها منذ البداية حتى تكون صحيحة وملائمة، أي هي تمهيد تحميني للبحث يلجأ إليها الباحث ، عندما يكون مقدار مايعرفه عن الموضوع قليلا جدا لا يؤهله لتصميم دراسة وصفية وتحليلية، أو أنواع أخرى من الدراسات ، ولهذا فإن الدراسة الاستطلاعية تفيد الباحث في زيادة معرفته لموضوع بحثه أو معرفة الظاهرة التي يريد التقرب منها، وذلك حتى يتسنى له دراستها بشكل أعمق. أما من منظور الدراسات الإمبريقية - وخاصة في الدراسات الإعلامية الإتصالية-فالدراسة الإستطلاعية، تعني تلك الدراسات التي تستعين بتقنيات مختلفة المقاصد منها استطلاع الرأي أو رسم سلوك محدد أو تحديد مواقف معينة مباشرة من منبعها أي الفرد نخب الإستجواب.( تمار، 2023،ص17)

**2.4. أهداف الدراسة الاستطلاعية :**



تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تحديد التوجهات والمعالم المطلوبة لتحقيق نتائج

تخدم البحث وتسمح بالتقدم السليم الدراسة الأساسية من خلال:

- بناء مجموعة المقاييس التي تسمح بمعرفة علاقة إدارة الوقت بالأداء الوظيفي.

- معرفة مدى ملائمة خصائص البيئة محل الدراسة لموضوع البحث.

-التأكد من امكانية تطبيق الدراسة والشروط الإدارية والإجرائية لذلك.

-ضبط موضوع الدراسة ومتغيراته.

- حصر الظروف المحيطة بعملية التجريب للمقاييس المعدة ومعرفة مدى ملائمة

ينود المقاييس لأفراد العينة .

- التأكد من مدى امكانية دراسة متغيرات البحث.

- محاولة تذليل الصعوبات التي يمكن أن تعرقل الدراسة الأساسية.(مني، 2107،

ص172)

وهناك أهداف أخرى الدراسة الإستطلاعية ذكرتها الدكتورة ناهدة عبد زيد الدليمي

في كتابها وهي كالتالي:

• التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع البحث أو الدراسة .

- معرفة المشكلات و الصعوبات التي تواجه الباحث في أثناء تطبيق الدراسة.
- التعرف على ملائمة موضوع الدراسة لمستوى أفراد العينة.
- التعرف على الوقت المستغرق الذي نحتاجه في تنفيذ الدراسة.
- التعرف على الصعوبات أو المعوقات التي يمكن أن تواجه الباحث عند تنفيذ الدراسة.

- يمكن من خلالها تحديد القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع بيانات البحث ويمكن تعديل تعليمات هذه الأدوات في ضوء ما تسفر عنه الدراسة الاستطلاعية. (الدليمي، 2016، ص 162\_163)

#### 3.4. عينة الدراسة الإستطلاعية:

لعل من أهم مشكلات التي تواجه الباحث هي مشكلة إختيار العينة التي يجري عليها البحث ، تعرف العينة على أنها مجموعة الأفراد التي يقع عليها إختيار الباحث من أجل دراسة خصائص معينة تتميز بها هذه الشريحة من المجتمع ، وكذلك هي جزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات .

قمنا باختيار عينة الدراسة الإستطلاعية بطريقة عشوائية بسيطة، وذلك عن طريق الإنتقال إلى المستشفى المختلط هتهات بوبكر، حيث قمنا بتوزيع الإستبيانات كان

#### 4.4. إجراءات الدراسة الإستطلاعية :

مرت الدراسة الإستطلاعية لدراستنا بمجموعة من الخطوات بعضها مرتبط بشكل مباشر بالدراسات السابقة والإطار النظري وهو ما يتعلق بالإعداد الأولي لمقاييس الدراسة، وبعضها يخص النزول إلى الميدان حيث كانت اجراءات الدراسة الإستطلاعية كمايلي:

\_ الإستعانة بالدراسات السابقة في الجانب النظري.

\_ الحصول على تسهيل مهمة من إدارة الجامعة لتسهيل عملية النزول إلى الميدان

\_ توطيد علاقات مع بعض المسؤولين داخل الإدارات لتسهيل سير الدراسة.

\_ الإلتقاء ببعض أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية.

\_ توزيع الإستبيانات على أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية.

\_ محاولة شرح وتبسيط لبنود الإستبيان.

#### 5.4. خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية:

جدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
48,3%	48,3%	29	ذكر
100%	51,7%	31	انثى
	100%	60	المجموع

من خلال الجدول (01) نلاحظ ان اغلب افراد العينة هم الاناث بنسبة 51,7% والذكور بنسبة 48,3%.

جدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	السن
41,7%	41,7%	25	من 20 الى 30
75,0%	33,3%	20	من 30 الى 40
88,3%	13,3%	8	من 40 الى 50
100%	11,7%	7	اكبر من 50

	100%	60	المجموع
--	------	----	---------

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ ان اغلب افراد عينة الدراسة الاستطلاعية كانوا من فئة 20 الى 30 سنة بنسبة 41,7% ثم تليه فئة من 30 الى 40 بنسبة 33,3% في حين تاتي الافراد الذي تتراوح اعمارهم بين 40 الى 50 بنسبة 13,3% وفي الاخير تاتي الفئة العمرية الاكبر من 50 سنة بنسبة . 11,7 %

جدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي :

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
ثانوي	14	23,3%	23,3%
جامعي	35	58,3%	81,7%
دراسات عليا	11	18,3%	100%
المجموع	60	100%	

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ ان اغلب افراد عينة الدراسة لهم مستوى جامعي بنسبة 58,3% ثم ياتي الافراد الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 23,3% وفي الاخير ياتي اصحاب الدراسات العليا بنسبة . 18,3%

جدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
اقل من 5 سنوات	19	31,7%	31,7%
من 5 الى 10 سنوات	20	33,3%	65%
من 10 الى 15 سنة	14	33,3%	88,3%
اكثر من 15 سنة	6	10%	98%
المجموع	60	100%	

من خلال الجدول (04) نلاحظ أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة بين 5 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 33.3% ثم يليهم الأفراد ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 31.7% ثم يأتي الأفراد ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة وفي الأخير يأتي الأفراد أصحاب الخبرة الأكثر من 15 سنة بنسبة 10%.

#### 6.4. نتائج الدراسة الإستطلاعية :

بعد قيامنا بالنزول إلى الميدان والتعرف على بيئة العمل وتوزيع الإستبيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

\_ التعرف على بيئة العمل ومدى ملاءمتها لموضوع دراستنا.

\_ التقرب أكثر من عينة الدراسة الإستطلاعية ومحاولة الإستفادة منهم في مايخدم موضوعنا.

\_ معرفة مدى تجاوب أفراد العينة مع الإستبيان.

#### 7.4. التعريف بأدوات الدراسة الإستطلاعية:

إعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة الإستطلاعية ويمكن تعريف الاستبيان على انه أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف الى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين من خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وماشابه ذلك للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها البحث. ( بن علي، 2010، ص16)

الإستبيان يحتوي على مقياسين ( مقياس مهارة إدارة الوقت ، مقياس الأداء الوظيفي).

• مقياس إدارة الوقت: تعتبر مهارة إدارة الوقت من أهم المهارات التي ينبغي على الموارد البشرية اكتسابها وتميئها وتطويرها ، حيث يجب على الفرد تنظيم وإدارة وقته سواء في المنظمة أو في حياته اليومية ، ونظرا لأهمية الموضوع قمنا بالإعتماد على مقياس ادارة الوقت.

• وصف مقياس إدارة الوقت: قمنا بالإعتماد على مقياس مهارة إدارة الوقت من إحدى الدراسات السابقة ، حيث احتوى على 20 بند تناولت أهم ماتم حصره حول مهارة إدارة الوقت ، ويحتوي على ثلاث أبعاد لإدارة الوقت :

### 1\_أهمية الوقت .

### 2\_مراحل إدارة الوقت.

### 3\_مضيعات الوقت .

\_وهذا المقياس قام باعداده الباحث " مني عبد الحفيظ".

• مقياس الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي يجب على العامل او الموظف الإهتمام بها لأن الأداء الوظيفي يؤثر على الإنتاج في المنظمة ويساهم في رفع و زيادة الانتاج ، لذلك قمنا بالإعتماد على مقياس الأداء الوظيفي.

وصف مقياس الأداء الوظيفي : قمنا بالإعتماد على مقياس الأداء الوظيفي من إحدى الدراسات السابقة يحتوي على 20 بند ، وهذا المقياس من إعداد بن ططش

يمينة.

### 8.4. الدراسة الأساسية:



**1.8.4. منهج الدراسة :** إتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الوصفي الذي يستخدم في بحوث العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، وهو المنهج الذي يصف المبحوث كما هو على أرض الواقع دون إدخال المتغيرات التي قد تحدث ، فهو يدرس الماهية ولا يتطرق إلى الكيفية ، فقد يبدأ الباحث بجمع المعلومات من الميدان وتحويلها لتقارير ليستند عليها في مرحلة تحليل البيانات.

**2.8.4. تعريف المنهج الوصفي:** هو المنهج الذي يقوم على تقرير ما هو واقع ، فالوظيفة الاولى لهذا المنهج هي الوصف ، ولا تعد وظيفته تسجيل الواقع اللغوي كما هو من دون التورط في مسائل الصواب و الخطأ ، فهو منهج يبحث عن الحقيقة لذاتها ، كما يأخذ في الوقت نفسه سبيلا موضوعيا للخوض في مختلف المجالات .  
(بوزيد ، 2008، ص228)

**الحدود البشرية :** قمنا بالدراسة على عينة تقدر ب 60 ممرض في قطاع الشبه الطبي للمستشفى المختلط هتهات بوبكر

- **الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر.
- **الحدود الزمانية:** قمنا بدراستنا في السداسي الثاني السنة الجامعية (2024/2023).

- أدوات الدراسة الأساسية: في دراستنا الحالية إعتدنا على الاستبيان كأداة للدراسة الأساسية.

#### 9.4. الأساليب الإحصائية للدراسة: إعتدنا على :

- برنامج Spss

- معامل إرتباط بيرسون

### خلاصة:

بعد التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، قمنا باختيار المنهج الوصفي المناسب لدراستنا واختيار عينة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها. لننتقل بعد ذلك إلى الفصل الخامس لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.



# الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة

نتائج الدراسة

5. عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

1.5. عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أهمية إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الطالبتان بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة إدراك أهمية إدارة الوقت والأداء الوظيفي في المستشفى المختلط هتهات بوبكر

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (05) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين إدراك أهمية إدارة الوقت و الأداء الوظيفي:

المتغير	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الحكم
إدراك أهمية إدارة الوقت و الأداء	0.535	0.000	دالة

			الوظيفي
--	--	--	---------

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.535. وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ومنه نقبل الفرضية القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أهمية إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر.

وترجع الطالبتان قبول هذه الفرضية إلى عدة أسباب الإدارة الفعالة للوقت يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة. تحقيق هذا التحسين يتطلب اعتماد استراتيجيات وأدوات فعالة لإدارة الوقت، وتوفير التدريب والدعم اللازمين للموظفين. لأن الوقت عنصر مهم في أي وظيفة يقوم بها الموظف ويعتبر أول خطوة للقيام بمهامه وأعماله حيث لا بد له من الاهتمام بالوقت وأخذ بعين الاعتبار ليرفع من أدائه في المنظمة، كما ان استغلال الوقت الجيد بوضع جدول زمني منظم للمهام يحقق إنتاجية عالية واداء وظيفي بارز ، كما نلاحظ أن الموظفين الذين يهتمون بالوقت يكون أدائهم أعلى وأحسن من الذين لا يهتمون للوقت ،وذلك يبرز أهمية الوقت في رفع الأداء الوظيفي

، كما نلاحظ أن الوقت وحسن استغلاله يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والموظف على حد سواء ، كما يحقق الوقت والإهتمام به التوازن بين حياة الموظف الشخصية و العملية ،وهذا يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي ،فالموظف الذي يهتم لوقته أثناء العمل يكون راضي عن عمله ويتقن ذلك بكل اريحية مما يزيد من الأداء الوظيفي ،حيث توافقت نتائج الفرضية مع دراسة (مسعودي حنان،جامعة ورقلة ،اثر ادارة الوقت على الأداء الوظيفي،2016) حيث اثبتت أن هناك مستويات مرتفعة من ادارة الوقت في المصحة الطبية الجراحية بورقلة ،وذلك من خلال المتوسطات الحسابية التي توصلت لها . ويرجع التوافق بين الدراستين الى كون الدراستين في نفس بيئة العمل المستشفى المختلط و المصحة الطبية الجراحية .

### 2.5. عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت و الأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر. وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الطالبتان بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة مضيعات الوقت و الأداء الوظيفي. فيالمستشفى المختلط هتهات

بوبكر



والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (06) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مضيعات الوقت و الأداء الوظيفي:

المتغير	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الحكم
مضيعات الوقت و الأداء الوظيفي	0.639	0.000	دالة

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.639 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ومنه نقبل الفرضية القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت و الأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر.

وترجع الطالبان أسباب قبول هذه الفرضية إلى أن مضيعات الوقت من المسببات الرئيسية لإنخفاض الأداء الوظيفي في المؤسسة لأن الوقت إن ضاع لا يمكن استرجاعه ،فالموظف في المستشفى عند انشغاله بأمور غير مهمة وترك مهامه

وانشطته المطلوبة منه يؤدي إلى إنخفاض الأداء الوظيفي، فيكون الموظف بعيد كل البعد عن تنظيم الوقت والتخطيط له مما يقلل الإنتاجية والأداء الوظيفي، فقد تجد الموظف المنشغل بالمكالمات الهاتفية اثناء عمله يهدر الوقت مما يقلل من أدائه ، ومضيعات الوقت تؤدي إلى الفوضى وعدم وجود تنظيم في توزيع المهام و الانشطة وتشتت الجهود وتضييع الوقت في اعمال غير مهمة ومتكررة مما يؤدي إلى إنخفاض الأداء الوظيفي بشكل كبير ، كما ان تضييع الوقت يؤدي إلى حدوث ضغط في العمل ، فالمرضى الذي ينشغل بأعمال غير مهمة ويترك مهمته وعمله لمرضى آخر يؤدي إلى عدم العدالة في توزيع الأعباء وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض الأداء الوظيفي، فنجد مضيعات الوقت بارزة كثيرا من خلال عقد الاجتماعات بكثرة بالرغم من امكانية الاستغناء عنها مما يقلل من الأداء الوظيفي. حيث توافقت نتائج الفرضية مع دراسة (حسين حبيبو، ادارة الوقت والأداء،قائمة،2018) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت و الأداء الوظيفي في المؤسسة عمر بن عمر المصبرات الغذائية فهي تعتمد على الاساليب العلمية في العمل القائمة على تحديد أوقات العمل واستبعاد السلوكيات اللاتنظيمية واعتبارها من مضيعات الوقت .

3,5, عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة الوقت و الأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الطالبتان بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة مراحل إدارة الوقت و الأداء الوظيفي في المستشفى المختلط هتهات

بوبكر

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول (07) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مراحل إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

المتغير	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الحكم
مراحل إدارة الوقت والأداء الوظيفي	0.517	0.001	دالة

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.517

وبمستوى دلالة 0.001 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ومنه نقبل الفرضية القائلة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة الوقت و الأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر.

وترجع الطالبتان أسباب قبول هذه الفرضية إلى أن مراحل إدارة الوقت (تسجيل الوقت و تحليل الوقت و تنظيم الوقت )ترتبط بالأداء الوظيفي ،فالموظف في المستشفى اول ما يقوم به هو تسجيل الوقت أي معرفة ماهية أهم المهام التي يقوم بها في فترة زمنية معينة ،وابراز الانشطة المهمة و الغير مهمة من خلال الوقت المخصص لكل نشاط ، فالموظف يعتمد في تسجيل الوقت على السجلات و الجدول الزمني للعمل مبينا نظام العمل وعدد ساعات العمل اليومي وكذلك يسجل ساعات عمله الاضافية وهذا ما يؤدي إلى رفع الاداء الوظيفي ،وعند معرفة التكلفة الحقيقية للوقت بالنسبة للمستشفى فيما يتضمن الراتب والزيادات والمكافآت على العمل في الساعات الإضافية يرفع من الأداء الوظيفي.كما أن تسجيل الوقت يساهم في زيادة التركيز عن العمل وإتقانه مما يزيد من الإنتاجية و التحفيز على العمل أكثر بالتالي أداء وظيفي عالي ،فالموظف يكون أكثر شفافية عند تسجيله لوقته وتمكنه من الاجتهاد في رفع الأداء الوظيفي ، كما ان تحليل الوقت يرفع من الأداء الوظيفي لأن الموظف بعد ما يقوم بتسجيل الوقت يقوم بتحليله من خلال مراجعة البيانات وتحليل كيفية استخدام وقتها ،كما يمكن تحليل الوقت من معرفة الانشطة الضرورية

و الغير ضرورية وهذا مايزيد من الأداء الوظيفي ،فالموظف في المستشفى عندما يحدد المهام والعمليات التي يتم تحليلها ويقوم بتسجيل وتوثيق الوقت المستغرق في تنفيذ المهام يرفع من الأداء الوظيفي ،كما أن تحليل الوقت يساعد في معرفة أي هدر أو تكرار للوقت وهذا يرفع من الأداء الوظيفي ، و بعد تحليل الوقت يقوم الموظف بتنظيم الوقت فيحدد الاولويات من مهامه من خلال الفترة التي يستغرقها في كل مهمة ، حيث أن تنظيم الوقت في العمل يخفف من الضغط والتوتر في أداء العمل مما يساهم في رفع الأداء ،كما أن الموظف الذي ينظم وقته يكون اكثر ابداعا و انجازا وانتاجا في عمله ،حيث توافقت دراستنا مع دراسة ( فطيمة زعرع، دور ادارة الوقت في تحسين أداء العاملين ،باتنة،2017)التي تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر ادارة الوقت والأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز .

#### 4,5, عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة للدراسة:

تنص الفرضية العامة على أنه:هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الطالبتان بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة مهارة إدارة الوقت والأداء الوظيفي بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر .

والجدول يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (08) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مهارة إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

المتغير	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	الحكم
مهارة إدارة الوقت و الأداء الوظيفي	0.825	0.000	دالة

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.825. وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

ومنه نقبل الفرضية القائلة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر .

ترجع الطالبتان نتائج هذه الفرضية إلى عدة أسباب حيث تم اكتشاف أن هناك ارتباطاً واضحاً بين كيفية إدارة الموظفين لوقتهم وأدائهم في وظائفهم. إذا كانت إدارة الوقت تتم بشكل جيد، فمن المرجح أن يكون الأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين أفضل.

هذا الارتباط تم تأكيده باستخدام طرق إحصائية، مما يجعل النتائج موثوقة ويمكن الاعتماد عليها لاتخاذ قرارات أو تحسينات في مكان العمل. لذا، قد يتضمن تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المستشفى التركيز على تطوير مهارات إدارة الوقت، من خلال التدريب أو تطبيق تقنيات وأدوات تساعد في تنظيم الوقت بشكل أكثر فعالية. في بيئة المستشفى، تكون إدارة الوقت حرجة نظرًا للطبيعة الحساسة للمهام اليومية. إدارة الوقت بشكل فعال يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة الرعاية الصحية، تقليل الأخطاء الطبية، وزيادة رضا المرضى حيث يشير الأداء الوظيفي إلى كيفية قيام الموظفين بواجباتهم ومسؤولياتهم المهنية. في المستشفى، قد يشمل ذلك تقديم الرعاية الطبية، الالتزام بالإجراءات والبروتوكولات، العمل بكفاءة تحت الضغط، والتفاعل الجيد مع المرضى وزملاء العمل حيث تشمل معايير الأداء الوظيفي الكفاءة، الدقة، السرعة في الاستجابة، والقدرة على التعامل مع حالات الطوارئ. لأن بيئة العمل في المستشفى تتميز بضغط عالي، حاجة دائمة للاستجابة السريعة، والتعامل مع حالات الطوارئ والمرضى بشكل مباشر. و تشير إلى أن هناك ارتباطًا قويًا يمكن قياسه إحصائيًا بين كيفية إدارة الموظفين لوقتهم وأدائهم في وظائفهم داخل المستشفى. هذا يعني أن تحسين مهارات إدارة الوقت يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

الدلالة الإحصائية تعزز من مصداقية النتائج، حيث تشير إلى أن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ليست نتيجة لعوامل عشوائية، بل هي نتيجة عوامل محددة يمكن تحديدها وقياسها. يمكن للموظفين إنجاز مهام أكثر في وقت أقل، مما يعزز من كفاءة العمل في المستشفى. كما يمكن القول أن إدارة الوقت الجيدة تقلل من الضغط الناتج عن المهام المتراكمة، مما يؤدي إلى تحسين الحالة النفسية للموظفين. بفضل الإدارة الجيدة للوقت، يمكن للموظفين تقديم رعاية أفضل للمرضى، مما يعزز من سمعة المستشفى ويزيد من رضا المرضى. عندما يكون لدى الموظفين الوقت الكافي للتركيز على المهام دون الشعور بالاندفاع، تقل احتمالية ارتكاب الأخطاء الطبية وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي.



### استنتاجات و خلاصة:

إدارة الوقت تعتبر واحدة من المهارات الأساسية التي يحتاجها الموظفون لتحقيق أداء وظيفي عالي. هذه المذكرة تستعرض العلاقة بين هذه المهارة الحيوية والأداء الوظيفي، وتبحث في كيفية تأثير القدرة على تنظيم الوقت واستغلاله بكفاءة على الإنتاجية والفعالية في العمل حيث هدفت الدراسة إلى:

1. \*\*تحديد تأثير مهارة إدارة الوقت على الأداء الوظيفي\*\* \*: فهم مدى تأثير القدرة على تنظيم الوقت على مستوى الإنتاجية والجودة في أداء المهام الوظيفية.
2. \*\*استكشاف العوامل المؤثرة في إدارة الوقت\*\* \*: تحديد العوامل التي تساعد أو تعيق إدارة الوقت بفعالية في بيئة العمل.
3. \*\*تقديم توصيات لتحسين إدارة الوقت\*\* \*: اقتراح استراتيجيات وأساليب يمكن اتباعها لتعزيز مهارة إدارة الوقت لدى الموظفين.

### منهجية البحث

استخدام منهجية تحليلية تجمع بين الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين في مختلف القطاعات لفهم مدى تأثير إدارة الوقت على أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، قد يتم تحليل دراسات حالة لشركات ناجحة في تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت.

### النتائج:

1. **\*\*تحسين الإنتاجية\*\***: الموظفون الذين يتقنون مهارة إدارة الوقت يظهرون عادة أداءً وظيفيًا أعلى وإنتاجية أكبر.
2. **\*\*تقليل التوتر والإجهاد\*\***: إدارة الوقت بفعالية تساهم في تقليل مستويات التوتر والإجهاد بين الموظفين، مما يعزز من صحتهم النفسية والبدنية.
3. **\*\*تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية\*\***: تساعد مهارة إدارة الوقت الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يزيد من رضاهم عن العمل.

### التوصيات:

1. **\*\*تدريب الموظفين\*\***: ضرورة توفير برامج تدريبية لتحسين مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين.
2. **\*\*استخدام التكنولوجيا\*\***: تبني أدوات وبرامج تساعد في تنظيم الوقت وإدارة المهام بشكل أكثر فعالية.
3. **\*\*دعم القيادة\*\***: توفير الدعم من قبل القادة والإدارة العليا لتعزيز ثقافة إدارة الوقت في المؤسسة.

الدراسة تؤكد على أن إدارة الوقت هي مهارة ضرورية لرفع مستوى الأداء الوظيفي. من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الوقت، يمكن للموظفين تحقيق أداء أعلى، وتخفيف الضغوط، والوصول إلى توازن أفضل بين حياتهم العملية والشخصية. تعزيز هذه المهارة يتطلب تدريب مستمر ودعم من القيادة واستخدام التقنيات المناسبة.

## خاتمة:

ختامًا، يمكن القول إن مهارة إدارة الوقت تعتبر من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي في المستشفيات. أظهرت الدراسة أن الأفراد الذين يمتلكون مهارات جيدة في إدارة الوقت يحققون أداءً أفضل ويكونون أكثر فعالية في أداء مهامهم اليومية. إدارة الوقت بكفاءة تسهم في تقليل الضغوط النفسية والحد من الأخطاء الطبية، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. لذلك، ينبغي على المؤسسات الصحية الاستثمار في تطوير مهارات إدارة الوقت لدى موظفيها من خلال التدريب المستمر وتوفير الموارد اللازمة. كما يتعين على الأفراد العمل على تحسين هذه المهارة من أجل تعزيز أدائهم المهني والمساهمة في تحقيق أهداف المستشفى بكفاءة وفعالية. بذلك، يمكن تعزيز بيئة عمل منتجة ومستدامة ترتقي بالخدمات الصحية إلى مستويات أعلى من الجودة والتميز.

# المصادر و المراجع

المصادر و المراجع:

المذكرات:

\_ حنان شكري شاکر ،مذكرة ماجيستر غير منشورة،واقع ادارة الوقت لدى العاملين ، جامعة غزة 2010

\_ أسعد أحمد محمد عكاشة ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، كلية العلوم التجارية ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين 2008.

\_ برباح محمد الأمين وموساوي يحيى ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ،كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة تلمسان 2015.

\_ بن موسى فاطمة الزهراء وبوقريبات سمية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،أثر ظروف العمل على أداء العاملين ، جامعة ورقلة،2012

\_ بوعطيط جلال الدين ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، جامعة قسنطينة 2014.

\_ حورية لبشري رميني،مذكرة دكتوراء ،مبدأ فاعلية الإدارة العامة ،كلية الحقوق ،جامعة الجزائر 2014.

\_ خلف الله أمينة وكعيبوش خديجة مذكرة لنيل شهادة الماستر ، دور إدارة الوقت في عملية تكوين الموارد البشرية ، جامعة جيجل2016.

\_ صبري محمد عوض ماض ،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر ، دور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة 2011.

- \_ عبد الحفيظ مني ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراء ، بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية ، جامعة الجلفة 2017.
- \_ علي سليم عبد الله ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية ، كلية العلوم التربوية والنفسية ، جامعة الأردن 2016.
- \_ محمود محمد يحيى عدارية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية الدراسات العليا في الإدارة التربوية ، فلسطين 2006.
- \_ مريم تركي وجيهان سايح ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة برج بوعريريج 2020.
- \_ منصوري سعاد وعميار سعاد ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، ضغوط العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قالمة 2021.
- \_ مودة إسماعيل وحسن ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، كلية العلوم والتكنولوجيا ، جامعة السودان 2013.
- \_ نادر حامد عبد الرزاق ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي ، كلية الإقتصاد ، جامعة الأزهر بغزة 2010.
- \_ نهى محمد ميلاد العمامي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، إدارة الوقت و علاقتها بالأداء الوظيفي ، كلية الإقتصاد ، جامعة بنغازي ليبيا 2016.
- \_ بن ططش يمينة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعيدة 2017

المجلات:

\_ بوزيد ساسي ، أسس المنهج الوصفي في كتاب الخصائص لابن جني ، مجلة

العلوم ال'نسانية ، العدد 3 جامعة قالمة

\_ خالد مصطفى القائد ،سليمان عبد الله المحجوب ،فتحي عمر أبو صاع ، الرضا

الوظيفي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مجلة كلية الفنون والاعلام ،العدد6، 2018.

\_ ربيعة جعفر و الزهرة باعمر ، مفهوم العمل لدى الأستاذة الجامعية ، مجلة كلية

التربية الأساسية للعلوم التربوية و الإنسانية ، العدد 39 ، جامعة بابل 2018.

\_ عبد المالك مزهود ،الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية

الالكترونية ، العدد 1 ، جامعة بسكرة2001.

\_ قرماش وهيبة ، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي ،

مجلة علمية تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ، جامعة

الجزائر 2014.

\_ منى خالد عمر ، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي ، المجلة الدولية

لنشر البحوث والدراسات ، العدد11، جامعة الجنان لبنان2020.



\_صلاح عباس ،ادارة الوقت ، مؤسسة الجامعة الاسكندرية ،2007.

\_عجيلات عبد الباقي ، ادارة الوقت ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية

، المجلد 8 العدد02، جامعة سطيف 2017.

أنور السموي الدهمسي ، العلاقة بين إدارة الوقت والإحترق النفسي لدى

الممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية ، المجلة الدولية للبحوث النفسية

التربوية ، العدد2 ، السعودية

منال بومعروف و هشام بوبكر ، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 7

العدد1 ، جامعة سكيكدة ،2023

#### الكتب:

\_ باسم الحميري ،مهارات إدارية للتفاوض ،اتخاذ القرارات ،إدارة الاجتماعات

،تنظيم المؤتمرات ،إدارة الوقت ،إدارة الازمات ،دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع ،عمان الاردن.

\_ خالد محمد بن حمدان ،الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ،دار

اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2007.

\_ عبد عمر محمد تومي ، علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ،طرابلس

.1988.

\_ فايز عبد الرحمن ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس

الزمان للنشر والتوزيع ، عمان 2010.

- \_ محمد بن فوزي الغامدي ، إدارة الوقت ، شبكة الألوكة قسم الكتب 2018.
- \_ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الوقت ، المجموعة العربية للتدريب والنشر  
2105. \_ عبد الكريم أحمد جميل ، فن إدارة الوقت ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع  
2016.
- \_ ياسر أحمد فرج، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل ، دار حامد للنشر  
والتوزيع ، عمان الاردن 2008.
- \_ الدكتور إبراهيم الفقير ، إدارة الوقت ، إبداع للإعلام والنشر ، مصر \_ القاهرة  
2009.
- \_ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي بيروت 2003.
- \_ ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ،  
الطبعة 01، عمان 2016.

# فهرس الجداول

فهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	02
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	04
103	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين اهمية إدارة الوقت والأداء الوظيفي	05
106	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مراحل إدارة الوقت والأداء الوظيفي	06
108	نتائج معامل الارتباط بيرسون مضيعات الوقت والأداء الوظيفي	07
111	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي	08

الملاحق



جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس والفلسفة



## مهارة ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي

عزيزي الموظف عزيزتي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ؛

بين يديك مقياسين لدراسة مكملة لشهادة الماستر حول موضوع :

### مهارة إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي

وعليه نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل

موضوعية، مع التأكيد أن جميع الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي.

### توجيهات:

-قراءة العبارات جيدا قبل الإجابة؛

-وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة؛

-لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة؛

-عدم كتابة الاسم على هذه الوثيقة.

الباحثين

المحور الأول: بيانات شخصية عامة

1- الجنس:

نكر  أنثى

2- السن:

من 20 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

متوسط  ثانوي  جامعي

دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: مقياس الدراسة

أولاً: مقياس مهارة ادارة الوقت						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبـارات	الرقم
					ادرك تماما ان ما مضى من الوقت لايمكن ارجاعه	01
					الانسان الناجح هو الذي يستطيع كسب الوقت لصالحه	02
					الحفاظ على الوقت شرط مهم لتحقيق الاهداف	03
					الادارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه	04
					اقضي الكثير من الوقت في اعمال غير مهمة	05
					اقوم بالاعمال من دون اي تخطيط مما يستغرق وقتا اكبرلادائها	06
					ارتب الاعمال والانشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة	07
					احاول جدولة العمل في افضل الساعات لدي للحصول على افضل النتائج	08
					استغني على الكثير من الاجراءات والحركات الزائدة ربعا للوقت	09
					احاول ان تكون الاهداف المسطرة مرنة لتكيفها مع مستجدات العمل	10
					يعتبر تسطير الاهداف مهارة يجب التمكن منها	11
					اقوم بترتيب الاعمال حسب اولويتها ودرجة اهميتها	12
					انتبع مجموعة الاخطاء التي اقع فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل	13
					اقوم بتقييم ماتم انجازه مقارنة مع الاهداف الموضوعه	14
					افكر كثيرا في النتائج المترتبة على اعمالي	15
					اسعى لتتبع كل مايساعدني على تنظيم الوقت(دفاتر,برامج ,خبراء)	16
					اسعى دائما الى تقييد اعمالي ومواعيدي ولا اعتمد على ذاكرتي	17
					اسعى الى الالتزام والحفاظ على مواعيدي	18
					اتجنب كل مامن شأنه هدر وتضييع وقتي من الافعال والاشخاص	19
					اقوم بتبسيط اجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في اسرع وقت	20



## ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبـارات	الرقم
					ظروف العمل تؤثر على مستوى الاداء	01
					هناك مكافئات نتيجة للأداء الجيد في مكان العمل	02
					اتلقى الدعم والمساعدة من الزملاء عندما يزداد ضغط العمل	03
					اشعر بأنني أساهم في تحسين مستوى الاداء في المؤسسة	04
					يقوم رئيسي المباشر بتوزيع المهام بطريقة جيدة ومدروسة	05
					يضع المشرفين المباشرين خطة تحسين الاداء الفردي في ضوء تقييم الاداء	06
					يحقق تقييم الاداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير اداء الموظفين	07
					تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية اداء العاملين في المؤسسة	08
					تسهل عملية تقييم الاداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة	09
					يزيد تقارب الاداء الفعلي للموظف مع الاداء المخطط له في مستوى الاداء	10
					يساهم تحديد اسباب انخفاض مستوى الاداء العاملين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى الاداء	11
					هل يعتبر تقييم اداء العاملين مرة في السنة كافيا للحكم على الكفاءة	12
					يتأثر مستوى اداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت	13
					يعمل نظام الحوافز المرتبط بوقت الانجاز على رفع مستوى الاداء	14
					تعمل الادارة العليا على رفع اداء العاملين من خلال تدريبهم على ادارة الوقت	15
					تراعي الادارة الناجحة الجانب الانساني لدي العاملين بالتوافق مع رفع مستوى ادائهم	16
					يساهم تحديد جدول اعمال زمني للأعمال التي يؤديها الموظف في رفع مستوى اداء العاملين	17
					يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى اداء العاملين	18
					يساهم توجيه الوقت في رفع مستوى الاداء	19
					تساهم الرقابة على الوقت في رفع مستوى اداء العاملين	20

Warning # 849 in column 23. Text: fr\_DZ

The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could

not be mapped to a valid backend locale.

GET

.sav' النتائج FILE='C:\Users\acer\Desktop\

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

الوعي /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

	الوعي	الأداء
الوعي		
Corrélation de Pearson	1	,535
Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
الأداء		
Corrélation de Pearson	,535	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

## CORRELATIONS

الأداء مضيعات /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

		الأداء	مضيعات
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,639
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
مضيعات	Corrélation de Pearson	,639	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

## CORRELATIONS

الأداء خطوات /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

	الأداء	خطوات
الأداء		
Corrélation de Pearson	1	,517
Sig. (bilatérale)		,001
N	60	60
خطوات		
Corrélation de Pearson	,517	1
Sig. (bilatérale)	,001	
N	60	60

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## CORRELATIONS

الأداء الوقت /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

	الأداء	الوقت
الأداء		
Corrélation de Pearson	1	,825
Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
الوقت		
Corrélation de Pearson	,825	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).