وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2025

التخصص: إدارة اعمال

عنوان المذكرة:

تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين

دراسة حالة مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة

من اعداد الطالبتين:

- سالمي رحمة
- شيخ وفاء

تحت اشراف الدكتورة:

- شرقي جمعة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحي دريس	أستاذ تعليم عالي	الرئيس
شرقي جمعة	أستاذ محاضر ب	المشرف
قاطر فارس	أستاذ محاضر أ	المناقش

السنة الجامعية 2024-2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: ...../2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2025

التخصص: إدارة اعمال

عنوان المذكرة:

تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين

دراسة حالة مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة

من اعداد الطالبتين: تحت اشراف الدكتورة:

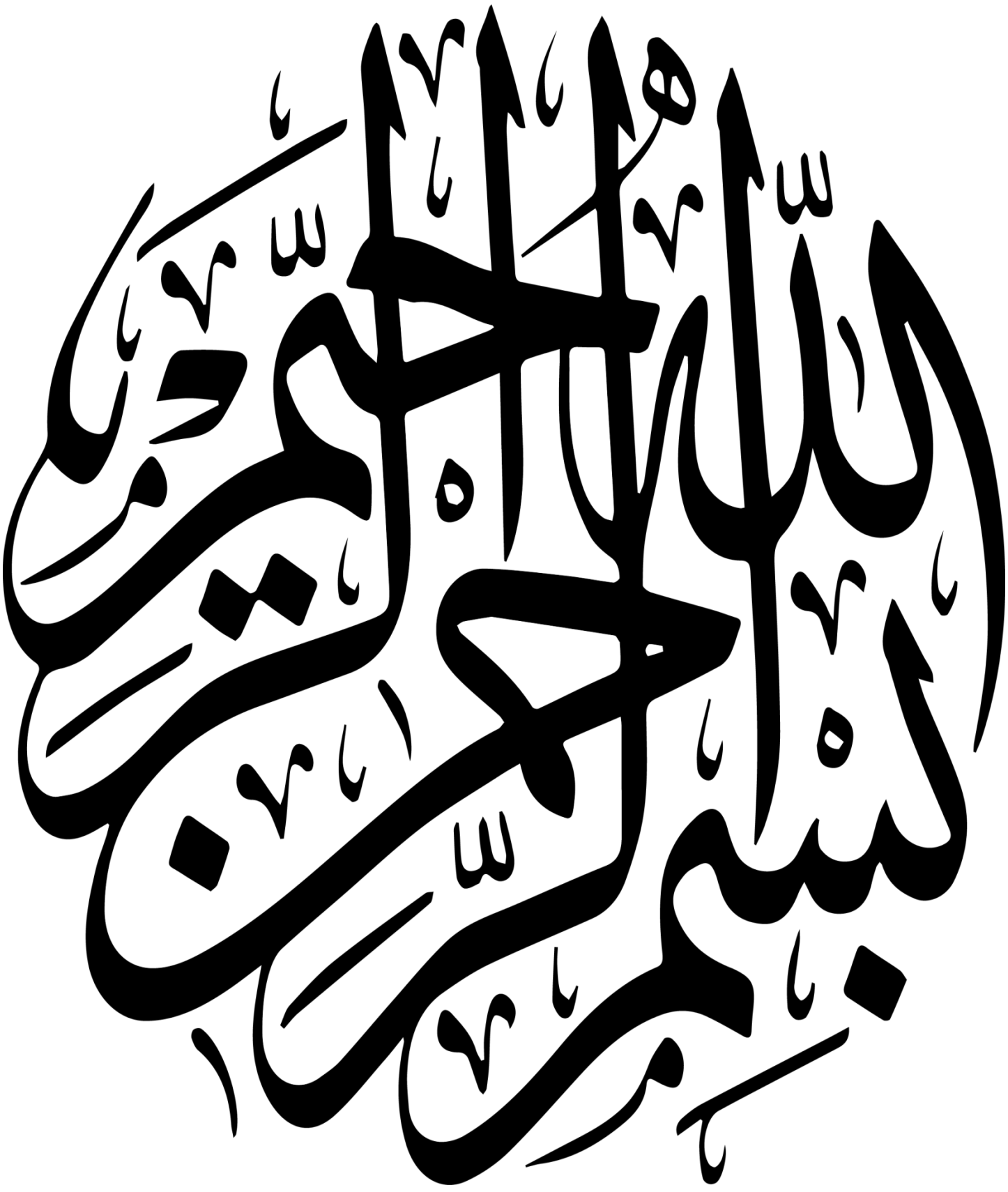
- سالمي رحمة - شرقي جمعة

- شيخ وفاء

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحي دريس	أستاذ تعليم عالي	الرئيس
شرقي جمعة	أستاذ محاضر أ	المشرف
قاطر فارس	أستاذ محاضر ب	المناقش

السنة الجامعية 2024-2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

على إثر إنهائنا لهذا العمل أن نتقدم بالشكر للمولى عز وجل.

كما نقدم شكرنا إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل ونتقدم بشكرنا الخالص إلى أستاذتنا القديرة الدكتورة: "شرقي جمعة" الذي ساعدتنا على انجاز هذا العمل بنصائحها وإرشاداتها القيمة والحكيمة. وجزيل الشكر إلى كل أساتذتنا الكرام.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من دعمنا بنصيحة لعبت دور مهما في انجاز هذا العمل.

الإهداء

الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي الا بفضله وما تخطى العبد من عقبات الا بتوفيقه

لطالما كان حلما انتظرته، اليوم وبكل فخر تخرجت ...

الى الايادي الطاهرة التي ازالت من طريقي اشواك الفشل...

الى من ساندني بكل حب عند ضعفي...

الى من رسموا لي المستقبل بخطوط من ثقة والحب...

اليكم عائلتي

اهدي ثمرة جهدي وفرحة تخرجي التي لا طالما انتظرتها ...الى الداعم الأول لي لتحقيق طموحاتي واحلامي الى من كانت ملجئي ويدي اليمنى في هذه الرحلة الى التي طالما تمنت ان تقر عينيها برؤيتي في يوم كهذا الى من بالدعاء في ليلها ونهارها الى من لا أجد كلمات تعبر عنها...الى امي لاتنساني الغالية حفضها الله ورعاها

وفاء

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة

إلى أبي الذي قدم كل ما يستطيع حتى أكمل دراستي، أهدي لك التخرج والإهداء بسيط مقابل ما قدمته

اهدي إلى اليد الخفية والقلب الحنون وصاحبة الدعاء الصادق امي الغالية

اهدي تخرجي لأخوتي، لأصدقائي، لأساتذتي ولكل من علمني حرف ولكل من وقف بجانبي ولكل من ساندني في مسيرتي الدراسية.

ادامكم الله ملوكا في عرش قلبي وحفضكم ملاذا اليه.

رحمة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتوياتج

شكر وعرفان

الاهداء 1

فهرس المحتويات II

فهرس الجداول.....III

فهرس الاشكال IV

فهرس الملاحق V

المقدمة ..... أ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الوقت وأداء الموظفين..... 2

تمهيد 2

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت..... 3

المطلب الأول: ماهية الوقت 4

المطلب الثاني: اساسيات حول إدارة الوقت..... 17

المطلب الثالث: ركائز حول إدارة الوقت 27

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموظفين 39

المطلب الأول: ماهية أداء الموظفين..... 39

المطلب الثاني: اساسيات حول أداء الموظفين 49

المطلب الثالث: علاقة إدارة الوقت بأداء الموظفين 66

المبحث الثالث: الدراسات السابقة..... 72

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية..... 72

فهرس المحتويات

المطلب الثاني: الدراسات بالغة الأجنبية 83

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف 87

تمهيد 92

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لإدارة الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة 93

المبحث الاول: تقديم مستشفى خالدي عبد العزيز 93

المطلب الأول: لمحة عن مستشفى خالدي عبد العزيز 93

المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية لمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة..... 94

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمستشفى خالدي عبد العزيز 96

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية 99

المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة 99

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات 101

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات 103

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات 107

المطلب الاول: صدق وثبات أداة الدراسة..... 107

المطلب الثاني: تحليل معطيات الاستبيان 110

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات 132

خاتمة..... 148

قائمة المصادر والمراجع..... 154

الملاحق..... 165

الملخص 195

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الإمكانيات المادية والبشرية لمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة	96
2	تداول الاستبيان	100
3	درجات الإجابة	103
4	طول مقياس ليركات الخماسي	104
5	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل محاور واخر	108
6	اختبار آلفا كرونباخ لأداة الدراسة	109
7	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	110
8	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	111
9	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	112
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	114
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	115
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	116
13	تحليل آراء العينة نحو معيار التخطيط	117
14	تحليل آراء العينة نحو معيار التنظيم	120
15	تحليل آراء العينة نحو معيار التنسيق	122
16	تحليل آراء العينة نحو معيار الرقابة	124
17	تحليل آراء العينة نحو اداء الموظفين	127
18	اختبار التوزيع الطبيعي	133
19	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الاولى	135
20	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى	137
21	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	138
22	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	139
23	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	141
24	يوضح اختبار نتائجT-test	142
25	اختبار النتائج One Way ANOVA	144

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	98
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	111
3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	112
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	113
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	114
6	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	115
7	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	117
8	نموذج الدراسة	134

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة	165
2	الإمكانيات المادية والبشرية لمستشفى خالدي عبد العزيز	166
3	الاستبيان	167
4	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	171
5	نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج ال spss	172
6	اتفاقية تربص	192
7	الاذن بالطبع	194

المقدمة

مقدمة

المقدمة

في ظل التحديات المتزايدة التي أصبحت تميز بيئة العمل الحديثة، أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطا متزايدة لتحقيق الكفاءة والجودة في أداء الموظفين، وهوما يستدعي التوجه نحو اعتماد أساليب تسيير فعالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، خاصة فيما يتعلق بأداء الموظفين، ويعتبر أداء الموظف عنصرا أساسيا في منظومة العمل داخل أي مؤسسة، ويعتمد تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة بمدى كفاءة الموظفين في أداء المهام الموكلة إليهم، الأمر الذي يستوجب تمكينه من أدوات تنظيمية فعالة، من أبرزها "إدارة الوقت "، التي اكتسبت أهمية متزايدة في الممارسات الإدارية المعاصرة.

تشير العديد من الدراسات إلى أن ضعف تنظيم الوقت قد يكون من بين العوامل التي تؤدي إلى تراجع أداء الموظفين وانخفاض مستوى الكفاءة في تنفيذ المهام، ما ينعكس سلبا على نفسية الموظف ويزيد من مستويات التوتر والجهاد المهني، خاصة في بيئات العمل التي تتميز بالحساسية والضغط المستمر كالمؤسسات الصحية، والتي تعد من القطاعات الحيوية التي تتطلب دقة في أداء الموظفين وسرعة في الاستجابة وتنسيقا عاليا بين مختلف المصالح، مما يجعل إدارة الوقت عنصرا محوريا في جودة الخدمات الصحية المقدمة.

في هذا الإطار، تحتل المؤسسات الصحية مكانة خاصة في المنظومة الخدمية لأي دولة، إذ تعتبر من أكثر المؤسسات احتكاكا بالمواطن، وتقديما لخدمات إنسانية ذات طابع استعجالي، بناءا على ذلك، يتأثر مستوى فعالية هذه المؤسسات، ومن بينها مستشفى خالدي عبد العزيز بولاية تبسة، بعوامل تنظيمية عديدة، من أبرزها قدرة الموظفين على تنظيم أوقاتهم والتحكم في أولوياتهم بما ينعكس على جودة أداء الموظفين وضمان تقديم خدمة صحية تليق بتطلعات المواطنين. ويعد هذا المستشفى من بين المؤسسات التي تشهد ضغطا متزايدا على مستوى المصالح الطبية والشبه

مقدمة

الطبية، ما يستدعي ضرورة الوقوف على واقع إدارة الوقت داخله، والكشف عن أوجه القصور ومواطن القوة في هذا المجال الحيوي.

إن التطرق إلى موضوع إدارة الوقت داخل المؤسسات الصحية ليس مجرد طرح نظري، بل هو استجابة لضرورة حتمية تفرضها طبيعة العمل في هذا القطاع الحيوي، الذي يتسم بالتعقيد والدقة والحاجة المستمرة إلى التنظيم المحكم، فالوقت، باعتباره موردا لا يمكن تعويضه، يشكل أحد أهم العوامل التي تحدد مدى فعالية المؤسسات الصحية في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن هنا، فإن إدارة هذا المورد الحيوي بكفاءة تمثل مفتاحا أساسيا لتحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع مستوى رضا المرضى، و تعزيز أداء الموظفين داخل المنظومة الصحية، كما أن الاستثمار الجيد للوقت يسهم في تقليص الهدر، وتخفيف الضغط المهني، وتحقيق التوازن بين الموارد والإمكانيات المتاحة، لذا فإن دراسة هذا الموضوع تعد خطوة جوهرية لفهم الإشكالات المرتبطة بتنظيم الوقت داخل المؤسسات الصحية، واقتراح حلول علمية تسهم في تطوير أساليب التسيير وتحقيق أداء وظيفي أمثل في خدمة المواطن.

أولا: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين في مستشفى خالدي عبد العزيز – تبسة –؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين تخطيط الوقت وتحسين أداء الموظفين في مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة $(\propto \leq 0.05)$؟

- هل هناك علاقة بين تنظيم الوقت وتحسين أداء الموظفين في مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)؟
- هل هناك علاقة بين تنسيق الوقت وتحسين أداء الموظفين في مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)؟
- هل هناك علاقة بين الرقابة على الوقت وتحسين أداء الموظفين في مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية والخبرة المهنية) في مستشفى خالدي عبد العزيز – تبسة عند مستوى الدلالة($\propto \leq 0.05$)؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم وضع مجموعة من الفرضيات لهذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

1-الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على:

- **الفرضية الصفرية** H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة** H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة($\propto \leq 0.05$).

انطلاقا من الفرضية الرئيسية الأولى يمكن وضع الفرضيات الفرعية التالية:

1-1- **الفرضية الفرعية الأولى:** تتمثل في

- **الفرضية الصفرية** H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى المعنوية($\propto \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة** H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت و أداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى المعنوية($\propto \leq 0.05$).

1-2-الفرضية الفرعية الثانية: تتمثل في

- **الفرضية الصفرية** H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى المعنوية ($\propto \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة** H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت و أداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى المعنوية ($\propto \leq 0.05$).

1-3-الفرضية الفرعية الثالثة: تتمثل في

- **الفرضية الصفرية** H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنسيق الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى المعنوية ($\propto \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة** H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تنسيق الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى المعنوية($\propto \leq 0.05$).

1-4-الفرضية الفرعية الرابعة: تتمثل في

- **الفرضية الصفرية** H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى المعنوية ($\propto \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة** H_1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى المعنوية ($\propto \leq 0.05$).

1-5-الفرضية الفرعية الخامسة: تتمثل في

- **الفرضية الصفرية** H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة (إجابات أفراد العينة) لأثر إدارة الوقت على أداء الموظفين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس والمؤهل العلمي) في المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز تبسة.

- **الفرضية البديلة** H_1: توجد فروق ذو دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة (إجابات أفراد العينة)لأثر إدارة الوقت على أداء الموظفين تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس والمؤهل العلمي) في مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة .

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- اندراج موضوع الدراسة ضمن التخصص؛
- أهمية الموضوع المعرفية وغايته العلمية؛
- الميل إلى المواضيع المتعلقة بإدارة الوقت وأداء الموظفين.

خامسا: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستويين النظري والتطبيقي، حيث تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين داخل المؤسسات الصحية، وبالخصوص في مستشفى خالدي عبد العزيز. من الناحية النظرية تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الوقت، وتوضح كيف يؤثر تنظيم الوقت واستثماره بفعالية على الأداء الوظيفي، خاصة في بيئة العمل الصحي التي تتطلب دقة وسرعة في الاستجابة، أما من الناحية التطبيقية؛ فالدراسة تتيح تشخيص واقع إدارة الوقت داخل المستشفى محل الدراسة، وتقديم اقتراحات عملية تساعد الادارة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز مهارات التنظيم والتخطيط الزمني، كما توفر نتائجها دعما علميا لصناع القرار في القطاع الصحي لاعتماد سياسات تسهم في رفع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمرضى.

سادسا: أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى تطبيق إدارة الوقت من طرف موظفي مستشفى خالدي عبد العزيز– تبسة؛
- قياس أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين ومستوى إنتاجيتهم؛

- تحديد أهم المعوقات التي تواجه الموظفين في تنظيم وقتهم أثناء العمل؛
- اقتراح آليات لتحسين إدارة الوقت داخل المؤسسة الصحية؛
- تقديم توصيات للإدارة لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تحسين استغلال الوقت.

سابعا: حدود الدراسة

من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

1-الحدود الموضوعية

تركزت الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح تأثير إدارة الوقت كمتغير مستقل في تحسين أداء الموظفين كمتغير تابع في مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة.

2-الحدود المكانية

المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة.

3-الحدود الزمانية

للإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية، تم الاطلاع على واقع المؤسسة في الفترة الممتدة من **2025/02/18 إلى 2025/03/15.**

4-الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على موظفي مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة.

ثامنا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب الجانب النظري المتعلقة بموضوع البحث، حيث يركز على العناصر المرتبطة بإدارة الوقت وأداء الموظفين، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال استخدام أداة الاستبيان التي وجهت إلى موظفي مستشفى خالدي عبد العزيز بولاية تبسة بهدف جمع أراءهم، أيضا تم استخدام المقابلة والملاحظة للحصول على معلومات ميدانية، بالإضافة إلى استخدام برنامج (spss) لإجراء المعالجات الإحصائية.

تاسعا: هيكل الدراسة

من خلال الأهداف والفرضيات المقدمة سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة بشكل عام إلى فصلين الأول نظري والأخر تطبيقي كما يلي:

1-الفصل الأول

تم في هذا الفصل تناول الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرق إلى المتغير المستقل للدراسة المتمثل في إدارة الوقت، من خلال تناول مفهوم الوقت بداية، ثم التطرق لمفهوم إدارة الوقت، أهميتها، أهدافها، خصائصها، مبادئها، خطوات الادارة الناجحة للوقت، استراتيجيات ومناهج إدارة الوقت، أساليبها، فوائدها وأخيرا مضيعاتها، أما المبحث الثاني فتم فيه دراسة المتغير التابع المتمثل في أداء الموظفين من خلال تناول مفهوم الأداء بداية، ثم مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، خصائصه، أهدافه، عناصره ومحدداته، أنواعه، طرق قياسه، تقييمه، وأبرز العوامل المؤثرة عليه، أخيرا إبراز العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وفي المبحث الثالث والأخير تم التطرق لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

2-الفصل الثاني

تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تم في المبحث الأول تقديم عام حول مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة، أما المبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستعملة لجمع البيانات، كذلك الأساليب الإحصائية لمعالجتها، في المبحث الثالث والأخير تم تحليل المتغيرات الشخصية المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة، إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

الفصل الاول:

الادبيات النظرية لإدارة الوقت وأداء الموظفين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الوقت وأداء الموظفين

تمهيد

في عالم يتسم بالتسارع المستمر وتزاحم المهام، تعد إدارة الوقت أحد أهم المهارات التي تحدد الفرق بين النجاح والفشل، سواء على المستوى الشخصي أو المهني، اذ تعتبر فن توزيع الزمن بين الأنشطة المختلفة بحكمة لتحقيق أفضل استفادة وأصبحت أيضا جسرا لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية. وتتمثل جوهرة ادارة الوقت في العمل بذكاء أكثر بالتركيز على الأولويات والتخلص من مضيعات الوقت.

يعتبر أداء الموظفين الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، فهو المؤشر الأكثر وضوحا على كفاءة الفرق، وفعالية الاستراتيجيات، وقدرة الإدارة على تحفيز الموظفين، لكن تحقيق أداء متميز ليس أمرا عشوائيا، بل هو نتاج بيئة عمل محفزة، وإدارة قائمة على الفهم العميق لاحتياجات الأفراد ودوافعهم، وتوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات الموظفين.

ولتوضيح أكثر تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية، وهذا من أجل الإلمام بالموضوع من جميع النواحي وتوضيحه من جميع الزوايا. وعليه تم تقسيم الفصل الأول إلى المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الوقت؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموظفين؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الوقت وأداء الموظفين

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الوقت

في عصر تحكمه السرعة يعتبر الوقت أحد الموارد المهمة والثمينة ويعتبر من أهم عناصر المدخلات الإدارية ومن الموارد غير المتجددة في حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، فهو يشكل عامل حاسم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، وهو محدد لا يمكن تعويضه او استعاده بعد انقضائه، فالوقت يعتبر الأهم في حياتنا اليومية فهو البُعد الذي يقاس من خلال التغييرات والأحداث التي تحدث خلال فترات محددة. فكل لحظة من الوقت تمثل فرصة جديدة، ولكنها في الوقت ذاته لحظة غير قابلة للعودة.

من الرغم من أهمية الوقت إلا أنه لا زال غامضا لدى الكثير من الأفراد، وحتى الموظفين في الإدارة، فهم لا يعرفون قيمة الوقت ولا يدركون أهميته أما عن كيفية التخطيط له وتنظيمه أو التعرف على مضيعاته.

فمن هنا أصبح واجب على المؤسسات تبني إدارة الوقت التي تعتبر حلا مثاليا للاستفادة وإدارة الوقت بفعالية.

تتكون إدارة الوقت من مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات، التي تساعد على تخطيط، تنظيم وتنسيق للوقت بفعالية وتحقيق التوازن بين مختلف جوانب حياتنا، وتساعد إدارة الوقت على الوصول إلى اهدافنا الشخصية والمهنية بشكل أفضل وإنجاز المهام في الوقت المحدد. وعليه سيتم تقسيم المبحث الأول الى المطالب الثلاثة التالية:

- ماهية الوقت؛
- أساسيات حول إدارة الوقت؛
- ركائز حول إدارة الوقت.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الوقت وأداء الموظفين

المطلب الأول: ماهية الوقت

يعتبر الوقت أحد أكثر الموارد إهدارا وأقل الموارد استثمارا، لذلك يمثل الوقت قضية جديرة بالاهتمام في عصرنا الحالي.

أولا: مفهوم الوقت

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم، حاجاتهم وطبيعة وظائفهم، فسلوك الإنسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت.

1- تعريف الوقت

تعددت تعاريف الوقت من كاتب لأخر كل حسب تخصصه واتجاهاته نذكر منها:

يعرف مارشال كوك (M.Cook) في كتابه إدارة الوقت(Time Management) الوقت بأنه وسيلة لقياس الحياة وأنه أغلب مورد لدى الفرد والمؤسسة.[1]

وعرفه إسحاق نيوتن على أنه: شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية.[2]

واعتبر (kant) أنه: ليس هناك وجود لشيء اسمه وقت، وإنما ذلك من أداء ومهام العقل.[3]

يعرف الوقت على أنه: وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة والشهر الواحد 30 يوما، والسنة الواحدة 12 شهرا.[4]

من التعاريف السابقة يعرف الوقت على أنه: مورد محدود يقاس بوحدات زمنية، ويستخدم لتنظيم الأنشطة وتحديد الانجازات، مما يجعله عنصرا أساسيا في تحقيق الأهداف والكفاءة الإنتاجية.

---

[1]- مدحت محمد أبو النص، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 3، القاهرة، 2015، ص26.

[2]- الخضيري محسن أحمد، الادارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص15.

[3]- وليد الحيالي، إدارة الوقت والمعوقات المؤثرة في استخداماتها والأساليب العلمية فيها، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، طرابلس،2015، ص 39.

[4]- عبد القادر بن الطيب وآخرون، فاعلية إدارة الوقت الصفي، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد7، العدد1، جامعة محمد بن أحمد، الجزائر،2021، ص78.

2- أهمية الوقت

يعد الوقت من أهم الموارد التي يمتلكها الإنسان، فكلما تم استغلاله بشكل أفضل زادت قيمته وأثره في حياة الفرد والمجتمع، ومن هنا تبرز أهمية الوقت من خلال ما يلي: [1]

تحدثت آيات كثيرة في القرآن الكريم أقسم فيها الله عز وجل على عظمة الوقت ووجوب استغلاله استغلال مفيدا في قوله تعالى:

- "والليل إذا يغشى (1) والنهار إذا تجلى(2)" (سورة الليل الآيتان 1-2)؛
- وقال تعالى "والفجر (1) وليال عشر(2) والشفع والوتر(3)" (سورة الفجر الآيات 1-3).

وقد جاء في السنة النبوية مؤكدة على أهمية الوقت، ومدى مسؤولية الإنسان أمام الله يوم القيامة، وحتى أن الأسئلة الأربعة الأساسية التي توجه للإنسان المكلف يوم الحساب، يخص الوقت منها سؤالان رئيسيان عن معاذ ابن جبل رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين أكتسبه وفيما أنفقه، وعن عمله ماذا عمل به " رواه البزار والطبراني بإسناد صحيح واللفظ له.

- وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لرجل وهو يعظه: اغتنم خمسا قبل خمس: "حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، وشبابك قبل هرمك وغناك قبل فقرك". رواه الحاكم

كما تكمن أهمية الوقت فيما يلي: [2]

أن الوقت بعد من بُعديْ وجود الإنسان، وهما المكان والزمان، ويتغلغل مفهومه في كل مناحي الحياة المختلفة ومجلاتها، وهي المجال المهني، الاجتماعي، الروحي، الفكري والعقلي،

---

[1]- جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2003، ص ص 15- 16.

[2]- أبو عاشور، ثائر خالد رضا، إدارة الوقت، دار الخليج لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2023، ص ص27-28.

مجال الأسرة، مجال الجسم، والمجال الاقتصادي (المالي)، وتختلف أهمية الوقت باختلاف العناصر التالية:

- **المستوى التعليمي:** يشمل درجة التطور التعليمي في المجتمع، كنسبة الأمية، والأعداد في مراحل الدراسة المختلفة، نسبة حملة الشهادات العليا، وعليه فالمجتمعات التي تتمتع بمستويات تعليمية مرتفعة، تعطي اهتماما أكبر بالوقت؛
- **الظروف الاجتماعية:** تشمل الاختلافات الرئيسية في العادات والتقاليد والمعتقدات والأعراف، ومستوى الخدمات الصحية والاجتماعية المتوفرة، وما يترتب عليها من ارتفاع متوسط عمر الفرد ونظرته للحياة؛
- **الظروف الاقتصادية:** تشمل المستوى الاقتصادي لأي مجتمع ومعدل دخل الفرد، وسبل إنفاقه والسلوك الاقتصادي للفرد والمجتمع، والمجتمعات التي تتمتع بمستوى اقتصادي مرتفع، يلقى فيها الوقت اهتماما أكبر من غيرها؛
- **التطور التكنولوجي:** يتناول درجة التكنولوجيا المستخدمة من قبل الفرد والمجتمع، وعليه فارتفاع كلفة التكنولوجيا، وضرورة زيادة كفاءة استخدامها يقودنا إلى الاهتمام بعامل الوقت.
- يقول دروكران الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته، لا يستطيع إدارة شيئا آخر، وإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم أو على العمل الإداري فقط، فالجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال، بحيث يحقق الشخص أقصى فائدة ممكنة في نشاطاته أو أعماله المطروحة؛
- تكمن أهمية الوقت في كونه ذي علاقة وطيدة بإنتاجية الأفراد، المؤسسات، الشركات في القطاع العام، أو الخاص، إذ يعتبر أحد أهم وأبرز العناصر، بالإضافة إلى التكلفة والجهد.

مما سبق يلاحظ أن نظرة الأفراد والمجتمعات إلى الوقت تختلف وفقا لقيمهم وثقافتهم، ففي المجتمعات المتقدمة، ينظر للوقت على أنه مورد ثمين، مما يدفعهم إلى الاهتمام البالغ بإدارته وتوزيعه لتحقيق الأهداف العامة والخاصة بكفاءة، في المقابل نجد أن المجتمعات الأقل تطورا

تظهر اهتماما أقل بالوقت، حيث يكون التركيز منصبا على جوانب أخرى من الحياة، ما يعكس اختلاف الأولويات بين الثقافات.

3- خصائص الوقت

يتميز الوقت بعدة خصائص تجعله موردا فريدا لا يمكن تعويضه، تتمثل في: [1]

- الوقت ليس إلا الماضي، الحاضر والمستقبل؛
- الوقت دائم السريان لا يتوقف ولا ينتظر، لا يسرع ولا يبطئ، وإنما ينساب باستمرار وفق وحدات زمنية متساوية ومتتابعة في دائرة قوامها 24 ساعة؛
- أنه ثروة، فإذا استغل الوقت الاستغلال الأمثل حقق الفرد والمجتمع من وراء ذلك عائدا كبيرا؛
- أنه التزام، فإننا ملتزمون بعدم إضاعة الوقت في أمور غير مفيدة؛
- أنه مسؤولية، فنحن كأفراد مسؤولين أمام أنفسنا، وأمام مجتمعنا، وأمام خالقنا بالتزامنا بالوقت ومواعيد العمل؛
- الوقت مقياس عالمي يمكن تطبيقه على أي من مدخلات المؤسسة حيث تتمثل الوقت بالنسبة للأجهزة والمعدات في الإيجاز، وقيمة الوقت للطاقة الكهربائية هي كيلووات/ساعة وتقاس قيمة الوقت للأموال وللأشياء المادية بحجم الفائدة وكذلك تقدر قيمة وقت العمل بعامل/ ساعة، ومشابها لذلك يتم تقييم المخرجات بعدد الوحدات لكل دقيقة أو ساعة أو أسبوع أو شهر أوسنة؛
- مورد محدد أي يمتلكه كل الناس بالتساوي، فالجميع يمتلكون 24 ساعة في اليوم، 168 ساعة في الأسبوع، وما يقارب من 720 ساعة في الشهر و8760 ساعة في السنة، لكن الاختلاف يكمن في كيفية استغلالها من فرد لأخر؛
- لا يشترى ولا يباع، فالفرد يحصل على نفس الكمية من الوقت الذي يحصل عليه أي فرد أخر، ولا يستطيع زيادته بالشراء أو بيعه أو استئجاره أو اقتراضه؛

[1]- علي لونيس، ادارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد10، العدد1، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص20.

– لا يمكن تعويضه أي أن الوقت الذي يمر يصعب تعويضه أو استرجاعه مرة أخرى فهولا ينتظر الإنسان حتى يستخدمه، لذلك يتسم بالندرة لاستحالة تعويضه مرة أخرى؛[1]

– الوقت نعمة من نعم الله سبحانه وتعالى لأن الوقت ثابت لا يتغير فهولا يزيد ولا ينقص؛[2]

– لا شيء أطول من الوقت، لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريده المرء؛[3]

– الوقت لا يمكن تخزينه أو استبداله بأي سلعة أخرى؛

– الوقت يمكن تضييعه وهدره وإهماله واستنزافه بلا فائدة في حين يمكن إدارته وزيادة استثماره أضعافا مضاعفة.[4]

ثانيا: أنواع الوقت

للوقت تصنيفات عديدة تتمثل في:

1-تصنيف الوقت حسب طبيعة الاستخدام[5]

- **الوقت الإبداعي Création Time**

يختص هذا النوع من الوقت بعمليات التفكير، التحليل، التخطيط، الدراسة، البحث، الاستقصاء، العمل على تحديد مضيعات الوقت، وضع الحلول لها، تحديد الأولويات، تنظيم العمل، تقييم مستوى الانجاز، حيث يواجه هذا النوع من الوقت مشكلات إدارية من كل جوانبها، بأسلوب علمي مع تقديم الحلول المنطقية، حتى يصل إلى نتائج القرارات التي ستصدر منها بفعالية.

- **الوقت التحضيري Préparatory Time**

[1]– خالد سعد محمد الساموليي، إدارة الوقت، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، السودان، 2018، ص ص 41–42.

[2]– محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ط1، الدمام، 2018، ص15.

[3]– حيدر أحمد، إدارة الوقت لدى الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، المجلد 5، العدد1، كلية الآداب، جامعة المنصورة، مصر، 2018، ص 365.

[4]– حسين صبري، فن إدارة الوقت، دار هماليل للطباعة، النشر والتوزيع، ط1، الإمارات، 2015، ص22.

[5]– أبو عاشور، ثائر خالد رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص، 33–34.

أن هذا النوع من الوقت يمثل المرحلة التحضيرية أو فترة الاستعداد لتنفيذ مرحلة الأولى، يتم فيه جمع المعلومات، الحقائق، تجهيز المعدات قبل البدء بالعمل حتى يتم تجنب هدر الأموال، التقليل من التكاليف وتجنبا للخسارة الاقتصادية.

- **الوقت الإنتاجي Productive Time**

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية الوقت يجب على الإداري أن يوازي ما بين الوقت المستغرق في الإنتاج والوقت الذي يقضى في التحضير الإبداع، التخطيط، ويقصد به أيضا إتباع ما يعرف بالوقت المبرمج، والتعرف على جميع الأمور المتعلقة بالحصول على الوقت المثالي في العمل، وينقسم بدوره إلى نوعين:

- وقت الإنتاج العادي (المنظم وغير الطارئ)؛
- وقت الإنتاج الغير العادي (الطارئ وغير المنظم).

- **الوقت الغير مباشر Over Head Time**

أن هذا النوع من الوقت يخصص للقيام بأعمال والنشاطات الفرعية غير المتخصصة، والتي لها تأثير واضح على العمليات الإنتاجية، وعلى مستقبل المؤسسة وعلاقتها مع الآخرين، كمسؤولية المؤسسة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بالمؤسسات وهيئات عديدة في المجتمع، بالإضافة إلى حضورهم الإداري لندوات أو دعوات أو افتتاح لمؤسسات أخرى.

2-تصنيف الوقت حسب ظواهر الكون:[1]

-الوقت المادي الميكانيكي

[1]- مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص36-38.

وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس والتي يستغرقها القمر في الدوران حول الأرض، وحدات هذا الوقت متعددة كالثانية، الدقيقة، الساعة، اليوم، الشهر، السنة، العقد، القرن وغيرها.

-الوقت البيولوجي

هو الوقت الذي يقاس في تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها، ووحدته هو الجسم نفسه، فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد كتسع سنوات مثلا، لكن إحداهما أكثر نضجا من الأخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه.

- **الوقت النفسي**

هو نوع أخر من أنواع الشعور الداخلي بقيمة الوقت، حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيدا أو خطرا أو مهما، فتبدو الدقائق في الحدث السيئ كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.

- **الوقت الاجتماعي**

هو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة أما عالمية أو محلية، ولذا كبار السن يؤرخون بحياة فلان وفلان.

3-تصنيف الوقت حسب تنظيمه:[1]

- **الوقت القابل للتحكم**

وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته، ومن تلك الأوقات، ما يكون مخصصا للعمل أو للدراسة أو لحياة الإنسان الخاصة، ففي هذا النوع يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله.

[1]- حسين يرقي، مكانة الوقت لدى المدير: مقاربة نظرية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 4، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010، ص 7.

- **الوقت الغير قابل للتحكم**

وهو الوقت الذي يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، ومن ذلك الأوقات الذي يقضيها الإنسان في حاجته الأساسية مثل النوم، الأكل، الراحة، العلاقات الأسرية والاجتماعات المهمة.

ثالثا: مضيعات الوقت

1- تعريف مضيعات الوقت

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمنة والأمكنة والأشخاص، كما أنها تعتبر أنشطة غير ضرورية تأخذ وقتا، أو تستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو أنها أنشطة لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجلها.[1]

2-العوامل المسببة لمضيعات الوقت

توجد مجموعة من العوامل التي تسبب فقدان السيطرة على الوقت وخسرانه، يمكن ذكر بعضها في النقاط التالية:[2]

- **انعدام أو سوء التخطيط للوقت**

فالمشكلة الأكبر في مجال الوقت هي عدم الرغبة أو المعرفة بكيفية التخطيط له مسبقا ما يؤدي إلى ضياع وقت ثمين جدا، فالتخطيط يعني بالاختصار تحديد جدول زمني معين وتخصيص مهام ضمن هذا الوقت تؤدي إلى الانجاز، أو ما يسمى بتحقيق الأهداف، وما التخطيط إلا مجموعة أهداف التي يتم التوصل إليها ضمن فترة زمنية معينة وعندما لا يتم التخطيط لها، فان هذا يعني أنه لا توجد أهداف نسعى إليها.

- **انعدام التنظيم والتنسيق**

[1]- النسور مروان، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، مجلة دفاتر MECAS، المجلد 17، العدد3، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2021، ص 424.

[2]- بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2017، ص ص 18-19.

يعد الوقت موردا حيويا من موارد الأفراد، المؤسسات، الأمم والشعوب، ولهذا فان استغلال هذا المورد بشكل سليم يستدعي قدرا عاليا من التنظيم والتنسيق، فتنظيم الوقت ينطوي إلى إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة ، وتجميع هذه النشاطات وتخصيص فرد أو أفراد أو فريق لكل مجموعة من هذه النشاطات، وتفويض سلطة للقيام بهذه النشاطات، وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقيا وعموديا في الهيكل التنظيمي، وفي غياب التنظيم، سيصبح من المستحيل الوصول إلى الأهداف المرسومة، وكثيرا ما تضيع المؤسسات أوقات ثمينة وفرص أثمن نتيجة انعدام التنظيم والتنسيق، وهما وظيفتان حيويتان من وظائف الادارة السليمة للوقت .

- **ضعف وظيفة التشكيل أو الادارة السيئة للموارد البشرية**

فالوقت يحتاج إلى أفراد يقومون باستغلاله، بمعنى أن الانتفاع بالوقت والفرص التي يوفرها للأفراد والمؤسسات يتطلب توفير كوادر مؤهلة، وتطوير هذه الكوادر وتدريبها وتأهيلها لتكون في وضع يمكنها من اقتناص واستخلاص قيمة الوقت لدعم سياسات المؤسسة وصولا لتحقيق الأهداف المرسومة.

- **الافتقار للمعرفة**

فالمعرفة حقيقة، وعدم وجودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومفيدة قد يؤدي إلى ضياع الوقت، فعملية اتخاذ القرار تعتمد على مدى توافر المعلومات في المكان والزمان المحددين، كما أن البيانات المضللة أو الناقصة تؤدي إلى تأخير عملية صنع القرار، أو تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة ذات كلفة اقتصادية واجتماعية عالية.

- **تضخيم أو زيادة عدد العاملين**

تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث. [1]

- **زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول**

أن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت، الجهد، المال، وبالتالي، يجب على المدير أن يحرص على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى، كما عليه أن لا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط، فضلا عن أن عليه أن يتعلم فن إدارة الاجتماعات.

- **عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال**

تشكل المعلومات الركيزة الأساسية في عمل المدير، وبتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

وتقسم مضيعات الوقت بالنسبة للوظيفة الإدارية إلى: [2]

- **بالنسبة للتخطيط تتمثل في:**
  - عدم وجود أهداف وأولويات؛
  - تغيير الأولويات؛
  - سوء إدارة الأزمات؛
  - محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد.
- **بالنسبة للتنظيم تتمثل في:**
  - غياب التنظيم الشخصي كطاولات المكتب المزدحمة مثلا؛
  - خلط المسؤولية والسلطة؛
  - ازدواجية الجهد؛
  - تعدد الرؤساء؛

[1]– نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص ص 156-157.

[2]– دنيا محمد السعيد أبو العلا، إدارة الوقت وتأثيرها على معدلات الإنتاج، مجلة حوليات أذاب عين شمس، المجلد 44، العدد4، جامعة المنصورة، مصر، 2016، ص392.

- الأعمال الورقية والروتين والقراءة؛
- نظام سيئ للملفات؛
- المعدات والتسهيلات المادية الغير ملائمة.

- بالنسبة للتوجيه تتمثل في:

- التفويض الغير فعال؛
- نقص الدافعية؛
- اللامبالاة؛
- نقص التنسيق في العمل.

- بالنسبة للرقابة تتمثل في:

- المقاطعات الهاتفية؛
- المعلومات غير كاملة والمتأخرة؛
- نقص الانضباط الذاتي؛
- الزيارات والمقابلات المفاجئة؛
- فقدان المعايير الرقابية؛
- عدم كفاءة وفعالية تقارير؛
- الرقابة الزائدة.

- بالنسبة للاتصالات تتمثل في: [1]

- الاجتماعات الغير منظمة؛
- عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات؛
- الاتصالات الكثيرة الزائدة؛
- ضعف الاتصالات.

[1]– نبيل سعد خليل وآخرون، مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، المجلد 1، العدد 1، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2019، ص425.

- **بالنسبة للتوظيف تتمثل في:** [1]
  - موظفون غير مدربين وغير أكفاء؛
  - الزيادة أو النقص في عدد الموظفين؛
  - التغيب والتأخر والاستقالات في العمل؛
  - الاتكالية في العمل.
- **بالنسبة لاتخاذ القرارات تتمثل في:**
  - التأجيل والتردد؛
  - طلب الحصول على كل المعلومات؛
  - القرارات السريعة.

رابعا: طرق السيطرة على مضيعات الوقت

يتضح من خلال ما سبق أن العوامل التي تؤدي إلى إضاعة الوقت عديدة ومتنوعة، منها الإدارية وأخرى تنظيمية، كل هذه العوامل تنعكس سلبا على إنتاجية الموظفين، وتؤدي إلى فقدان الكثير من الوقت والجهد دون تحقيق نتائج ملموسة، لذا، من الضروري تطبيق أساليب فعالة للحد من هذه المضيعات من خلال إتباع منهجية منضمة يمكن أن تساعد الأفراد على التغلب على هذه المضيعات، مما يسهم في تحسين إدارة الوقت وتحقيق الأهداف بكفاءة.

تبعا لذلك سنتطرق إلى أحد المناهج المقترحة للسيطرة على مضيعات الوقت، حيث يقوم هذا المنهج على ستة (06) خطوات أساسية هي: [2]

- **جمع البيانات (obtaining data)**

إن فهم طبيعة العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت (مضيعات الوقت) يتطلب جمع المعلومات اللازمة من أجل التعرف على حجم المشكلة وأبعادها.

---

[1]– سميرة بيالة ، مساهمة المدير في السيطرة على مضيعات الوقت لتحقيق الادارة الفعالة للوقت، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية –، المجلد 2، العدد2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2008، ص ص 76–77.

[2]– فهيمة ذيب، المقاربة النظرية لإدارة الوقت وأهميته في الحياة المهنية، مجلة الفتح للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 5، العدد1، جامعة لونيسي علي البليدة، الجزائر، 2021، ص ص 89–90.

-التعرف على الأسباب المحتملة(identifying probable causes)

بعد أن تم التعرف على مضيعات الوقت، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل منها، فهل هو المدير نفسه، أم الآخرون، أم البيئة، أم ماذا؟ وإذا كان المدير هو المسئول عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك؟

- **وضع الحلول الممكنة (developing possible solutions)**

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعة من مضيعات الوقت على حدي، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليها، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لابتكار الحلول.

- **اختيار أفضل الحلول الممكنة (selecting the most feasible solution)**

يتم ذلك بتقييم كل من حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لاختيار أفضل الحلول وأكثرها فعالية.

- **تنفيذ الحل (implementing thesolution)**

عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه حيز التنفيذ.

- **متابعة التنفيذ (follow-up implementation)**

يتطلب هذا تقييم الحلول المقترحة بهدف التعرف على مدى نجاعتها وفعاليتها في حل المشكلة، فإذا ما تبين أن المشكلة ما زالت قائمة لا بد من إعادة العملية بأكملها.

كما أنه يمكن السيطرة على كثير من مضيعات الوقت من خلال اتباع أسلوبين هما: تجزئة الوقت ثم التركيز في الأداء، وفيما يلي شرح مختصر لهذين الأسلوبين:[1]

- **تجزئة الوقت**

ويتم ذلك بتقسيم الوقت إلى نوعين (وقت يمكن ضبطه واخر لا يمكن ضبطه) حيث تظهر كفاءة المدير أو الموظف من عدمها بحسب قدرته على زيادة نسبة الوقت القابل للضبط، ويمكن

[1]– سلطان عبد الفتاح، انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023، ص 111.

تحقيق ذلك بتخصيص وقت محدد من كل يوم بعمل معين مثل الاطلاع على البريد الوارد أو الإجابة على المراسلات أو متابعة الأعمال أو استقبال الزوار وهكذا.

- **التركيز في الأداء**

يتم من خلال التحديد المسبق والواضح لأهداف واستراتيجيات الأعمال المراد تنفيذها فضلا عن توفير المعلومات المطلوبة وترتيب الأولويات، مع مراعاة ضرورة عدم القيام بعدة أعمال في وقت واحد.

المطلب الثاني: اساسيات حول إدارة الوقت

في عالم اليوم السريع، أصبحت إدارة الوقت من الركائز الأساسية، ومهارة أساسية لنجاح الافراد والمؤسسات، ولا يقتصر الامر على انجاز المهام بفاعلية فحسب، بل يتعلق الامر بكيفية إدارة الوقت والاستفادة منه لتحقيق التوازن بين العمل، الحياة والحد من التوتر، بهذا أصبح على الإدارات الاهتمام بإدارة الوقت للوصول لما تريد.

أولا: مفهوم إدارة الوقت

في عالم اليوم سريع التطور، تعتبر إدارة الوقت أحد اهم العناصر التي تقوم عليها المؤسسات، حتى تستطيع هذه الأخيرة تحقيق اهدفها بفاعلية، أصبح واجب عليها إدارة وقتها بكفاءة لتواكب مراحل تطوير سريعة التغير.

1-تعريف إدارة الوقت

تعددت تعريفات إدارة الوقت باختلاف وجهات نظر الباحثين فهناك من عرفها على انها إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه.

وهناك من عرفها على أنها إدارة الاعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يوميا 24ساعة وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل وللرحة والاستجمام.[1]

وتعرف أيضا على انها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة والاتصال فالوقت رأس مال غير قابل للتجديد أو الاحلال فلا توجد وسيلة لإيقاف دوران الوقت أو استرجاعه، ومن ثم استثماره لا انفاقه.[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الوقت على أنها عملية تنظيم، تخطيط، تنسيق وتقسيم الوقت بين المهام والأنشطة المختلفة، وتلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية بفعالية وكفاءة.

2 –أهمية إدارة الوقت

أصبحت إدارة الوقت مهارة أساسية للنجاح، وتتمثل أهميتها في النقاط التالية:[3]

- إدارة الوقت هي أداة رئيسية تساعد على تحقيق الأهداف؛
- تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية؛
- تساعد على تقليل التكلفة الناتجة عن تحقيق الأهداف؛
- تساعد على تحسين الإنتاجية للأفراد والمجتمعات؛
- تساعد على تطوير القدرات الفردية والجماعية لدى الافراد؛
- إدارة الوقت تقوم بتخفيف القلق والاضطرابات الناتج عن تراكم الاعمال؛
- إدارة الوقت تقوم على توفير وقت أكبر للفرد مع عائلته اوفي الترفيه والراحة؛

[1]– إبراهيم الفقى، إدارة الوقت، ابداع للإعلام والنشر، ط1، مصر، 2009، ص33.

[2]– النسور مروان واخرون، مرجع سابق ذكره، ص423.

[3]– محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق ذكره، ص ص24–25.

- دراسة الوقت تساعد على توضيح اهم مضيعات الوقت، ومن ثم إيجاد الحلول الممكنة.[1]

أما أهمية إدارة الوقت بالنسبة للموظف تتمثل في النقاط التالية: [2]

- حسن إدارة الوقت بالنسبة للموظف يساعده ان يكون منضبط في عمله وخاصة في مواعد الاجتماع؛
- حسن إدارة الوقت من خلال تحديد جيد وفعال وسليم للاختصاصات، ما يمنع التضارب والتعارض والتنازع في الاختصاص داخل المؤسسة؛
- باستخدام التنسيق المسبق وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري تزيد من سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الوقت لدى الموظف.

3- اهداف إدارة الوقت

تساعدنا إدارة الوقت على التخطيط الجيد والفعال، حيث تتمثل أهم هذه الاهداف:[3]

- حصر جيد فعال، سليم وواضح للاختصاصات، والذي يمنع التضارب، التعارض والتنازع في الاختصاصات؛
- تعميق واعي ومدرك للشعور بالمسؤولية تجاه النجاح بشكل عام؛
- معرفة قيمة الوقت والزمن والتخطيط له بدقة؛
- المرونة في التنظيم للتكيف مع المتغيرات، المستجدات وطموحات الافراد؛
- زيادة فاعلية الافراد؛
- التوجيه الفعال الذي يساعد على تحقيق المهام بفعالية وفي الوقت المناسب.

4-خصائص إدارة الوقت

[1]- فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2014، ص55.

[2]- حاجي نذير، فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد03، سبتمبر2020، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، ص 658.

[3]- بن بختي عبد الحكيم، أهمية إدارة الوقت في عملية الإدارية، مخبر الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، جوان 2023، ص ص18-19.

لإدارة الوقت العديد من الخصائص تتمثل أهمها في النقاط التالية:[1]

- **الوقت مشترك للجميع:** يعتبر الوقت شيء مشترك لجميع الموظفين، الا ان الاختلاف يكمن في كيفية استغلاله من موظف الى اخر ولا يستطيع أحد زيادته؛
- **الأهمية:** عنصر مهم في جميع العمليات الإدارية؛
- **الوقت غير مرن:** يعتبر الوقت غير مرن حيث انه قابل للهدر، الضياع ولا يمكن اعادته، لكنه أيضا قابل للتعظيم؛
- **الوقت مورد نادر:** حيث انه لا يمكن تجميعه، وما مضى منه لا يرجع، كما انه سريع الانقضاء ويسير بسرعة ثابت، ولا يعوض بشيء؛
- **الوقت لا يتغير:** حيث انه لا يتوقف عند أحد ولا يمكن لاحد تغييره، يسير بنفس السرعة والوتيرة للجميع سواء كان زمن فرح او اكتئاب؛
- **الوقت راس مال:** يعتبر الوقت راس مال حقيقي للإنسان فرد او إطار.

ثانيا: مبادئ إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من اهم الموارد التي يجب الاهتمام بها في العمليات الإدارية والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهذه الأخيرة تحتوي على مهمة الوقت. لذلك يجب الاعتماد على مجموعة من المبادئ التي تساعد على تحقيق الأهداف وإدارة الوقت بشكل جيد.

1-المبادئ المتعلقة بالتخطيط

يتضمن تخطيط استخدام وقت الشخص في ان يعلم كيف يستخدمه حاليا ثم يقرر كيف يجب استخدامه بأفضل طريقة ممكنة وحسب رغبته، فمعظم الأشخاص لا يعلمون ما الذي يشغل وقتهم، فاقترح المفكرين طريقتين لمعرفة اين يذهب وقتهم.

احتفظ بمذكرة مواعيد او اطلب من شخص اخر ان يلاحظ الوقت ويدون نشاطات العمل

[1]- حاجي نذير، مرجع سابق، ص658.

وتتمثل المبادئ المتعلقة بالتخطيط في[1]:

- **مبدا تحليل الوقت:** تعتبر عملية تحليل الوقت من متطلبات ادارة الوقت، وهو عملية تهدف الى فهم كيفية الاستثمار في الوقت وانه من الضروري ان يفهم الشخص كيف يصرف وقته وان لم يفهم فلن يتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامه ان ينبغي عليه أولا ان يحدد كيف يصرف وقته باستخدام تحليله للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت لمعرفة ان كان هناك أي اتجاه او نمط في نشاطاته اليومية، وان يجد وقتا كبيرا قد ضاع منه او عدم وجود خطة او أي سبب اخر.

-**مبدا التخطيط اليومي:** يعتبر التخطيط الغير الملائم هو السبب الاساسي للإدارة السيئة للوقت، وانه من الضروري القيام بالتخطيط اليومي قبل بدأ العمل فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، وعند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

-**مبدا تخصيص الوقت حسب الأولوية:** بعد ان يتم كتابة الاعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية يتم إنجاز الاعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، فتصنف الاعمال حسب الحاحها وضروريتها ومن ثم انجاز الاعمال الأكثر أولوية.

-**مبدا المرونة:** من المهم ان تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت، وان لا يجب الافراط او التقليل من الوقت المطلوب، وان عدم المرونة في الجدول اليومي لا يمكن ان تجعل الشخص قادرا على اتباعه.

2-المبادئ المتعلقة بالتنظيم

يتضمن تنظيم الوقت على توزيع ساعات اليوم على الأعمال المراد إنجازها، وأن لا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى، بهدف انجاز كل ما هو مخطط له.[2]

[1]- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص43 وما بعدها.

[2]- امين حوا، رضا دحماني، نمذجة أثر إدارة الوقت وضغوط العمل على أداء العاملين باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد22، العدد02، ديسمبر2021، جامعة ابن خلدون، تيارت(الجزائر)، ص715.

وتتمثل المبادئ المتعلقة بالتنظيم:[1]

- البدء بتنفيذ الاعمال الصعبة أولا ثم البسيطة؛
- عدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة؛
- تحديد الاعمال التي يمكن تفويضها؛
- إذا كانت هناك أنشطة متشابهة فيمكن تقسيمها الى مجموعات متشابهة؛
- ترتيب النشاطات والحلول للقضاء على معوقات الوقت.

3-المبادئ المتعلقة بالتوجيه

تتضمن مرحلة التوجيه جملة من الارشادات الموجهة للموظفين حول كيفية أداء المهام الموكلة لهم؛ وتتمثل المبادئ المتعلقة بالتوجيه في:

- اختيار الوقت المناسب للإرشاد والتوجيه؛
- إدراك الحالة النفسية للعاملين؛
- إدراك ظروف المؤسسة؛
- ان يكون على علم بالتخطيط الإداري وذلك على أساس ان التوجيه ملازمة لعملية التخطيط.

4-المبادئ المتعلقة بالرقابة

تتضمن عملية الرقابة متابعة مسار العملية الإدارية للوقت وكشف الأخطاء ومنع حدوثها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف.[2]

---

[1]- محمد بن فوزي الغامدى، مرجع سابق، ص57.

[2]- عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت (المعوقات والحلول)، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد2، ديسمبر2017، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، ص71.

ومما يساعد على فاعلية الإدارة هي جعل الرقابة على الوقت من أسسها الثابتة، خاصة المتابعة اليومية فهي ضرورية لإدارة الوقت، ويعتبر تنفيذ الخطة أمر لا بد منه لعملية الرقابة، فمتابعة تعديل الخطة بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة والظروف المحيطة هي الرقابة.

تتمثل المبادئ المتعلقة بالرقابة فيما يلي:

- متابعة الجدول الزمني ومعرفة أهم المنجزات والعوائق التّي تحول دون تّنفيذها؛
- معرفة الأهداف التّي تم تحقيقها؛
- معرفة كل مهمة والوقت المستغرق في إنجازها.[1]

ثالثا: خطوات الإدارة الناجحة للوقت

تعتبر إدارة الوقت فن ومهارة تمكن من تحقيق اقصى الاستفادة من وقت، لذلك من المهم اتباع مجموعة من الخطوات لضمان نجاح هذه العملية، وتتمثل اهم هذه الخطوات فيما يلي: [2]

- **تحليل الوقت:** تتمثل عملية تحليل الوقت في وضع سجل يومي أو أسبوعي، مما يكون أساسا جوهريا لتحليل ناجح للوقت؛
- **التخطيط:** يحقق التخطيط اليومي او على المدى الطويل، الاستفادة من الوقت بشكل فعال؛
- **الأهداف والاولوية:** تحقق الأهداف التي تم التخطيط لها نتائج فعالة أكثر من الأهداف التي لم يتم التخطيط لها مسبقا؛
- **التوقع:** وهو فعال بشكل أكبر من الاجراء العلاجي؛
- **الفعالية:** يعتبر الجهد الذي يتم بذله في أوقات غير مناسبة، اوفي مهام غير مناسبة جهدا عديم الفائدة، لذلك يجب التخطيط الفعال من اجل انجاز المهام بشكل صحيح وبفعالية؛
- **البدائل:** تعني ضرورة إيجاد حلول بديلة، مما يساعد ذلك على اختيار الحل الفعال؛

---

[1]– خديجة شناف، (الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليب إدارته)، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد30، سبتمبر 2017، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة (الجزائر)، ص62.

[2]– أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم، أثر الوقت على الاداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر الإعلامي، العدد21، 2020، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة المشرق، السودان، ص156.

- **المواعيد النهائية:** يساعد الالتزام والانضباط الذاتي في التغلب على التردد والحيرة؛
- **الايجاز:** حيث يساعد على الفهم والوضوح بشكل أكبر.

بالإضافة إلى: [1]

- **مراجعة الأهداف والخطط والاولويات:** من اجل انجاز المهام بفعالية، يجب مراجعة الاهداف والخطط قبل إنجازها؛
- الاحتفاظ بخطة زمنية او برنامج عمل: يساعد برنامج العمل الزمني على تحقيق الأهداف والاستغلال الأمثل للوقت؛
- **وضع قائمة انجاز يومية:** عندما تكون قائمة الإنجاز جزئ من حياة الفرد، فان ذلك يساعده على اعطى نفسه راحة في الاجازات؛
- **سد منافذ الهروب:** من اجل استغلال الوقت يجب عدم الهروب من المسؤوليات والمهام مثل الكسل، التأجيل والتسويف؛
- **استغلال الأوقات الهامشية:** يقصد بالأوقات الهامشية تلك الأوقات الضائعة مثل الانتظار والسفر، بحيث يجب استغلالها والاستفادة منه قدر الإمكان (مثل: ذكر الله عز وجل، الاسترخاء، النوم، التأمل، قران القران، التفكير)؛
- **عدم الاهتمام بالأمور غير ضرورية:** حيث انها تسلب الشخص وقته وتعتبر أكبر مضيعات الوقت، لذلك من الضروري تحديد الأولويات والاهداف وتطبيق معيار الضرورة والفعالية والملاءمة.

رابعا: استراتيجيات ومناهج الادارة الفعالة الوقت

1-استراتيجيات إدارة الوقت

عندما نتعلم إدارة الوقت، تصبح لدينا خيرات عديدة للتعامل مع مهامنا، ومن المهم اختيار الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق اهدافنا بفعالية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في النقاط التالية:[1]

[1]- بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص ص65-68.

- عند تحليل استراتيجيات الإدارة الفعالة للوقت يجب معرفة ان إدارة الوقت لا تعني توفير المزيد منه وانما الاستغلال الأمثل له؛
- يعتبر الوقت من الموارد النادرة التي يجب ادارتها بفاعلية لتحقيق النجاح الأمثل في انجاز المهام او الأهداف المحددة؛
- تنشا ظاهرة سوء إدارة الوقت عندما يتم استغلاله في أشياء غير مهمة، لأنه ليس من الضرورة إيجاد المزيد من الوقت، بل كيفية استغلال الوقت المتاح؛
- تتمثل الاستراتيجية الفعالة لإدارة للوقت في معرفة ما الذي يجب عليك القيام به، فالشخص الذي يملك أهدافا واولويات واضحة يستطيع ان يحدد الأنشطة والمهام الضرورية ويستخدم أفضل الوسائل لاستغلال الوقت.

2-مناهج الإدارة الفعالة للوقت

تتمثل إدارة الوقت عملية عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة وعند دراستها يتضح وجود عددت مناهج لكل منها قيمة واضافة وتتمثل في النقاط التالية:[2]

- **منهج تنظيم الذات:** يعتبر العنصر الرئيسي في مشكلات الإدارة، غياب النظام أو الفوضى حيث أن الموظف لا يجد ما يريده عند البحث عليه، ولتفادي جميع المشكلات يتمثل الحل في بناء النظام التي تهتم بالتنظيم والمتمثلة (تنظيم الأشياء: أي ضبط كل الأشياء في المكاتب، تنظيم المهمات: أي إعطاء الأوامر وتحديد خطوات التنفيذ، تنظيم الأفراد: أي تحديد ما يقوم به الإداري ومن يعمل معه ثم تفويض الأمور إليهم).
- **منهج البقاء والاستقلالية:** من الضروري حماية الوقت من الضياع حتى تتحقق الفعالية والتركيز لذلك فان منهج البقاء والاستقلالية يقترح عددت أساليب من أجل الحفاظ على نظام الوقت من الانهيار والمتمثلة (العزل: أي إيجاد نظام الحماية من خلال (سكرتارية) وأبواب

---

[1]- عدي عطا، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، دار الكتاب الجامعي، ط 1، الامارات، 2014، ص59.

[2]- خالد بن عبد الرحمان الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي، المكتبة الشاملة، ط01، ديسمبر2006، ص 159وما بعدها.

مغلقة، الانعزال: وهي الانتقال الي بيئة بعيد تضمن العزلة والتفويض: هو نقل مؤقَّت للسلطة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى، ويستمدُّ هذا المنهج قوَّته من اعتباره الوقت مسؤولية شخصية، ثم هذا المنهج يولد حقيقة اعتمادية متبادلة بين جميع الأطراف، وأثرها الإيجابي على جودة الحياة).

- **منهج الهدف أو الإنجاز:** يركز هذا المنهج على أساليب التخطيط ووضع الأهداف، حيث أن الأهداف إن لم تكن مستندة الى مبادئ وحاجات أساسية فقد يصبح تحقيق الهدف والانجاز من المسببات في عدم تحقيق حياة متوازنة، ويقرر هذا المنهج مبدأ مفاده: اعرف ما تريده، ثم ركز جهدك لتحقيقه.
- **منهج تحديد القيم والأولويات:** يركز هذا المنهج على الالحاح على أهم المهمات ويستخدم في سبيل ذلك أساليب عدة من بينها أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهمات، حيث يقرر أصحاب هذا المنهج بإمكانك أن تفعل ما تريد لكن ليس لك أن تحقق كل ما تريد، لذلك من المهم الالحاح على ما تريد.
- **منهج الأدوات التكنولوجيا:** يركز هذا المنهج على ان النظام والهياكل هي التي تساعد على جعل الأداة أكثر فعالية وتعطى الفرد القدرة على إدارة الفوضى وأن هذه الأدوات تساعد على معرفة الأولوية، تنظيم المهمات، الوصول الى المعلومة بسهولة.
- **منهج المهارة في إدارة الوقت:** يقوم هذا المنهج على أن إدارة الوقت مهارة أساسية تتطلب اتقان عدة أمور (استخدام تقاويم المواعيد ومفكراتها، اعداد قائمة مهمات، تحديد أهداف، التفويض والتنظيم).
- **منهج الانسجام والتدفق الطبيعي:** يعتبر هذا المنهج حركة مضادة للأساليب التقليدية لإدارة الوقت ويقوم هذا المنهج على فلسفة مستمدة من الحضارات الشرقية المتصلة بالتوافق الداخلي للذات والانسجام مع الطبيعة، بعيدا عن الحاح الظروف التي تسبب ضغط أو يمثل انسحابا لأولئك الذين يشعرون بالهزيمة من استخدام تلك النظم التي تقوم عليها المناهج الأخرى.

- **منهج إدراك الذات:** يقوم هذا المنهج على إدراك الذات ومن ثم تطويرها، حيث يركز هذا المنهج على وجود مؤثرات تأتي من البيئة الاجتماعية والموروثات المسببة لسلوكيات الهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت، وهذا المنهج يعالج جانبًا واحدًا فقط، ففهم الإداري لذاته هو جزء فقط من أجزاء التغيير الفعَّال في إدارة لوقت.

وهذه المناهج جميعها تنبع من افتراض رؤية الوقت بمعناه العادي.

المطلب الثالث: ركائز حول إدارة الوقت

تقوم إدارة الوقت الفعالة على **ركائز أساسية** تشكل معا هيكلا متكاملا وتتمثل فيما يلي:

أولا: أساليب إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت أحد الركائز الأساسية لتحقيق الفعالية والكفاءة، حيث يواجه الرئيس والمرؤوسين تحديات متعددة، مثل التنسيق، اتخاذ القرار وتوزيع المهام، لذلك تبرز الحاجة لتبني أساليب ذكية لإدارة الوقت، تساعد على تحقيق الأهداف بفاعلية.

1-أسلوب الإدارة بالتفويض

يعتبر أسلوب الإدارة بالتفويض أحد اهم الأساليب الإدارية التي لها تأثير كبير على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتطوير البناء التنظيمي، حيث يعتمد هذا الأسلوب على مدى تفاهم الموظفين والجهد المشترك بينهم لتحقيق الاهداف

1-1- تعريف الإدارة بالتفويض

تعرف الإدارة بالتفويض على أنها عملية نقل المهام من الرئيس ذات مستوى تنظيمي معين، الى المرؤوسين ذات مستوى تنظيمي أدنى، وعندما يتم هذا التفاوض فانه يلتزم بأداء

الواجبات التي يكلف بها رئيسه ويمارس الصلاحيات لأدائها ويصبح مسئولا امام رئيسه عن المهام التي قام بها.[1]

وعرف " جيمس بلاك" إدارة التفويض بأن تدع غيرك يتخذ القرار وتكون أنت مسؤولا عنه، أي تعطى المرؤوس السلطة لتنفيذ عمل معين مع احتفاظك أنت بالرقابة وبالتالي يخصص الرئيس الإداري جزء من صلاحياته للمرؤوس للقيام بدلا منه[2].

ومن خلال التعاريف السابقة تعرف الإدارة بالتفاوض بانها عملية يتم من خلالها نقل المسؤولية للمرؤوسين لإنجاز المهام ومن ثم توفير وقت للمدير، للتفويض شروط معينة تتمثل في شروط موضوعية، وأخرى شكلية.

1-2-شروط التفويض الإداري [3]

- **الشروط الموضوعية:**

تتمثل الشروط الموضوعية في النقاط التالية:

- **وجود نص قانوني يجيز التفويض الإداري:** وطبقا لهذا الشرط، يستند التفويض إلى نص قانوني صريح يحيزه ويكون قائما عند صدور قرار التفويض من قبل المفوض؛
- **صدور قرار بالتفويض الإداري:** يجب على الرئيس الإداري أن يصدر قرار إداري ينقل بموجبه جزء من صلاحياته للمرؤوس ويدعى ذلك" بقرار التفويض" والذي يلتزم فيه المرؤوس بالحدود الواردة في النص الذي سمح له بتفويض اختصاصه من حيث موضوع التفويض وتحديد المفوض إليه، مدة التفويض وشروط ممارسته، وإلا اعتبر قرار التفويض وكل ما ينتج عنه باطل؛

- **شروط التفويض الإداري الشكلية:**

تتمثل الشروط الموضوعية لأسلوب الإدارة بالتفاوض فيما يلي:

---

[1]- زهير ثابت، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية (إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل)، دورة تدريبية، 2010، ص53.

[2]- غربي أحسن، قواعد تفويض الاختصاص الإداري في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد8، جانفي2014، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص60.

[3]- نفس المرجع السابق، ص61.

- **شكل قرار التفويض الإداري:** لا يشترط في قرار التفويض شكل معين، وبما ان هذا الأخير لا يشترط لصدوره شكلا معين فذلك يعني أنه قد يصدر شفاهة او تلفونيا، الا انه من الأفضل ان يصدر قرار التفويض على شكل معين كالكتابة؛
- **نشر قرار التفويض الإداري: لا** يعتبر قرار التفويض صحيحا ما لم يتم نشره وفقا للقواعد الخاصة بنشر كافة القرارات الإدارية، والمقصود بنشر القرار الإداري ان يتم وضعه في دائرة التنفيذ.

1-3-أنواع التفويض الإداري

يتمثل التفويض الإداري في نقل الصلاحيات من الرئيس الى المرؤوسين، ويختلف التفويض الإداري في نوعه وفقا للمهام وصلاحيات التي يتم تفويضها وتتمثل في نوعين:[1]

- **تفويض الاختصاص:** يقصد به تحويل صلاحية اتخاذ بعض القرارات الإدارية من صاحب الاختصاص الأصيل إلى غيره من المرؤوسين الإداريين، وغالبا ما تكون هذه الصلاحيات ذات أهمية بسيطة؛
- **تفويض التوقيع او تفويض الشخصي:** يتمكن أحد المرؤوسين الإداريين بتوقيع أحد القرارات بدلا من الرئيس صاحب الاختصاص، تحت رقابة ومسؤولية الأخير.

1-4-المهام التي يمكن تفويضها.

هناك مجموعة من المهام التي يمكن أن يتم تفويضها والمتمثلة في النقاط التالية: [2]

- الأشياء التي تتكرر؛
- القرارات البسيطة التي تتكرر باستمرار؛
- التفاصيل التي تأخذ وقتا طويلا؛
- أجزاء من عمل المشرف التي لا تستطيع القيام بها بكفاءة؛
- الأعمال التي يكررها الرئيس؛

[1]- نفس المرجع، ص 61 وما بعدها.

[2]- زهير ثابت، مرجع سابق، ص61.

- أجزاء من العمل التي تظهر عدم كفاءة تخصص الرئيس.

2- أسلوب الإدارة بالأهداف

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية التي تحديد اهداف وقيعيه، واضحة للمؤسسة والموظف بحيث ان اهداف المؤسسة تنسجم مع اهداف الشخصية للموظف، ومن ثم تحقيق نتائج فعالة للمؤسسة.

2-1-تعريف الإدارة بالأهداف

تعرف الإدارة بالأهداف بانها العملية التي يتمكن من خلالها المدير برسم خريطة عمله، مما يوفر له وقت لاستثماره بالشكل الذي يجعل هدفه قابلا للتحقيق، وبالتالي تحقيق فاعلية في العمل. [1]

عرف "بيتر دروكر " DRUCKER Peter مفهوم الادارة بالأهداف سنة 4591 في كتابه "ممارسة الادارة"، حيث أكدت أبحاثه أن عملية تشكيل الاهداف تعتبر وسيلة منهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المنظمة والذي ينبغي تطويره وجعله قابل للتحقيق، كما اعتبر أن ما تحتاجه المنظمة هو مبدأ إداري ينمي الاحساس بالمسؤولية لدى الافراد ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه، ويجعل من أهدافهم الشخصية منسجمة مع الاهداف العامة للتنظيم، وأن الادارة بالأهداف والرقابة الذاتية هي من الاساليب التي تحقق ذلك[2].ومن خلال التعريف يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يقوم على مبدا المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين.[3]

من خلال التعاريف السابقة تعرف الإدارة بالأهداف بانها أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة، التي يمكن للرئيس والمرؤوسين على تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.

---

[1]- لعياضي عصام، بعض أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية، مجلة المنظومة الرياضية، العدد01، مارس 2017، جامعة سوق اهراس، الجزائر، ص292.

[2]- هشام سفيان صلواتشي واخرون، (أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية: دراسة آراء عينة من مدراء الملبنات والمجبنات في الوليات الوسط الجزائرية)، العدد24، ديسمبر 2017، ص251.

[3]- زهوة خلوط، التحول نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل لرفع من أداء المؤسسات الجزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد02، ديسمبر 2018، جامعة ا محمد، البويرة، ص93.

2-2-العناصر والمبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف

تتمثل عناصر ومبادئ الإدارة بالأهداف في النقاط التالية:[1]

حسب الباحث "ريتشارد شيل " SHELL Richard تتضمن الإدارة بالأهداف خمسة عناصر أساسية تتمثل في:

- **التفويض:** يعمل المدريين عن طريق المبادئ والتوجيهات الموضوعة، على رسم اهداف واضحة وتحويل المهام للأفراد؛
- **المشاركة:** يعمل كل من المرؤوسين والرؤساء، من خلال عملية تشاركية على عمل اهداف خاصة، حيث تعمل هذه الأخيرة على تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة؛
- **الرقابة المستمرة:** يقوم الرئيس بالتقييم المستمر والدوري الأداء الافراد، ومعالجة الأخطاء ان لزم ذلك؛
- **الحوافز والمكافئات:** تقديم حوافز ومكافئات للأفراد الذي لهم دور في تحقيق اهداف المنظمة؛
- **تقييم الأداء:** يتم عقد اجتماعات مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين بين الحين والأخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة؛

تتمثل أهم المبادئ الرئيسية لأسلوب الإدارة بالأهداف في:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام والوظائف للأفراد؛
- يقوم الفرد بالتعاون مع رئيسه في وضع اهداف، قصد تحسين أدائه؛
- يعمل الرئيس على توجيه عملية وضع الأهداف الفردية، فصد ضمان ارتباط تلك الأهداف مع اهداف واحتياجات المؤسسة؛
- موافقة الرئيس والمرؤوسين على معايير محددة لتقيم الأداء؛
- الرقابة الذاتية المستمرة، والتقييم على ما تم إنجازه، وخفض المخاطرة؛

[1]- نفس المرجع السابق، ص ص 252-253.

- المرونة في تطوير الهداف مع مشاركة الإدارة العليا.

3- أسلوب الإدارة الذاتية

يتمثل أسلوب الإدارة الذاتية أحد أهم الأساليب الحديثة لإدارة الوقت، حيث أصبح نمط جديد يهتم بأن كل موظف يقوم بتنظيم مهمته الخاصة، وإدارة نفسه بحد ذاته، واتخاذ القرارات وتحمل نتائجها.

3-1-تعريف الإدارة الذاتية

يقصد بالإدارة الذاتية، إدارة الفرد لأمر ذاته، أو إدارته لمجموعة من الأفراد، أو لمصلحة، أو لمؤسسة إدارية.[1]

وعرفت الادارة الذاتية على أنها مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الداخلي لأعضاء الإدارة، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة، التطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة[2].

من خلال التعاريف السابقة تعرف الإدارة الذاتية على أنها إدارة الفرد لنفسه، وقدرة الموظفين على إدارة أنفسهم في عملهم، والمشاركة في الابداع والتطوير.

3-2-مبادئ إدارة الذات

تنقسم الادارة الذاتية الى مبدأين أساسيين: [3]

- **يمتلك الأفراد كامل الحرية والاستقلالية في اختيار وأداء أعمالهم:** عند اختيار الافراد لأعمالهم واختيار وجهات نظرهم، يجب أن لا يضر بمصالح الغير.

---

[1]- محمد فاتح راشد انفيضم انهاجزي واخرون، المضامين العلمية للإدارة الذاتية نظرة عصرية ورؤية تربوية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر،2018، ص 166، على مجلة كلية التربية ببنها، العدد 115.

[2]- باسم بن صالح بن ظافر العمري، واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد16، 2015، ص200.

[3]- نسيم بوقال، الإدارة الذاتية كمرتكز للنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة: دراسة حالة نموذج الهولاكراسي في شركة زابوس، مجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد01، مارس2021، جامعة قسنطسنة2، ص143.

-يجب على الأفراد احترام والإيفاء بالالتزامات التي قطعوها للآخرين: عندما يتصرف الناس وفقا لهذه المبدئ، فإن هذا يحقق نتائج فعالة.

بحيث أنه بالحافظ على هذين المبدأين الرئيسيين، يساعد الأفراد أنفسهم والآخرين على الازدهار، النمو وتحقيق أهدافهم.

3-3- عناصر الإدارة الذاتية

تتمثل عناصر الإدارة الذاتية في النقاط التالية:[1]

- زيادة دافعية وولاء الموظفين؛
- زيادة مستوى الابداع والابتكار؛
- الابتكار والمبادرة؛
- تحقيق استجابة أفضل للقرارات المتخذة كونها صادرة عن افراد مرتبطين لمهام بشكل كامل؛
- تحقيق مرونة تنظيمية كبيرة؛
- تحقيق ادخار كبير فيما يخص المصاريف.

ثانيا: أدوات إدارة الوقت

تتمثل أهم الأدوات المستخدمة في إدارة الوقت فيما يلي حيث تنقسم الى مجموعة أدوات ووسائل الكترونية وغير الكترونية:[2]

1 -مجموعة الأدوات والوسائل الالكترونية: المتمثلة في الحاسبات الآلية، آلات تصوير المستندات، البريد الالكتروني، جهاز الكمبيوتر، شبكات الانترنت، هاتف، فاكس وغيرها من الأدوات، فكل أداة او وسيلة منها إذا تم استخدامه أحسن استعمال فانه يفيد عملية إدارة الوقت.

[1]- نفس المرجع السابق، ص144.

[2]- خالد بن عبد الرحمان الجريسي، مرجع سابق، ص ص139-140.

- **الحاسبات الآلية:** وهذه الحاسبات تقوم بمهمَّات متعدِّدة، فهي تزوِّد المدير بالنتائج بسرعة وبدقَّة أكبر ووقت وكلفة أقل، وقد أصبحت الحاسبات الآلية في متناول الجميع، والمدير يختار بين كمبيوتر المكتب والكمبيوتر المتنقل، والكمبيوتر فيه الكثير من الأمور التي تساعد على استثمار الوقت بشكلٍ أفضل.
- **آلات تصوير المستندات، وأجهزة الناسخ (الفاكس) والماسح الضوئي:** وهي تُعد بحق من أهم وسائل توفير وقت العمل بالمكاتب، فالماسحات الضوئية وسيلة فعَّالة في مسح الصور والمستندات وأرشفتها. والفاكس آلة تجمع بين خصائص الهاتف، وآلة التصوير، ومودم الحاسب الآلي، فهذه الوسيلة تساعد في إدارة الوقت بشكلٍ أكثر كفاءة.
- **أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، والهاتف الجوَّال:** ولها عِدَّة مزايا، منها: تسجيل المكالمات، وهي وسيلة مهمة في حالة عدم وجود المدير في المكتب، وتسمح بتوفير المزيد من الوقت لبقية الأعمال المكتبية المهمة.
- **الإنترنت، والبريد الإلكتروني:** من أهم تقنيات العصر التي تفيد في الحصول على المعلومات من أيِّ مكان وفي أيِّ وقت، كما أن البريد الإلكتروني يساعد على إرسال واستقبال الرسائل باللغتين العربية والإنكليزية معًا، والإنترنت باختصار: العالم بين يديك.
- **المفكِّرة الإلكترونية:** وهي تحقق بعض المزايا، منها:
  - إمكان تنظيم المواعيد في أوقات محددة؛
  - إصدار إضاءة أو أصوات محددة للتذكير بالمواعيد؛
  - تسجيل مذكرات مختصرة على الذاكرة الخاصة بها؛
  - استخدامها بوصفها جهاز هاتف متنقل؛
- كما يمكن وصلها بالكمبيوتر.

2-**مجموعة الأدوات والوسائل الغير الالكترونية:** كالاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، اعداد مفكرة مكتبية يومية او أسبوعية، الذاكرة الشخصية للفرد.

- **الاعتماد على السكرتير**

تتمثل أهم واجبات السكرتير فيما يلي:

- فحص المكالمات والزوَّار؛
- وضع نظام محكم لتنظيم الملفات؛
- تنظيم المواعيد والاجتماعات؛
- إعداد مسودة المذكرات والخطابات؛
- تفويض الاعمال اليسيرة اليه؛
- مساعدة المدير على تنظيم مهماته، وتذكيره بمواعيده؛
- صيانة الملفات ومتابعتها وتجديدها؛
- أخذ زمام المبادرة بكلِّ ما يهمُّ المكتب.

- **إعداد قائمة يومية أو أسبوعية بالأعمال: وهذه القائمة يجب أن تستوفي ثلاثة شروط:**
  - تسجيل الأعمال اليومية المطلوب إنجازها؛
  - وضع تقديرات واقعية لزمن كل عمل؛
  - أن يُؤخَذ في الحسبان الاجتماعات والمواعيد المقررة من قبل في مفكرة المواعيد.
- **المفكرة اليدوية والذاكرة الشخصية للمدير:** فيسجل فيها الملاحظات والمهمَّات والأنشطة، والمواعيد التي سيقوم بها المدير حاضرًا أو مستقبلاً، وهي صغيرة الحجم، وفيها دليل للهاتف، وهي تنظم المهمات المطلوب إنجازها وإدارتها.

ثالثا: فوائد إدارة الوقت

يمكن تقسيم فوائد إدارة الوقت إلى قسمين:[1]

-على المستوى الشخصي: تساعد الفرد في حسن التعامل مع الحياة وعناصرها المختلفة، ضمان النفع الأكبر لخيراتها ومجالاتها المختلفة، كما تعين الفرد على طاعة الله وأداء الحقوق والواجبات دون تأخير أو تقصير، وضمان حسن الأداء وفاعلية الانجاز، عدم تراكم الأعمال، مما يقلل العبء النفسي والجسدي على الإنسان، كما أن إدارة الوقت تجدد لدى الفرد معاني الأمل والتفاؤل في النفس من خلال الرضا الذي يتولد لديه عند تحقيقه الانجاز، كما يمكنه من تطوير الأداء، المسيرة الحياتية واليومية.

- **على المستوى العام:** تساعد الفرد في احترام أوقات الناس، والمحافظة عليها، وعدم إهدار الوقت بدون فائدة، كما أنها تساعد الفرد في زيادة الدخل وتحسين مستوى المعيشة له، والتخلص من بعض السلوكيات والأعمال غير المهمة التي تستهلك وقتا طويلا.

كما يوجد العديد من المزايا الأخرى لإدارة الوقت تتمثل في: [2]

- إيجاد التوازن بين متطلبات الحياة؛
- التركيز على الأهداف والسعي لتحقيقها؛
- زيادة الثقة في النفس؛
- التفكير بطريقة ايجابية، بناءة؛
- الانتباه للفرص المتاحة؛
- أداء الأعمال بطريقة دقيقة؛
- القدرة على التفويض الفعال؛
- التقليل من النزعة؛

[1] –فيصل بن عبد الله الرويس، مستوى وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية والبيئية، مجلة الدراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 3، العدد 1، قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة شقراء، الرياض،2016 ص 62.

[2] –عبد الكريم أحمد جميل، فن إدارة الوقت، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 93.

- التمكين من إدارة الاجتماعات بشكل يضمن إهدار الوقت؛
- سريان مفهوم روح الفريق؛
- التقليل من اثأر ضغط العمل والإجهاد؛

رابعا: معيقات إدارة الوقت

يمكن تصنيف معيقات إدارة الوقت على النحو التالي: [1]

1-إيمانية

- كثرة الذنوب والمعاصي؛
- سوء العلاقة من الله؛
- عدم محاسبة النفس؛
- التسويف والتأجيل عمل اليوم إلى الغد؛
- الفتور والهوى.

2-شخصية

- عدم إعداد برنامج متكامل؛
- المشاكل في العمل والبيت؛
- الظروف الشخصية (الحالة الصحية)؛
- ضيق وقت الفراغ؛
- عدم الاستقرار الذهني؛
- ظروف الأولاد والأسرة؛
- غياب التخطيط الفعال وعدم انتظام ساعات العمل؛
- المركزية الشديدة وعدم استخدام أسلوب تفويض للسلطة.

3-إدارية

- عدم ترتيب الأولويات؛

[1]- إبراهيم ألفقي، مرجع سابق ، ص ص45-47.

- التسرع في اتخاذ القرار؛
- قلة متابعة الحلول الخاصة بالمشكلات؛
- قلة المعلومات وسوء توظيفها؛
- ضعف البرمجة وتنظيم الوقت؛
- عدم وجود قناعات للقيادات في المؤسسات بأهمية الوقت وإدارته وكذا المرؤوسين؛
- عدم كفاءة وفعالية أنظمة الاتصالات؛
- عدم توفر أنظمة معلومات كاملة.

4-بيئية واجتماعية

- المواصلات؛
- البيئة المحيط والجمهور المحيط؛
- عدم احترام المجتمع المحيط لقيمة الوقت؛
- حجم العلاقات الاجتماعية؛
- اختلاف تقدير الآخرين للوقت مع ضرورة التعامل معه؛
- انتشار بعض الجوانب الاجتماعية السلبية على مفهوم إدارة الوقت.

يعتبر الوقت المورد الوحيد غير قابل للتجدد، فكل لحظة تمر لا يمكن استعادتها، ويلعب دور كبير في جميع مجالات الحياة، ويعرف بانه الفترة الزمنية التي يمكن قياسها واستغلالها في تحقيق في الأهداف الشخصية والمهنية وللاستفادة القصوى منه يجب التغلب على جميع العوامل التي تسبب في ضياعه والتي قد تنتج اثناء العمل.

ولاستغلال الوقت وللاستفادة منه بأفضل شكل لابد من ادارته بفعالية، من خلال تنظيم وقت المؤسسة وجميع وظائفها وتخطيط، تنظيم، تنسيق والرقابة الجيدة للوقت، وبالتالي سينتج عن ذلك تحيق اهداف المؤسسة وكسب مزايا عن باقي المؤسسات.

ومن أجل إدارة الوقت بفعالية داخل المؤسسة يجب تجنب جميع العوامل التي تؤدي لضياعه، حيث تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على مجموعة من الأساليب والأدوات الإدارية، التي تمكن من الاستفادة القصوى للوقت لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموظفين

يعد موضوع أداء الموظفين من بين المواضيع التي حظيت باهتمام واسع ومستمر، باعتباره المحور الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فالإنجاز الفعلي يتحقق من خلال المهام والواجبات التي يؤديها الموظفين في المؤسسة، ويعتمد على جهودهم وتفاعلهم مع أهدافها، ويستطيع المسؤولين من خلال متابعة الأداء قياس مدى إسهام الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى جودة وكفاءة أدائهم.

يهدف أداء الموظفين إلى قياس ما تم تحقيقه مقارنة بما هو مخطط له، باستخدام معايير وقواعد تحدد أسباب النجاح أو الفشل، هذا يساعد في تحسين الأداء عبر إيجاد أنماط عمل تعكس التقدم الحضاري والاقتصادي، ويعتبر الأداء الفعال ركيزة لتحسين مستوى المعيشة من خلال زيادة الدخل الحقيقي وتحقيق الاستمرارية، لتحقيق ذلك، يجب توفير مستلزمات مادية وبشرية تتناسب مع الظروف التنظيمية والإدارية، مما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ثلاث مطالب أساسية والمتمثلة في:

- المطلب الأول: ماهية أداء الموظفين؛
- المطلب الثاني: أساسيات حول أداء الموظفين؛
- المطلب الثالث: علاقة ادرة الوقت بأداء الموظفين.

المطلب الأول: ماهية أداء الموظفين

إن أداء الموظفين يعتبر أحد أهم الركائز التي تستند إليها عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى انسجامهم مع العمل

وحاجته للتطوير، والتركيز على مواضع القصور في أدائهم، لذلك فهو يمثل إدارة التطوير والإصلاح.

أولا: مفهوم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم أداء الموظفين يجب التعرف على مفهوم الأداء، محدداته.

1-تعريف الأداء

يعرف (Brumbach) الأداء على أنه: كل من السلوكيات والنتائج، السلوكيات المنبعثة من المؤدين وتحول الأداء من فكرة تجريدية إلى العمل، وليس فقط الأدوات المتعلقة بالنتائج، فان السلوكيات هي أيضا تعتبر نتائجها في حد ذاتها، نتاج الجهد الذهني والبدني الذي ينطبق على المهام.[1]

كما يعرف الأداء على أنه: النتائج أو السلوك أو النشاط الذي يظهره الفرد أثناء العمل أو القيام بأي نوع من المجهود، وهو بذلك يتساوى مع مصطلح الانجاز، وهنا يمكن القول إن الأداء هو الانجاز الذي يعكس النتائج التي تترتب على السلوك الذي يقوم به الفرد في بيئة
عمله.[2]

كما عرف (أندرود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.[3]

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه قيام الفرد بالأعمال والأنشطة الموكلة إليه بكفاءة وفعالية لوصوله للأهداف المرجوة.

2-محددات الأداء

[1]- شيراز محمد خضر، إدارة الأداء والمكافآت، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لندن، 2022، ص5.

[2]- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار علم الثقافة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص42.

[3]- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018، ص 78.

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين في محاولات عديدة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا، حيث تتمثل محددات الأداء في:[1]

- **الدافعية الفردية:** يجب أن يتوفر في كل فرد دافع للعمل، قد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا؛
- **مناخ أو بيئة العمل:** أي تهيئة المناخ المناسب للعمل، على مستوى التنظيم أو الادارة أو القسم أو على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد والتي هي انعكاس لدافعه على العمل؛
- **القدرة على أداء العمل المعين:** أي مقدرة الفرد في أداء العمل المحدد له.

ثانيا: مفهوم أداء الموظفين

يعتبر أداء الموظفين من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية، إذ يعكس مدى تحقيق الفرد للأهداف والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، ومع تطور بيئات العمل، أصبح فهم أداء الموظفين أمرا ضروريا لتحديد معايير النجاح الفردي والتنظيمي.

1-تعريف اداء الموظفين

هناك عدة تعاريف لأداء الموظفين ولا يوجد تعريف متفق عليه، فقد اختلف الباحثون في تناوله باختلاف اختصاصهم وخلفياتهم العلمية وذلك بسبب اتساع ميدان اداء الموظفين في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها منها:

يعرف اداء الموظفين بأنه: الجهود والقدرات التي يبذلها الموظفون في تنفيذ المهام المحددة في إطار زمني معين، والذي يعد خطوة مهمة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

---

[1]– فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010، ص45.

[2]– فاتح لقوقي، أثر المهارات الشخصية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر،2024، ص 616.

ويعرف أداء الموظفين أيضا على أنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمؤسسة.[1]

وتم تعريف اداء الموظفين على أنه: مدى تحقيق الفرد للمهام الموكلة إليه بالمؤسسة والتي تعكس نتيجة جهوده انطلاقا من القدرات والمهارات التي يمتلكها وإدراكه للمهام التي يؤديها.[2]

كما يعرف أداء الموظفين على أنه: نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد متاحة.[3]

ومن خلال التعريفات السابقة تم استخلاص أن أداء الموظفين هو ناتج الجهد الصافي للفرد داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

2-أهمية أداء الموظفين

يعد أداء الموظفين عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسة، إذ يرتبط بالطريقة التي ينجز بها الموظفون مهامهم ومسؤولياتهم، فهو يشكل عاملا حاسما في تحقيق النجاح، حيث يؤثر بشكل مباشر على مختلف جوانب المؤسسة التي تتمثل في:[4]

- يؤثر أداء الموظفين على الإنتاجية، حيث ينعكس أداء الموظفين في كمية العمل التي ينجزونها بنجاح خلال الفترة زمنية محددة، فعندما يكون أداء الموظفين عاليا، يرتفع مستوى الإنتاجية وتزداد كفاءة استخدام الموارد والوقت؛

[1]– منصور التجاني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد3، العدد4، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجلفة، الجزائر،2020، ص 60.

[2]– عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 14، العدد 4، قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022، ص48.

[3]–مرح طاهر شكري، القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016، ص 38.

[4]– أحمد صفاء سامي، تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد27، قسم إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان طرابلس، بيروت، 2024، ص ص 6-7

- يؤثر أداء الموظفين على الكفاءة، ويتعلق بقدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بفعالية ودقة، عندما يكون أداء الموظفين عالي المستوى، يتحسن مستوى الكفاءة في استخدام الموارد وتنفيذ العمل بشكل صحيح؛
- يؤثر أداء الموظفين على الفعالية التنظيمية، حيث يعتبر مؤشرا على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والبقاء والاستمرارية في السوق، فعندما يكون أداء الموظفين متميزا، تزيد فرص المؤسسة في تحقيق النجاح والاستمرارية على المدى الطويل.

هذا بالإضافة إلى أنه:

- يعد أداء الموظفين مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة؛[1]
- كما لا تتوقف أهمية أداء الموظفين على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.[2]

3-خصائص أداء الموظفين

- يتميز أداء الموظفين بمجموعة من السمات والخصائص التي تعكس المعايير المطلوبة لتحقيق مستوى مرضي من الانجاز في بيئة العمل، تتمثل في:[3]
- **المراقبة:** تتضمن مراقبة تنفيذ الخطط التنظيمية، وضع المعايير، قياس الأداء وتصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط؛

[1]– فاطمة مانع، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد11، العدد2، جامعة الشلف، الجزائر، 2021، ص 398.

[2]– عبد الغاني بوشمال، العياشي زرزار، إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020، ص 183.

[3]– محمد فلاح سالم المجالي، القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 8، عمان، 2022، ص ص479-480.

- **التطوير:** يشير إلى التعلم المستمر والنمو للمديرين والموظفين، يتضمن التدريب المستمر للبقاء على اطلاع لأحدث التطورات في مجال الفرد، ووضع التوقعات بناءا على الاتجاهات الحالية، تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار أنشطة التعلم المناسبة؛
- **الحافز:** من خلال خلق بيئة تنظيمية أو مناخ يمكن الموظفين من أداء أفضل ما لديهم من قدرات؛
- **التنظيم:** يشير إلى عملية ترتيب الأشخاص والمهام والموارد بطريقة فعالة، يتضمن هيكلة الموظفين، أنشطتهم، إسناد عمل محدد إلى مجموعات أو أفراد محددين، تحديد نطاق السيطرة، تفويض السلطة؛
- **التخطيط:** هو عملية وضع الافتراضات حول المستقبل وجمع الحقائق والآراء لتصور الأنشطة المقترحة وتحقيقها، ويشمل التخطيط تحديد الأهداف، الموارد، وضع السياسات، اختيار البدائل، اتخاذ القرارات، وضع ميزانيات وجداول زمنية؛
- **المهارات والقدرة الاجتماعية:** تتمثل في التواصل، التفاوض، القدرة على حل النزاعات، الإقناع، استخدام السلطة والاستجابة لها.

بالإضافة إلى: [1]

- **المشاركة:** الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء؛
- **الاستدامة:** المحافظة على جودة العمل وضمان استمراره من خلال الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة للموظفين في المؤسسة.

4-أهداف أداء الموظفين

يهدف أداء الموظفين إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في: [2]

[1]- انوار يوسف، تطبيق الادارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، القدس، 2021، ص 26.

[2]- عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019، ص ص55-56

- **الحركية والاستعداد:** الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة للمؤسسة لأجل كسر روتين العمل، فالأداء هو ترياق الروتين؛
- **تطوير الموارد البشرية:** يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأية فرصة عمل، لذلك صار لزاما تطوير المورد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئته لمسايرة أية تغيرات قد تصادفه في عمله؛
- **التحفيز:** إذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار والإبداع بحيث يولد التنافس الايجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيز المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية؛
- **التمكين:** يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي.

ثالثا: عناصر ومحددات أداء الموظفين

يعتبر أداء الموظفين أحد الأسس التي تبنى عليها المؤسسات نجاحها واستمرارها، فهو لا يعتمد فقط على قدرات الفرد، بل يتأثر بمجموعة من العناصر والمحددات التي تتفاعل فيما بينها لتشكل مستوى الانجاز والجودة في العمل، تتمثل في:

1-عناصر أداء الموظفين

يرى بعض الباحثين أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية من السلوك تشكل أداء الموظفين في العمل:[1]

- **أداء المهمة:** أداء الواجبات والمسؤوليات التي تسهم في إنتاج سلعة أو خدمة أو مهام إدارية معينة، ويتضمن ذلك معظم المهام في التوصيف الوظيفي التقليدي؛

[1]- عبد الرزاق بن علي، هدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد2، جامعة بشار، الجزائر ،2019، ص ص 408-409.

- **المواطنة:** وهي الإجراءات التي تساهم في البيئة النفسية للمؤسسة، مثل مساعدة الآخرين دون طلب، دعم الأهداف التنظيمية، معاملة زملاء العمل باحترام، تقديم اقتراحات بناءة، قول أشياء ايجابية حول مكان العمل؛
- **إنتاجية مضادة: وهي** الإجراءات التي تضر بنشاط المؤسسة، وتشمل هذه السلوكيات السرقة، وإلحاق الضرر بممتلكات المؤسسة، والتصرف بشدة وعنف تجاه زملاء العمل، والتغيب؛

كما يرى بعض الباحثون أن الأداء الوظيفي يتكون من أربعة عناصر أساسية:[1]

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل الخلفية العامة عن الوظيفة، المهارة المهنية، والمعرفة الفنية المجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل:** وتتمثل في قدرة الفرد مدى إدراكه العمل الذي يقوم به، وتسيير العمل بطريقة منظمة بدون أخطاء؛
- **كمية العمل المنجز:** وتتمثل في سرعة انجاز العمل، وحجم العمل المنجز في الظروف العادية؛
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على انجاز الأعمال في مواعيدها المحددة، وتحمل المسؤولية الكاملة، دون الحاجة للإشراف والتوجيه من قبل المسؤولين.

2-محددات أداء الموظفين

سعى الباحثون في علم الادارة إلى تحديد أهم المحددات وقد تم الوصول إلى أن أداء الموظفين يحث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي:[1]

[1]- محمد بن سالم الهديفي، قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد37، جامعة ابن زهر، الرباط، 2022، ص358.

-**الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام؛

-**القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الموظف في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، والقدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، والقدرة على استيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات تبنى عن طريق عملية التدريب والتعلم حيث يجب أن تتناسب هذه الأخيرة مع الوظيفة التي يتم أدائها؛

-**الدعم التنظيمي:** وهو القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات؛

-**الإدراك:** أي العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو انه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد لترجمتها إلى سلوك معين.

رابعا: أنواع أداء الموظفين

تنقسم أنواع أداء الموظفين حسب معيار تتمثل فيما يلي:

1- **حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي:[2]

-**الأداء الكلي:** يتمثل في الاعمال التي ساهمت فيها جميع الوظائف وعناصر في المؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن إنجازها من قبل عنصر واحد بدون مساهمة باقي عناصر المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها؛

---

[1]- بلخير عمومن، محمد الحافظ عيشوش، الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد1، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي (الجزائر)، 2022، ص217.

[2]- عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد05، جوان 2015، كلية علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، ص67.

-**الأداء الجزيء**: هو الذي ينجز على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن تقسيم المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة المالية أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

2-**حسب معيار المصدر**: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء الى نوعين، أداء داخلي وأداء خارجي:[1]

- **الأداء الداخلي**: وهو ما تمتلكه المؤسسة من موارد، ويطلق عليه أيضا أداء الوحدة وينتج مما يلي:
  - **الأداء البشري**: هو أداء الموظفين في المؤسسة، والذي يتمثل مورد استراتيجيا قادر على تحقيق قيمة للمؤسسة؛
  - **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة، على استعمال ادواتها بشكل فعال؛
  - **الأداء المالي**: ويتمثل في فعالية تهيئة واستخدام وسائل المالية المتاحة؛
- **الأداء الخارجي**: وتتمثل في متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، وكل هذه المتغيرات تنعكس على أداء المؤسسة سواء بإيجاب او بالسلب، وهذا ما يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

3-**حسب معيار الطبيعة**: تنقسم حسب اهداف المؤسسة، وهذه الأخيرة تختلف من مؤسسة الى أخرى:[2]

- **الأداء الاجتماعي**: تتمثل في تقديم منفعة للمجتمع، بتحقيق اهداف اجتماعية وتكمن بالفعالية داخل المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها، ويرى البعض انها تكمن، على قدرتها في تحقيق درجة من الرضا لدى فئة مطلوب دعمها للمؤسسة سواء من البيئة الداخلية، او البيئة الخارجية تقييم الأداء الوظيفي والاستفادة منه؛

[1]- مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (دراسة نظرية)، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد06، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، ص484.

[2]- زرنوح احمد، الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة(الجزائر)، ص 36.

- **الأداء الاقتصادي:** يمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

المطلب الثاني: اساسيات حول أداء الموظفين

يمثل أداء الموظفين المكون الرئيسي للعملية الإدارية، وأحد اهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في ظل العالم سريع التطور، يشير الى مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه ومسؤولياته، يعكس قدرته على انجاز المهام الموكلة اليه بكفاءة وفعالية، وهو يشمل مجموعة من السلوكيات والقدرات التي تؤثر على نتائج العمل

أولا: مفهوم قياس أداء الموظفين

أصبح قياس أداء الموظفين ضرورة في بيئات العمل الحديثة، كونه يتيح للمؤسسات تقييم جهود موظفيها ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة، تحديد مستويات الكفاءة والفعالية، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

1-تعريف قياس أداء الموظفين

يعد القياس الأداة الأساسية في عملية التقييم، إذ لا يمكن للتقييم أن يحقق بفعالية دون الاعتماد على القياس، فالتقييم يمثل عملية أوسع تشمل القياس كأحد مكوناتها الأساسية. فالقياس يمكن تفسيره على أنه تقدير كمي للنشاطات والخدمات، ومستوى التقنيات المستعملة.

يعرف القياس على أنه: جمع المعلومات الكمية عن الموضوع المراد قياسه.[1]

يعرف قياس الأداء على أنه: عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي، الحاضر والمستقبل بهدف تقييم المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.[1]

[1]– بوبكر بوزيدي، فريد سعداوي، أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين، مجلة التكامل لاقتصادي، المجلد 11، العدد3، جامعة غرداية، الجزائر ،2023، ص 302.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن قياس الأداء الوظيفي هو عملية منظمة تهدف إلى متابعة وتقييم مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه، من أجل معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تحسين النتائج بما يخدم أهداف المؤسسة.

2-أهمية قياس أداء الموظفين

لقياس أداء الموظفين أهمية بالغة تبرز في النقاط التالية:[2]

- تساعد عملية قياس أداء الموظفين على تحسين مستوى أداء المؤسسة، وذلك بمعرفة واقع الأداء عملياتها الداخلية، ومعرفة ما سيكون عليه مستقبلها؛
- أن قياس أداء الموظفين يوفر بيانات حقيقة ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول العمليات المؤسسة؛
- تركز عملية القياس على ما يجب انجازه، ويحث المؤسسات على توفير الوقت، الموارد، الطاقات الأزمة لتحقيق الأهداف؛
- يوفر القياس التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف المسطر مسبقا، حيث إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات والتصحيحات؛
- أن قياس أداء الموظفين يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج والتكاليف هذه البرامج؛
- أن قياس أداء الموظفين يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ من شأنه التأثير على جميع المتعاملين مع المؤسسة وكذلك عامليها؛

---

[1]– نبيل شنن، استكشاف ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 4، العدد 1، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2018، ص 102.

[2]– البشير عبد الكريم، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسلوب الإحصائي الأنسب لتقديره، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر ،2011، ص ص 193-194.

- أن قياس أداء الموظفين يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات وعملية إيصالها إلى الزبائن؛
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تهتم باحتياجات المجتمع من خلال إحراز تقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية؛
- بيان مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد الاقتصادية؛
- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافئات والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.

3-مؤشرات قياس أداء الموظفين

تعد مؤشرات قياس أداء الموظفين أدوات ضرورية لمتابعة تقدم الأفراد والمؤسسات نحو تحقيق أهدافهم، فهي توفر معايير واضحة لقياس الانجاز والكفاءة، مما يساعد في تقييم النتائج واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

3-1-مفهوم مؤشرات أداء الموظفين

هو معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة.[1]

3-2-خصائص مؤشرات قياس أداء الموظفين

لمؤشرات أداء الموظفين مجموعة خصائص تتمثل في: [2]

- **معنوية المؤشر:** ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها؛

[1]- سعدية بن أحمد، مؤشرات قياس الأداء المستخدمة في المؤسسات الصناعية والجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 1، جامعة غيليزان، الجزائر ،2023، ص 359.

[2]- عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 5، العدد 16، الجزائر، 2021، ص 204.

- **الوضوح:** وضوح المؤشر يعني بسهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه؛
- **سرعة الحصول عليه:** وهذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب؛
- **الشمولية:** تعني أن المؤشرات تغطي جميع الجوانب المؤسسة.

3-3-تصنفات مؤشرات قياس أداء الموظفين

تصنف مؤشرات أداء الموظفين حسب مجموعة مقاييس تشمل:[1]

- **مقياس الفاعلية:** وهو يعبر عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، ولقد عرفت فاعلية المؤسسة بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم"؛

-**مقياس الكفاءة: مدى** قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لكافة العناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية، وتعظيم العائد الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة بتعظيم الكفاءة التقنية والوظيفية التي تعكس مقدرة المؤسسة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات أخذة بعين الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة، والكفاءة التقنية، ما يعني مقدرة المؤسسة في الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات؛

-**مقياس الإنتاجية:** تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال الفترة زمنية محددة، ويمثل معيار الإنتاجية النسبة أو العلاقة بين المخرجات(المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة،

[1]– مرزيق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس و بناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 4، العدد 2، جامعة حسيبة بوعلي الشلف، الجزائر، 2013، ص ص 66-67.

ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكيتها، خاصة أم عامة أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات؛

-**مقياس الجودة الشاملة:** فهي مجموعة الصفات المميزة للمنتج، النشاط، العملية، المؤسسة أو الشخص، ملبيا للحاجات والتوقعات، ووصفه بأنه منتج جيد عالي الجودة أو الرديء، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد شراء أ البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه؛

-**مقياس النتائج:** تقيس درجة الإشباع وتأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو محققة، وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو التكاليف أو هامش محقق؛

-**مؤشرات الانجاز:** تعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين؛

-**المؤشرات البيئية:** تسمح للمسؤول بحصوله على المعلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار الماد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها.

4- طرق قياس أداء الموظفين

هناك العديد من الطرق لقياس أداء الموظفين ويمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة تتمثل في:

4-1-الطرق التقليدية في قياس أداء الموظفين: تشمل[1]

- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم فيها كل رئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم هنا الاعتماد على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام.

[1]- أحمد ناصر سالم مندل، أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجزائر،2016، ص 33.

- تتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة؛
- يعاب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها عندما يزيد عدد الموظفين في الادارة أو القسم عن عشرون شخصا.

-**طريقة المقارنة بين الموظفين:** هنا يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي أقراد القسم نفسه ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد منها أي فرد أفضل بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.

- تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من موظف بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا، في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الأداء الوظيفي؛
- يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا وفق عدد الموظفين المطلوب قياس أدائهم الوظيفي.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يكون رئيس القسم مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الموظفين يأخذون درجة وسيطة في المقياس.

وهناك طرق أخرى تتمثل في: [1]

- **طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير الأداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز، وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص، والتي تعبر عنها بأرقام أو نقاط.

- تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء الوظيفي بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم؛

[1]– أحمد مصطفى السيد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر التوزيع، القاهرة، 2004، ص 228–229.

- تعاب هذه الطريقة باحتمال أن يحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره كذلك فإن هذه الطريقة مرتبطة بشخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته، فقد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلا أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتصميمه إذا كان متشددا في تقييمه.

- **طريقة التقييم بحرية التعبير:** تتطلب هذه الطريقة بكل بساطة أن يقوم المشرف أو أي مقيم أخر بكتابة انطباعاته على الفرد على صحيفة من الورق وعلى المشرف أو المقيم تخصيص الوقت الكافي وأن يفكر بالإجراءات التي سيتبعها وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيبا في نفس الوقت، فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل، ومن جهة أخرى فان ذلك يتطلب من المشرف وقتا أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم.

4-2-الطرق الحديثة في قياس أداء الموظفين: تشمل

-التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج، وما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المؤسسة؛[1]

-طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى: تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء الموظف في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يؤدي فيها عمله، ويتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف، وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية أو الأعمال العامة الممتاز منها والرديء وفقا لتواريخ حدوثها؛[2]

[1]- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 122.

[2]- نفس المرجع السابق، ص 123.

-**طريقة التقدير الجماعي:** تعتمد هذه الطريقة قياس أداء الموظف من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر صاحب الصلاحية في قياس الأداء الموظف، في هذه الطريقة يكون أكثر دقة وحرصا في التقييم لأن تقييمه هذا سيناقش من قبل لجنة الأمر الذي يجعله دقيقا؛[1]

-**طريقة البحث الميداني:**[2] تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل الادارة وفي عملية قياس أداء الموظفين في المؤسسة ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيا ودون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة، وبذلك فان رئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق.

- تتميز هذه الطريقة في الحصول على بيانات أكثر عن الموظف الذي يتم تقييمه؛
- تعاب هذه الطريقة كونها مكلفة وتستغرق وقتا قد يكون مطولا للانتهاء من عملية التقييم.

- **الادارة بالأهداف:** وفقا لهذا الأسلوب يتم قياس أداء الموظفين عن طريق مقارنة بين الأهداف الموضوعة للفرد من أجل انجازها مع ما أنجزه فعلا وتتم بواسطة أربع خطوات هي:[3]

- وضع الأهداف بالتعاون والمشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس؛
- وضع ترتيب زمني مسبق لفترات التنفيذ أو الأداء؛
- المقارنة بين مستوى الانجاز الفعلي مع ما هو محدد مع الهدف الموضوع والموافق عليه؛
- تقرير الأهداف والاستراتيجيات الجديدة الممكنة التي لم الحصول عليها.

[1]– شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 201

[2]– شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 201.

[3]– محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 44.

- **الاتجاه السلوكي في قياس الأداء الوظيفي:** وتكمل هذه الطريقة، طريقة الادارة بالأهداف لأنها تحاول ان تقيم كيف يتم الأداء وأهم ملامح هذه الطريقة أنها:[1]
  - تبرز أهمية الأهداف التطويري؛
  - ترتكز على الوظائف الفردية؛
  - تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه؛
  - تفرق بين السلوك والأداء والفعالية والنتائج.

5-مصادر قياس أداء الموظفين

هناك العديد من المصادر لقياس أداء الموظفين، تتلخص في أربع جهات رئيسية تتمثل في:[2]

- **الرئيس المباشر:** تجمع الآراء على أنه أنسب شخص تتوفر فيه الصفات اللازمة على أداء الموظف وذلك لأنه شخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل مسؤولياتهم من بين مرؤوسيه وتقييم مستوى كفاءاتهم في العمل؛
- **التقييم الذاتي:** أن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هو الموظف نفسه وأنه قد اشترك سابقا في عملية تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، واختيار هذا المصدر للقياس، وذلك لأن الموظف هو أكثر الأشخاص دراية بحقيقة أدائه ومهمة الرئيس المباشر، في هذه الحالة هو إعطاء ملاحظات حول تقييم الموظف لنفسه، ويتميز هذا الأسلوب في انه ينمي القدرة لدى الموظف بالاعتماد على النفس يساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي؛

[1]– درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1986، ص 75.

[2]– أحمد سويسي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2013، ص ص114-115.

- **الزملاء في العمل:** يرجع سبب إسناد مهمة القياس الزملاء الموظف ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك أداء الموظف نتيجة احتكاكهم، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على زملاء العمل، خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم من شأنها التسبب في عدم الموضوعية في قياس الأداء ونتائجه؛
- **المرؤوسين:** يعتبر المرؤوسين مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة، تشجيع التعاون، حل المشاكل التي تعترضهم، ذلك عند توفير المؤسسة للاستقلالية والثقة، مما يساعد في كبح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم؛
- **تحليل تقارير قياس أداء الموظفين:** وتعتبر هذه الخطوة أهم الطرق وذلك لأنها تتعلق بردة فعل الموظف اتجاه تقارير الأداء والكفاءة، كما أن هذه الخطوة تبرر التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء، يزود بالكثير من المعلومات الخاصة التي تحدد القوة والضعف في الأداء وبتالي الموضوعية، كما أن الادارة تتحسس المهارات الواجب تنميتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

ثانيا: مفهوم تقييم أداء الموظفين

تعتبر عملية التقييم جسرا للتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، حيث تسهم في كشف نقاط القوة التي يمكن تعظيمها، وهي عملية منهجية تستخدم لتقييم مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة، مع التركيز على تطوير الموظف وليس فقط الحكم على أدائه.

1- تعريف تقييم أداء الموظفين

يعرف تقييم أداء الموظفين بأنه تلك الأساليب والعمليات التي تستخدمها المؤسسات لتقييم مستوى أداء موظفيها، تتضمن هذه العملية عادة في قياس أداء الموظفين وتزويدهم بتعليقات حول مستوى وجودة أدائهم.[1]

كما تعرف على أنها عملية إدارية دورية، تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق موقف معين خططت له المؤسسة مسبقا.[2]

من التعاريف السابقة يعرف تقييم أداء الموظفين على أنه عملية تحليل أداء الموظفين، وتقيمهم من أجل التفريق بين الموظف ذو الأداء الفعال والموظف ضعيف الأداء، ومن ثم مكافأتهم على أدائهم.

2-أغراض تقييم أداء الموظفين

تسعى المؤسسات من خلال تقييم أداء الموظفين الى تحقيق ثلاث أغراض وهي:[3]

- **أغراض استراتيجية:** يتمثل الغرض الرئيسي من عملية تقييم الأداء في تحقيق الربط بين أهداف المؤسسة وأنشطة الموظفين، تطوير استخدام الموظفين لقدراتهم وأنماطهم السلوكية للوصول الى النتائج المحددة؛
- **أغراض إدارية:** تعتمد المؤسسات عند عملية اتخاذ القرارات الإدارية على معلومات تقييم الأداء، أبرزها الأجور والترقيات؛

---

[1]- محمد عبد الفتاح بلهامل، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، مجلة دراسات الأبحاث، المجلد13، العدد4، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، جويلية 2021، ص716.

[2]- محمد نوري، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث دولية فصلية أكاديمية محكمة، المجلد 06، العدد01، جامعة الأغواط(الجزائر)، جانفي 2014، ص48.

[3]- محمد سيف الدين، اثر الاتصالات على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة(الجزائر)، 2009، ص ص91-92.

- **أغراض تنموية:** تتمثل في تنمية أساليب أداء الموظفين من خلال المعلومات التي تعكس نواحي الضعف في أدائهم، او توضيح أسباب فشلهم.

3- خطوات تقييم أداء الموظفين

تمر عملية تقييم أداء الموظفين بمجموعة من خطوات تتمثل في النقاط التالية:[1]

- **تحديد متطلبات التقييم: تعد المرحلة الأولى من خطوات تقييم أداء الموظفين،** تقوم المؤسسة برسم أهدافها، وتحديد ما تتوقع من نتائج من موظفيها أثناء أداء مهامهم وذلك بتحديد المعايير أو المقاييس التي تطلبها عملية التقييم والتي لها علاقة بالموظفين والمؤسسة؛
- **مشاركة متطلبات التقييم:** يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز المهام، مناقشة متطلبات التقييم مع الموظفين، وتغيير المتطلبات من أجل إرضائهم؛
- **المراقبة والملاحظة:** مشاهدة الموظفين اثناء أداء مهامهم المطلوب اداءها؛
- **تقييم الأداء:** تقييم أداء الموظفين بناء على الخطوات السابق ذكرها؛
- **المناقشة:** مناقشة التقييم مع العامل او الموظف؛
- **اتخاذ القرار:** اتخاذ قرار بشأن أداء الموظف.

4- أهمية تقييم أداء الموظفين

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية اصدار حكم على أداء الموظفين، ويترتب عليها اصدار قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم الى أداء عمل اخر داخل المؤسسة، ويمكن توضح أهميتها في النقاط التالية:[2]

---

[1]- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 278.

[2]- زايد راجع المنتصر، الامن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة، أطروحة ماجستير، قسم علوم الاجتماع، كلية الدراسات العليا، اليمن، 2020، ص81.

-رفع الروح المعنوية لدى الموظف عندما يعلم الموظفين أن جهدهم مقدرة من قبل الإدارة، فان علاقتهم تكون جيدة؛

-اشعار الموظفين بمسؤولياتهم؛ عندما يعلم الموظف بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني، فانه سيبذل أقصى جهده في إنجاح عمله؛

-تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد، وتحديد إمكانية نقله الى وظيفة أخرى؛

-جمع معلومات عن الموظفين تتعلق بدرجة كفاءة عملهم؛

-معرفة الموظفين المستحقين للترقية؛

-تحديد نقاط ضعف الموظفين، ويساعد ذلك في تحديد احتياجاته التدريبية؛

-مراقبة قدرات الرؤساء الشرفية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي ترفع الى الإدارة العليا؛

-يساعد تقييم الأداء في التخطيط للقوى العاملة، فهو بحد ذاته مراجعة للقوى البشرية ومعرفة المؤهلات التي تمتلكها المؤسسة، والحاجة الى قوى بشرية أخرى؛

-يساعد تقييم الموظفين المؤسسة على التنبؤ بأعداد الاعمال المطلوبة خلال فترة معينة؛

-يعتبر أداة تواصل بين الموظفين ورؤسائهم.

ثالثا: أهداف وخصائص عملية تقييم أداء الموظفين

تهدف عملية تقييم أداء الموظفين إلى تحقيق مجموعة من النتائج، ولكي يكون التقييم عادلا ومفيدا، يجب أن يتمتع بمجموعة من الخصائص.

1- أهداف تقييم أداء الموظفين

تعتبر عملية تقييم أداء الموظفين من الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة، وعند قيام المؤسسة بعملية تقييم فإنها تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في النقاط التالية:

1-1-أهداف خاصة بالمؤسسة

تتمثل أهداف تقييم الأداء الخاصة بالمؤسسة في النقاط التالية:[1]

- **الربط والتكامل:** الربط بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات الموظفين، لذلك يجب ان تكون عملية تقييم الأداء مرنة تستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة؛
- **تحسين البيئة الاجتماعية:** تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، وتحسين علاقة العمل فيها وزيادة الانسجام والترابط بين موظفين المؤسسة؛
- **اعداد سياسة جديدة للرقابة:** عندما يقوم الرئيس بتقييم الموظفين، يجب توفر مجموعة معلومات حول أداء الموظفين، ونقاط القوة والضعف، وهذا يساهم في تحسين عملية الرقابة داخل المؤسسة؛
- **تحديد تكاليف العمل:** ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف؛
- **صياغة معايير موضعية للأداء :** من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- **تقويم برامج وأساليب وظيفة إدارة الموارد البشرية:** حيث تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تعمل على جميع وظائفها من تحفيز وترقية.

1-2-الأهداف خاصة بالموظفين

تتمثل الأهداف الخاصة بالموظفين في مايلي :[2]

---

[1]- إبراهيم محمد المحاسنه، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص120-121.

[2]- محمد نوري، مرجع سابق، ص ص 51-52.

-**تقويم سياسة الاختيار**: إذ تبين اي قصور يرجع لنقص او ضعف اثناء عملية اختيار الموظفين يتم معالجتها ومنع تكررها مستقبلا؛

-**تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري**: اذ تبين ان نواحي القصور ترجع لعدم توافق قدرات الموظفين ومتطلبات وظائفهم؛

-**تقويم سياسة التدريب والتكوين**: اذ تبين ان نواحي القصور راجعة الى كفاءة أنشطة التدريب مثل تصميم البرامج او طرق التدريب؛

-**رسم سياسة الأجور والحوافز**: اذ تبين ان نواحي القصور ترجع الى ضعف دوافع العمل بسبب نقص على مستويات الأجور؛

-**تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي**: من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات وبرامج الترقية تؤهل أصحابها للنجاح اعلى معنويا؛

-**تشخيص مشاكل الأداء**: فعملية تقييم الأداء تكشف عن المشاكل التي تواجه الموظفين اثناء أدائهم لمهامهم.

2- خصائص تقييم أداء الموظفين

تتمثل خصائص تقييم أداء الموظفين فيما يلي:[1]

- **التوقيت السليم**: لضمان فعلية التقييم والاستفادة السريعة منه يجب أ ن تكون الفترة بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه بسيطة ولاكتشاف الانحرافات في حالة وجودها؛
- **وضوح معايير الأداء**: تعتبر معايير الأداء بمثابة وسيلة للقيام بالأعمال على أحسن وجه ولذلك لا بدمن تبسيطها على قدر ما يمكن لتعكس الأهداف بدقة مما يسهل من إجراءات تقييم الأداء؛

[1]- زينة بن وسعد، أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في المؤسسات، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد02، العدد7، 2018، عين تموشنت، الجزائر، ص134.

- **مراعات العوامل الانسانية:** عند قياس أداء الموظفين يجبا لأخذ في الاعتبار اننا نتعامل مع عنصر بشري لها من السمات والخصائص ما يميزها عن باقي عناصر الإنتاج وبالتالي يلزم إدراك الكثير من المعاني مثل التقدير والرضى.

رابعا: أبرز العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

تتعدد وتختلف العوامل والأساليب التي تؤثر على أداء الموظفين، فقد تتعلق بتحسين او إعادة هيكلة التنظيم، أو من خلال تطوير مهارات وسلوك الموظفين وذلك بتطوير تقنيات الاختيار، التدريب وتقييم أداء الموظف، أو قد يتعلق بتحسين وتطوير ظروف العمل المادية، كما يتعلق بتحسين وتطوير التقنيات لوصول المؤسسة الى أحسن حالة، فالموظف يُعتبر أكثر العوامل صعوبة في التغير؛ وتتمثل أساليب التحسين في:[1]

-**التركيز على نواحي القوة:** من خلال تبني المواهب وعدم قتلها والاستفادة من هذه المواهب التي يمتلكها الموظف، وهذا باتخاذ اتجاه اجابي عن الفرد بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها، فتوجد في الموظف جوانب قوة وجوانب ضعف وتتغلب نواحي القوة، لذلك يجب التركيز عليها؛

-**التركيز على المرغوب:** السماح للموظف بان يقوم بالمهام الذي يرغب فيه قدر الإمكان، وهذا لا يعني بان الفرد يهمل او يترك عمله بسبب عدم رغبته، فلا بد من توفير الانسجام بينه وبين المهام الموكلة له؛

-**ربط الأهداف بالشخصية:** من اجل تحسين أداء الموظفين، يجب ان ترتبط مجهوداتهم واهتماماتهم الشخصية مع اهدافهم، وهذا ما يزيد من دافعيتهم لتقديم الأفضل وتحسين المرغوب.

[1]– رهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، (رسالة: ماجستير علم النفس العام)، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص74.

بالإضافة إلى:[1]

-**نظام المكافآت والحوافز:** يتمثل نظام المكافآت في الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لمكافأة الموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تحفيزهم وتعزيز دافعيتهم لتقديم الأفضل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الامتيازات التي تمنح للموظفين والتي تلبي احتياجاتهم؛

- **غياب الأهداف المحددة:** عندما لا تملك مؤسسة خطط لعملها وأهدافها لا تستطيع قياس أدائها وما تحقق من إنجازها، لعدم وجود معيار محدد مسبقا، وفي غياب مؤشرات قياس الأداء يتساوى الموظف الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛

-**عدم المشاركة في الإدارة:** يسبب عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، يؤدي في ظهور فجوة بين القيادة الإدارة والموظفين في المستويات الدنيا، وهذا يؤدي الي تدني مستوى أداء هؤلاء الموظفين، بسبب عدم شعورهم بالمسؤولية والعمل الجماعي واعتبار أنفسهم مهمشين في المؤسسة؛

-**اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات، العلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج؛

-**مشكلات الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين، فعدم رضا الوظيفي، يؤدي الى أداء ضعيف؛

[1]– جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد46، مارس2022، ص ص16-17،

-**التسيب الإداري:** يتمثل التسيب الإداري في ضياع الوقت في أمور غير هامة، وهذه الأخيرة تأثر بشكل سلبي على أداء الموظفين؛

-**العمليات التنظيمية للمؤسسة:** لها تأثير كبير على أداء الموظف، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت آخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والإبداع في العمل؛

-**البيانات والمعلومات:** عدم قدرة الموظف على الوصول الى المعلومات تؤثر على جودة القرارات التي يتخذونها، وبالتالي جودة ومستوى أدائهم.

وهناك عدده عوامل اخر تؤثر على أداء الموظفين تتمثل في:[1]

-**التوقعات:** معرفة الموظفين ما هو متوقع منهم؛

-**تحديد اهداف الأداء:** تصميم الأهداف بشكل واضح وتعميمها على الجميع؛

-**الدوافع:** معرفة عقبات التي تعيق الوصول الى أفضل أداء، ومعرفة دوافع الموظفين وتشجيعها للوصول الى مستوى المرغوب فيه؛

-**الموارد:** امتلاك الموظفين الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؛

-**المهارات والمعارف:** معرفة الموظفين بكيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؛

-**القدرات:** امتلاك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية.

وتلعب هذه العوامل دورا كبيرا في التأثير على مستوى أداء الموظفين.[2]

المطلب الثالث: علاقة إدارة الوقت بأداء الموظفين

[1]– محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر، العدد01، ماي 2022، جامعة احمد زبانة، غليزان(الجزائر)، ص41.

[2]– FAHEM Hanane،MENAD Samira، The Sociology of Job Performance in the Theory of Douglas McGregor ، Algerian Journal of Human and Social Scienc، N02،decembre 2023،University Abdelhamid Ibn Badis،، Mostaganem –P140.

تلعب إدارة الوقت دورا فعالا في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية؛ فعندما يكون الموظف قادرا على تنظيم وقته ويعمل في جو خال من الضغوطات التي تتجاوز قدراته يزيد تركيزه على أداء مهامه مما ينعكس على جودة العمل وسرعة انجازه.

إن قدرة المؤسسة على إدارة الوقت تمكن الموظف من التعامل بفعالية مع ضغوطات العمل؛ وتقلل من حالات التأجيل والاجهاد والاحتراق الوظيفي.

لم تعد الإدارة الفعالة مقتصرة على توزيع المهام، بل أصبحت فنا قائما على توازن دقيق بين استغلال الوقت وتمكين الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتقديم أفضل أداء، بتوفير لهم الجو المناسب للتغلب على الضغوط، الصعوبات والمهام المعقدة.

أولا: إدارة الوقت وكفاءة أداء الموظفين

إن الادارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بأداء الموظفين وتحسين الانتاجية لأن[1]:

– الوقت وعاء لأداء الموظفين وهو أحد معايير تقييمه؛ فأي خلل في إدارة الوقت ينعكس على كفاءة أداء الموظفين وكفاءتهم؛

– من مضيعات الوقت عدم استخدام مهارة تفويض الأعمال والسلطات من أعلى إلى أسفل العاملين داخل المؤسسة، واستخدام التفويض ينعكس على سرعة وكفاءة أداء الموظفين؛

– تتيح الإدارة الجيدة للوقت القدرة على التفويض الفعال مع التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها والانتباه للفرص المتاحة وكذلك أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية.

ثانيا: إدارة الوقت كاستراتيجية مستقبلية لتحسين أداء الموظفين[1]

[1]– ياسر بن صالح القصى، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 47.

الوقت مورد مهم، يتم دمجه في الاستراتيجيات المستقبلية، وله علاقة وثيقة بأداء الموظفين، وتسعى لاستغلاله بأفضل شكل لتحقيق أهدافها في وقت محدد. وإدارة الوقت الفعالة تعني عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.

1-إدارة الوقت وأداء الموظفين رؤية استراتيجية

يعد الوقت من الموارد الاستراتيجية الحيوية للمؤسسات الحديثة، حيث تحتل إدارته موقعا محوريا في تخطيط الاستراتيجيات المستقبلية، تماما كباقي الموارد المادية والبشرية. وتكمن أهمية هذه الإدارة في ارتباطها الوثيق بتحسين الأداء الوظيفي، إذ تسعى المؤسسات إلى توظيف مواردها المتاحة بشكل أمثل لتحقيق أهدافها المحددة ضمن إطار زمني فعال، مما يجعل الإدارة الرشيدة للوقت عاملا حاسما في تعزيز كفاءة المؤسسة وقياس نجاحها.

2-**العلاقة التكاملية بين إدارة الوقت وأداء الموظفين**

لا تقتصر إدارة الوقت الفعالة على إنجاز المهام بسرعة، بل ترتكز على انجاز المهام الصحيحة بكفاءة عالية، وهو ما يتطلب تبني الموظفين منهجيات علمية تمكنهم من استثمار وقتهم بشكل مثمر ولتحقيق ذلك؛ ينبغي أن يدرك الأفراد أهمية اتباع نظام متكامل يعتمد على:

- تحديد الأولويات وترتيب المهام وفقًا لأهدافها الاستراتيجية؛
- التخطيط اليومي والأسبوعي لتجنب التشتت؛
- تفويض المهام وتجنب التراكمات التي تؤدي إلى الإرهاق؛
- استخدام أدوات تكنولوجية لدعم التنظيم ومتابعة التقدم؛

[1] -فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد6، جوان2017، جامعة باتنة1، جزائر، ص65.

وبهذه الآليات، تصبح إدارة الوقت ركيزة أساسية لتعزيز إنتاجية الفرد والمؤسسة معًا، وتتحول إلى ثقافة عمل تدعم تحقيق الرؤية المشتركة.

ثالثا: إدارة الوقت كآلية لتخفيف ضغوط العمل

تعرف ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسي لدى افراد؛ وتنتج عن العوامل البيئية الخارجية أو المؤسسة أو الفرد نفسه.[1] أي أنها تلك المواقف التي تسبب ضغوطات نفسية جسمية، أو التي تتجاوز قدرات الموظفين على التأقلم معها.

يواجه الموظفون ضغوطات كثيرة في العمل تتمثل في عدم قدرتهم على القيام بتنظيم وقتهم لتنفيذ مهام العمل بكفاءة؛ ومن هنا يأتي دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين من خلال التخفيف من هذه الضغوطات. حيث أثبتت العديد من الدراسات صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط، ولكن تختلف في حدتها.

أظهرت الأدبيات العلمية اختلافًا واضحا في تفسير العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين، حيث تعددت النظريات والاتجاهات البحثية المفسرة لها كما يلي:[2]

1-الاتجاه الأول: العلاقة السلبية

يرى الباحثون أن ضغوط العمل تشكل عائقا أمام أداء الموظف والمؤسسي، حيث تؤثر سلبا على الحالة النفسية والجسدية للموظف. فوفقا لهذا الرأي، تستنفذ الضغوط للموارد الذهنية والبدنية للموظفين، مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية وتمضية أوقات أطول للتغلب عليها، وهو ما ينعكس في النهاية على أدائهم وجودة المخرجات.

2-الاتجاه الثاني: العلاقة الإيجابية

[1]- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في فندق الأردن فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2009، ص16.

[2]- نفس المرجع السابق، ص ص 36-37.

يرى باحثون آخرون أن ضغوط العمل قد تكون محفزة إذا وظفت كتحديات تعزز الأداء. فالصعوبات والمهام المعقدة تحفز الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية كالإبداع والتفكير الاستراتيجي، مما يؤدي إلى أداء متميز. مع ذلك، يشير هؤلاء الباحثون إلى أن هذه الإيجابية مشروطة بعدم تجاوز الضغوط حدّا معينا، إذ يحذرون من أن ارتفاعها إلى مستويات مفرطة قد يعطي آثارا عكسية.

3-الاتجاه الثالث: عدم وجود علاقة

ينفي الاتجاه الثالث – تتبناه أقلية من الباحثين – وجود تأثير ملحوظ لضغوط العمل على أداء الموظفين.

- **الالتزام الذاتي:** حيث يفترض أن الموظفين الملتزمين نفسيا ومهنيا مع مؤسساتهم قادرون على تنفيذ مهامهم بكفاءة بغض النظر عن الضغوط المحيط؛

- **القدرة على التكيف:** إذ يعتقد أن بعض الأفراد يمتلكون مرونةً عالية تمكّنهم من التعامل مع الضغوط دون تأثيرات سلبية على أدائهم.

4-الاتجاه الرابع: العلاقة المنحنية

يفترض أن العلاقة بين الضغوط وأداء الموظفين ليست خطية، بل يطرح اتجاه رابع على شكل حرف u، تخضع لمستويات ثلاث:

- **المستوى المنخفض:** لا يُحفز الأداء لعدم وجود تحديات كافية؛
- **المستوى المعتدل:** يُمثل ذروة الكفاءة، حيث تُحفز الضغوط كتحديات بناءة؛
- **المستوى المرتفع:** يؤدي إلى استنزاف الطاقة الذهنية والجسدية، مما يُضعف الأداء بشكل حاد.

يمكن الاستنتاج من هذا المبحث أن أداء الموظفين يعد من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان بقائها و استمراريتها، كما يدفعها نحو النمو و التطور، و يمنحها ميزة تنافسية، حيث تسعى المؤسسات ، سواء كانت عامة أو خاصة إلي تحقيق أهدافها النهائية من خلال تحسين أدائها و تطويره للوصول إلى النتائج المرجوة، ويتم ذلك عبر اعتماد استراتيجيات تنظيمية متنوعة التي تركز على الهيكل الاجتماعي داخل المؤسسة، وتعتمد على العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين، إضافة إلى ذلك تلعب برامج التحفيز والمكافآت دورا حيويا في تحسين الأداء الوظيفي، سواء على مستوى الموظفين أو على مستوى المؤسسة ككل.

فالمؤسسات تحيي بأداء موظفيها وبسببه أيضا تفشل، حيث يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لتطوير المؤسسة وتعزيز استمراريتها، لذلك من الضروري أن تهيئ كل مؤسسة بيئة عمل مشجعة تحفز على الإبداع والابتكار، مع الابتعاد على المحسوبية والتمييز، إن تحقيق العدالة والمساواة في منح الفرص لكل فرد بما يستحق يعزز شعورهم بالانتماء، مما يدفعهم للعمل بجدية وايجابية لتحقيق الأهداف المنشودة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة تمثل الدراسات السابقة مرحلة من مراحل البحث العلمي لها أهميتها، يتم استعرض فيها الدراسات والأبحاث المتعلقة بالدراسة الحالية، لكي يستفاد من نتائج هذه الدراسات بما يخدم هذه الدراسة، وليتم الانطلاق من حيث انتهت الدراسات السابقة، وليتم التعرف على مراجع ومصادر أخرى تغني الدراسة وتوفر الوقت، وليتم عرض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة مرتبة حسب تسلسلها الزمني، وقد تضمنت كل دراسة عنوانها وتاريخها، والهدف منها، عينتها، أدواتها، أهم النتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي يتم عرض الدراسات التي تم التوصل إليها بالرغم من صعوبة إيجاد دراسات شبيهة بالدراسة الحالية، وقلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب التالية:

- الدراسات السابقة بالعربية؛
- الدراسات السابقة بالأجنبية؛
- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

سيتم التطرق في هذا المطلب للدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وكذا الدراسات المشابهة.

أولا: الدراسات التي تناولت إدارة الوقت

سيتم من خلال هذا العنصر إبراز أهم الدراسات التي تتشابه مع الدراسة الحالية المتضمنة لمتغير إدارة الوقت:

1-دراسة (فهد بن عوض الله زاحم المسلمي 2008) بعنوان: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة.

تناولت الدراسة إشكالية: ما العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة؟، وتم اختيار الفرضية الرئيسية والتي نصت على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، لتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واعتمد على عينة شملت جميع مشرفي الادارة المدرسية، وجميع مديري المدارس قدرت ب 16%من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد بلغ عددهم (368) موظف موزعون إلى (20مشرفا)، (48 مديرا) و(300معلما)، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من(47 عبارة)، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية المهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطيه موجبة قوية، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين، وانه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وكانت لصالح المدارس الأهلية، حيث خرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها: عقد دورات مكثفة لمديري المدارس في مجال إدارة الوقت، كذلك مجال التنمية مهارات الإبداع الإداري، يجب استثمار الوقت استثمارا أمثل لأنه من الموارد الهامة في الحياة لدوره الفاعل والمؤثر في تنمية المهارات الإبداعية، الاستفادة من خبرات المدارس الأهلية في إدارة الوقت لصالح الإبداعات المدرسية والسعي نحو تطوير والتجديد والابتكار، توجيه العاملين في مدارسنا نحو السلوك الإبداعي في الوقت المحدد لأداء الأعمال المنوط بهم، والعمل على انجازها بأساليب متميزة.

2-دراسة (سليمان حسين موسى المزين 2012) بعنوان: فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات.

تناولت الدراسة الإشكالية: ما علاقة فاعلية إدارة الوقت بالتحصيل الدراسي من وجهة نظر طلبة كلية التربية ؟، حيث تم صياغة فرضية على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين فاعلية إدارة الوقت والتحصيل الدراسي من وجهة نظر طلبة كلية التربية، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اختيار عينة تكونت من(240 طالب) موزعين على ثلاث اختصاصات: التعليم الأساسي، الدراسات الإسلامية، الإرشاد التربوي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بدور أفضل للعمل على زيادة فاعلية إدارة الوقت لزيادة مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلبة عبر برامج أكاديمية وتدريبية، العمل على زيادة مهارة استثمار الوقت لزيادة مستوى تحصيل الدراسي لدى الطلبة في قسم الإرشاد النفسي وقسم الدراسات الإسلامية أسوة بنظرائهم في قسم التعليم الأساسي، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: أن تكون الدراسة في الأوقات التي يكون فيها الطالب نشيط الذهن والجسم، ضروري أن تتسم الخطة الدراسية بالمرونة في ضوء ظروف الطالب النفسية والاجتماعية، أن يدرس الطالب في مواعيد يومية ثابتة، عدم الدراسة حتى ساعة متأخرة من الليل، أخذ راحة لمدة نصف ساعة بعد كل ساعتين أو ثلاث ساعات من الدراسة، أن تكون البداية بالمواد الدراسية الصعبة ومن ثم المواد السهلة.

3-دراسة (فوزي سعد البدري 2017) بعنوان: إدارة الوقت وأثرها على مستوى ضغوط العمل دراسة ميدانية على الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار.

تناولت هذه الدراسة الإشكالية: ما أثر إدارة الوقت على مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار، حيث تم صياغة فرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل بمكتبي الخدمات الضمانية والتضامنية ببلدية الأبيار، لتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب ظاهرة موضوع الدراسة، وقد اعتمد على عينة عشوائية بلغت 95 موظفا، وتتمثل أداة الدراسة في استبانة قسمت إلى جزأين تكون الجزء الأول من 20 عبارة تقيس وظائف إدارة الوقت في المجتمع قيد الدراسة، والجزء الثاني تكون من 10 عبارات تقيس مستويات ضغوط العمل المختلفة على الموظفين في مجتمع قيد الدراسة، حيث توصلت

الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر بين تخطيط الوقت ومستوى ضغوط العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة، بينما يوجد أثر بين تنظيم الوقت ومستوى ضغوط العمل، كذلك يوجد أثر بين توجيه الوقت ومستوى ضغوط العمل، أيضا يوجد أثر بين الرقابة على الوقت ومستوى ضغوط العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة، كما وصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تمثلت في: على إدارة هيئة صندوق الضمان والتضامن الاجتماعي توضيح مفهوم وظائف إدارة الوقت وأهميته لدى الموظفين من خلال تشجيع الموظفين لحضور مؤتمرات والندوات العلمية التي تهتم بوظائف إدارة الوقت وضغوط العمل لتحسين مستوى أداء المؤسسي بهيئة الضمان والتضامن الاجتماعي، الحد من المعيقات العامة والشخصية للوقت، بتخفيض الأنماط السلوكية غي مرغوب فيها للموظفين والتي تتسبب في إهدار الوقت كاستخدام الهاتف والانترنت في الأمور الشخصية وغيرها، التخطيط الجيد والتفكير في المهام الوظيفية لان ذلك يساعد على الاستغلال الأمثل للوقت ويقلل من ضغوط العمل لدى الموظفين.

ثانيا: الدراسات التي تناولت أداء الموظفين

سيتم من خلال هذا العنصر إبراز أهم الدراسات التي تتشابه مع الدراسة الحالية المتضمنة لمتغير أداء الموظفين

1-دراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي 2014) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.

تناولت هده الدراسة الإشكالية: هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟، حيث تم اختيار الفرضية الدراسة على النحو التالي: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، لتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا ،وقد اعتمد على عينة عشوائية حجمها 30 مفردة من

العاملين، بالجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر والأقصى بغزة)، وتتمثل أداة الدراسة في المقابلة مع عدد من المسئولين والمدراء في المعادات والإدارات والدوائر المختلفة بالجامعة إضافة إلى الأكاديميين والإداريين والخدمات بالجامعات الثلاث المذكورة سابقا، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها فيما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات، يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيرا في الأداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقية والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية ،و لقد لخصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال "تأمين وجود علاقة فعالة بين الادارة العليا والمرؤوسين في الجامعات، توفير ترتيبات وجداول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية لمختلف الفئات من العاملين في الجامعات، وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، إعادة هيكلة نظم الأجور والمكافآت بشكل عام لكافة الجامعات

2 –دراسة (إيمان بن محمد 2018) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة ".

تناولت هذه الدراسة إشكالية: ما أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في ملبنة نوميديا – قسنطينة ؟، حيث تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنها: لضغوط العمل أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين بملبنة نوميديا – قسنطينة، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتأصيل وتحليل مفهوم ضغوط العمل ومفهوم الأداء الوظيفي والعلاقة بين المفهومين، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع والأبحاث، وقد اعتمدت

الباحثة على عينة عشوائية بلغت 151 موظف، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات وإظهار النتائج التي تمت معالجة البيانات فيها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v.22)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي أهم عنصر يمكن أن يتحدد من خلال أداء المؤسسة ككل ويبين مدى قربها من تحقيق أهدافها وتخطيطها للمستقبل، الأداء الوظيفي هو تنفيذ العامل للمهام المنسوبة إليه ويجب أن يتضمن هذا التنفيذ عنصرين مهمين هما الكفاءة والفعالية، عملية تقييم الأداء الوظيفي يمكنها الكشف فيما إذا كان أداء العاملين قريب أو بعيد مما هو مطلوب وأيضا تحدد قيمة الانحراف عن الأداء الفعلي ومحاولة تصحيحها، أن للخبرة والمستوى التعليمي دور كبير في إدراك الفرد للضغوط التي يتعرض لها، حيث أن للخبرة دور كبير في التخفيف من حدتها، كما أن للمستوى التعليمي دور أيضا في التعامل الجيد معها بحكم توفر الفرد على المعلومات والقدرات المهمة لأداء عمله، أن لضغوط العمل الوظيفية تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين بملبنة نوميديا عند مستوى المعنوية 0.05، أن لضغوط العمل أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 على الأداء الوظيفي تربط بينهم علاقة عكسية قوية، حيث كلما ازدادت الضغوط في ملبنة نوميديا كلما أدى إلى انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين فيها وهذا ما يوضحه معامل الارتباط ومعامل التحديد، وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات تتمثل في: إعادة النظر في تقسيم الإعمال لتفادي عدم الازدواجية فيها وأيضا التخصص الوظيفي حتى لا تكون هناك مشاكل وصراعات بين العمال، مراعاة الرؤساء للمرؤوسين وعدم تحميلهم أكثر من طاقتهم بإعطائهم أعمال إضافية لساعات عمل إضافية، توفير المؤسسة لوسائل اتصال حديثة لمواكبة التطور في السوق، تقدير جهود العاملين وإعطائهم ما يستحقون من مقابل مادي الذي يعبر فعليا عن جهودهم، الاعتماد الفعلي على النتائج عملية تقييم ومكافئة العمال على أساسها، التوزيع العادل للبرامج المتعلقة بالتدريب والتكوين وإعطائها لمن يستحقها ومحاولة إفادة أكبر عدد من العمال فيها، تدريب العمال على الآلات الحديثة لإمكانية الاستفادة منها أكثر ومحاولة التجديد في المعدات الموجودة أو تغيرها إذا لزم الأمر.

3-دراسة (بن جدو خضرة فطيمة الزهراء 2019) بعنوان: الادارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة.

تناولت هذه الدراسة إشكالية :ما مدى تأثير الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة؟، حيث تم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي: ساهمت الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي داخل الجامعة ،حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدرت ب 120 إداري من مجتمع إحصائي قدر ب1200 فردا ،تتمثل أداة الدراسة في استبانة احتوت على 51 سؤالا واستخدمت الأسلوب الإحصائي في تحليل البيانات الجداول التكرارات البسيطة إضافة إلى النسب المئوية ،حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق الادارة الالكترونية داخل الجامعة مختلف من إدارة إلى أخرى وهذا راجع لطبيعة العمل الموجود داخل الادارة، تغير وتطور أداء الموظفين بعد تطبيق الادارة الالكترونية، تطور الادارة مقارنة بالسابق، فأصبح هناك مزيج بين الأعمال التقليدية والإعمال الحديثة، رغبة الموظفين في التعلم من أجل مواكبة التطورات الموجودة في الادارة وأهم مجالات التميز بعد تطبيق الادارة الالكترونية التي تمكن من سرعة الحصول على المعلومات مما سهل المعاملات الإدارية على الرغم من وجود نقائص، وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في: تكثيف الجهود من أجل التغلب على مشكل عدم تأهيل الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة باعتبارها من أكبر التحديات التي تواجه مشروع الادارة الالكترونية، تعميم الانترنت في جميع المكاتب وتحسين نوعية الخدمة الالكترونية، وتوفير مجانية الانترنت للموظفين في بيوتهم، ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تسهم في تطبيق الادارة الالكترونية عن طريق برامج التكوين المكثفة والتدريب والتوعية للموظفين والقيادات الإدارية، ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لبناء الادارة الالكترونية قوة الأركان قادرة على التطوير والذي يتطلب زيادة تدفق الانترنت وتوفير ظروف كلائمة للموظفين، ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم أداء الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم للاستفادة مما توفره الادارة الالكترونية من سهولة وسرعة وبأقل جهد وتكاليف.

ثالثا: الدراسات المتشابهة مع المتغيرين

سيتم من خلال هذا العنصر إبراز أهم الدراسات التي تتشابه مع متغيرات الدراسة

1-دراسة (عبير فوزي الخطيب 2009) بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين – دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

تناولت هذه الدراسة إشكالية: ما هو أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات الأردنية؟، حيث تم اختيار الفرضية الرئيسية التي نصت على أنها: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05)، لتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تقوم هذه المنهجية الوصفية بدراسة واقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا، وقد اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية بلغت 140 وقد تم توزيعها من الموظفين والإداريين في المستويات العليا والوسطى والمشرفين. تتمثل أدوات الدراسة في استبانة مقسمة على خمسة مجالات وهي تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت ومستوى أداء العاملين، حيث توصلت الدراسة إلى أنه هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، الرقابة على الوقت) على رفع مستوى أداء العاملين، يعد تخصيص زمن محدد لعمل التخطيط للوقت من أهم عوامل حسن إدارة الوقت، يساهم وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الإعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل، يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل، تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين، يتأثر مستوى أداء العاملين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدمت الباحثة التوصيات التالية: عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت يتم من خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على إدارة وقته من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض، العمل على استثمار الوقت استثمارا أمثل باعتباره من المصادر الغير متجددة وزيادة الوعي لدى الادارة والعاملين بأهمية هذا المصدر ليصبح جزءا من

الثقافة التنظيمية، ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد السلوكيات وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت، تحديد مواعيد ثابتة للزيارات والأوقات محددة للاجتماعات، إجراء المزيد من الدراسات عن إدارة الوقت، وإجراء دراسات مماثلة على القطاعات الأخرى ومقارنتها بهذه الدراسة.

2-دراسة (بوراي زينب، جميل احمد2020) بعنوان: إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق بئر العاتر،

تناولت هذه الدراسة إشكالية :ما أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للمركب المنجمي جبل العنق؟، حيث تم اختيار الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنها :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، لتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على عينة عشوائية بلغت 51 موظفا استجاب منهم 48 موظف ، تتمثل أداة الدراسة في استبانة جاءت على شكل أسئلة قياس على سلم ليكارت الخماسي، حيث توصلت الدراسة إلى أن الموظفين واعون لأهمية التخطيط لوقتهم، ولديهم القدرة على تنظيم وقتهم بشكل جيد وهذا ما هو ظاهر من خلال الوسط الحسابي الكلي من حيث درجة الاستجابة العالية، على الرغم من بعض النقص من ناحية إتمام بعض المهام الكثيرة في ساعات العمل ،لدى الموظفين قدرة عالية بتوجيه الوقت بالشكل السليم، حيث احتل المرتبة الأولى في عناصر إدارة الوقت حسب درجة استجابة، ما يظهر أن هناك تعاون بين المسئولين والموظفين وبين الموظفين أنفسهم، وأن الرجل المناسب في المكان المناسب، لدى الموظفين القدرة على الرقابة على وقتهم بشكل جيد، وهذا ما هو واضح من خلال الدرجة العالية من الاستجابة حسب الوسط الحسابي الخاص بالرقابة على الوقت ما يبين أن الموظفين واعون ومدركون لأهمية الرقابة على الوقت، يدرك الموظفين الدور والمهام المنوطة بهم والمسؤولية التي على عاتقهم وهذا ما هو واضح من خلال الوسط الحسابي الكلي المتغير الأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج الدراسة قامت الباحثة بتقديم بعض التوصيات تتمثل في: العمل على إعادة النظر في اللوائح والتعليمات مع عناصر

إدارة الوقت كالحد من الأعمال الورقية قدر المستطاع تقليص أوقات الاجتماع، إقامة دورات تكوينية للعاملين في مجال إدارة الوقت يتم خلالها تدريبهم بشكل عملي لإدارة وقتهم عبر برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض، استخدام التقنيات الحديثة التي تساهم في كسب الوقت واستخدامه بطريقة فعالة، وضع معايير رقابية وتقارير متابعة عن أداء المهام في الوقت المحدد، تحفيز الموظفين على استغلال الوقت بالطريقة الأنسب وذلك من خلال تقديم مكافآت للعامل المثالي في استخدام الوقت بشكل جيد، وتبين أنه يوج أثر ايجابي وقوي لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي، فكلما أدار الموظف وقته بشكل جيد أدى هذا إلى تحسين أدائه في العمل من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة الجيدة على الوقت، هذا ما يعزز ويثبت فرضية الدراسة.

3-دراسة (نورس أمير أحمد2022) بعنوان: أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية

تناولت هذه الدراسة إشكالية: ما هو أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية؟، حيث تم اختيار الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنها: توجد علاقة تأثير معنوية بين إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة محل الدراسة. لتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على الأسلوبين التاليين: المسح المكتبي: يهدف إلى الاطلاع على كل ما هو متاح من دراسات عربية وأجنبية ذات صفة بموضوع الدراسة، وتم من خلالها دراسة كل ما كتب عن موضوع إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين، في مصادر المعلومات المختلفة، والأسلوب المسح الميداني تم إتمام الدراسة الميدانية باستخدام قائمة استقصاء للحصول على البيانات اللازمة، وقد تضمنت قائمة الاستقصاء (31 سؤالا) التي تتألف من الأجزاء التالية: الجزء الأول: البيانات الديموغرافية، والجزء الثاني: أنشطة إدارة الوقت (س1-س20)، والجزء الثالث: تحسين أداء العاملين (س21-س31)، وتم استخدام مقياس ليكرات الثلاثي (موافق – محايد – غير موافق)، وقد اعتمد على عينة عشوائية بلغت (68عامل) واستجاب منهم (45 عاملا)، واستبعد منهم (15 عامل)أما لعدم الإجابة أو لعدم اكتمال إجابتهم،

تتمثل أدوات الدراسة في استمارة البيانات الشخصية واستبانة، حيث توصلت هذه الدراسة إلي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تخطيط الوقت وتحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة، كون التخطيط يساعد في وضع جدول زمني للأهداف قياس الكفاءة والفعالية في تحقيقها خلال الفترة الزمنية المحددة لها، وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التنظيم الوقت وتحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة، وذلك لأن التنظيم يقوم بتحديد وتبسيط إجراءات العمل باستبعاد غير الضرورية لإنجاز العمل بصورة سريعة ،وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجيه الوقت وتحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة، لأن التوجيه يوفر قواعد ثابتة وسليمة للجامعة والتي تزيد من فعالية الاتصال ،وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الرقابة على الوقت وتحسين أداء العاملين في جامعة الشام الخاصة، وذلك بسبب أن عملية الرقابة تعمل على كشف عن الأخطاء ومنع حدوثها في الوقت المناسب ،حيث خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات تتلخص في: العمل على تشجيع تطبيق إدارة الوقت في جامعة الشام الخاصة باللاذقية، وذلك نظرا لأهميتها في تطوير أداء العاملين، متابعة العاملين في الادارة العليا في جامعة الشام باللاذقية المرؤوسين لإنجاز نشاطاتهم بشكل جيد وبسرعة لتقليل الوقت الضائع واستغلال الوقت لصالحهم ،جعل الرغبة في توفير الوقت من أهم الأولويات لدى العاملين في جامعة الشام باللاذقية لأن ذلك سر نجاح إدارة الوقت، والعمل على السيطرة على الوقت ،الالتزام قدر الإمكان من قبل العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة لهم ضمن الوقت المخصص والمحدد لها سلفا، واعتبار أن تأخر ادخار العمل عن موعده مشكلة ،ضرورة قيام العاملين في جامعة الشام الخاصة باللاذقية باستخدام سجل يومي لتسجيل مهامتهم اليومية، والعمل على تحليل كل ما يرصد فيها لغايات إعادة توزيع الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي بحيث يراعي صرف الوقت الأطول حسب أهمية المهمة وضرورتها وأثرها ،العمل على رفع تدني مستوى التحفيز ونقص الدافع ومحاولة التخلص من اللامبالاة لدى الموظفين، لأنها عوامل مؤثرة في توفير الوقت ،ضرورة إيجاد معايير رقابية وتقارير للمتابعة لدى العاملين في

الادارة العليا في جامعة الشام الخاصة باللاذقية، لضمان انجاز الأعمال في الأوقات المحددة وبالكيفية الملائمة.

المطلب الثاني: الدراسات بالغة الأجنبية

أولا: الدراسات التي تناولت إدارة الوقت

سيتم من خلال هذا العنصر إبراز أهم الدراسات الأجنبية التي تتشابه مع الدراسة الحالية المتضمنة لمتغير إدارة الوقت:

1- Study (John Smith 2009), tidled Effective Time Management Strategies in Modern Organizations

ركزت هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه الإدارة الفعالة للوقت في المنظمات المعاصرة، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت، حيث تم صياغة الفرضية: ان تبني استراتيجيات محددة لإدارة الوقت يمكن أن يحسن بشكل كبير من كفاءة الموظفين ويقلل من الضغوط المرتبطة بضيق الوقت، حيث اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 200 موظف و30 مديراً في قطاعات مختلفة وتم توزيع الاستبيان الكترونيا وحللت البيانات الكمية باستخدام برنامجspss، وأظهرت النتائج أن 65% من الموظفين يعانون من سوء إدارة الوقت بسبب التشتت الرقمي، وانه يجب تدريب الموظفين على أدوات إدارة الوقت (مثل مصفوفة أيزنهاور).

2- Study (Milan Ambroz 2021), titled Time Management and Performance in Organizations"

تناولت هذه الدراسة إشكالية: هل تعد إدارة الوقت استراتيجية فعالة لتحسين الأداء التنظيمي؟

وللإجابة على هذه الفرضية تم وضع الفرضية تؤثر استراتيجيات إدارة الوقت على الأداء التنظيمي، واعتمد البحث على البيانات الثانوية من خلال مراجعة منهجية للأدبيات السابقة وقواعد بيانات، وتم اختيار عينة شملت 68 تحليل لدراسة سابقة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الوقت ليست "وهمية" بل فعالة في تحسين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف، والثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الوقت تعزز الأداء الشامل، وتمثلت توصيات الدراسة التركيز على العوامل العاطفية والثقافية المؤثرة في إدارة الوقت.

ثانيا: الدراسة التي تناولت أداء الموظفين

سيتم من خلال هذا العنصر إبراز أهم الدراسات الأجنبية التي تتشابه مع الدراسة الحالية المتضمنة لمتغير أداء الموظفين:

1- Study (FAHEM Hanane, MENAD Samira 2023) ،titld « *the Sociology of Job Performance in the Theory of Douglas McGregor*. Algerian Journal of Human and Social Sciences »

ركزت هذه الدراسة على كيف تأثر أنماط الإدارة على أداء الموظفين وما دور العوامل الاجتماعية والنفسية (كالدوافع والاحتياجات الإنسانية) في تعزيز أو تقويض هذا الأداء، حيث افترضت الدراسة أن تبني المنظمات لنظرية y يسهم في تعزيز الدافع الداخلي للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، اعتمدت الدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات الشاملة لتحليل مفاهيم أداء الوظيفة وعوامل التأثير فيها، مع التركيز على نظريتي X و Y لدوغلاس ماكغريغور وتم استخدام التحليل النظري المقارن وفهم العلاقة بين أنماط الإدارة وأداء الموظفين، مع استخلاص الاستنتاجات من التكامل بين النظريات السلوكية والاجتماع، واظهرت نتائج الدراسة أن تلبية الاحتياجات الاجتماعية (الانتماء) واحتياجات تقدير الذات وتحقيق الذات (وفقًا لهرم ماسلو) تعزز التحفيز الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وتم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تبني المنظمات لثقافة تنظيمية تعزز الاستقلالية والتمكين، وتوفير بيئة عمل تدعم الإبداع

والانخراط الفعّال. كما ينبغي تصميم برامج حوافز تركز على الجوانب غير المادية (كالاعتراف الاجتماعي والتطوير الشخصي) إلى جانب المكافآت المادية.

2- Study (Merkache Samira 2024), titled *The Impact of Leader Justice on Job Performance in Economic Organizations: A Case Study of the National Entrepreneurship Support and Development Agency (NESDA) in Chlef*

ركزت هذه الدراسة على تأثير عدالة القائد على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية ريادة الاعمال، حيث تم صياغة الفرضية على وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة القائد على الأداء الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على أداتين رئيسيتين: البحث المكتبي (الدراسات السابقة) والاستبيان الميدان، شملت عينة الدراسة 35 موظفا من إجمالي 37 موظفا، تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss واختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار، وتوصلت الدراسة لجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لعدالة القائد.

ثالثا: الدراسات المتشابهة مع المتغيرين

سيتم من خلال هذا العنصر إبراز أهم الدراسات التي تتشابه مع متغيرات الدراسة

1- Study (Sarra Bouguesr 2017), titld the impact of Time Management on Employees Performance in Algerian Companie**s**

تناوت هذه الدراسة إشكالية: ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين؟، وتمثلت الفرضية الرئيسة في وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، لتحقيق من ذلك اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لدراسة، وتم توزيعه على عينة 150 في ستة شركات مختلفة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت

وأداء، اظهرت النتائج أن إدارة الوقت لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، لم يكن لتنظيم تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين، زيادة الحرص على التوجيه تؤدي إلى زيادة أداء الموظفين، زيادة الحرص في الرقابة تؤدي إلى زيادة أداء الموظفين. اما بالنسبة لتوصيات التي تم الوصول اليها تمثلت في ان يجب على المديرين في الشركات الجزائرية زيادة الوعي بأهمية إدارة الوقت بين الموظفين وينبغي تقديم تدريبات حول إدارة الوقت لتحسين أداء الموظفين.

2- study (Md Yousuf Ali, and Noor Mohammad Osmani 2021)،titld « *Time Management for Bretter Job Performance: An Analysis from Al-Wasatiyyah Perspective* ».

ركزت هذه الدراسة على الافتقار إلى دراسات تكاملية تجمع بين مهارات إدارة الوقت، المبادئ الإسلامية وأداء الموظفين حيث تم اختيار الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنها توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عوامل إدارة الوقت والأداء الوظيفي، استهدفت الدراسة 223 موظفا مسلما من قطاعات مختلفة في ماليزيا (التعليم، الصحة، المال، الاتصالات)، وتم اختيارهم عبر أخذ عينات احتمالية. اعتمدت الدراسة على استبيان معد بمقياس ليكرت الخماسي، لقياس ثلاثة محاور: مهارات إدارة الوقت، أداء الوظيفة، ومتغيرات الوسطية المستمدة من القرآن والسنة. وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي، استخدام الجداول الزمنية، والأدوات التنظيمي، وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة ان الجمع بين المهارات العملية (كإدارة الوقت) والقيم الإسلامية (كالوسطية) يحقق أعلى مستويات الأداء الوظيفي، ويقلل من الهدر في الوقت والموارد. وتم الوصول لمجموعة من التوصيات تمثلت في تنظيم برامج تدريبية للموظفين حول إدارة الوقت، مع التركيز على تقسيم المهام ووضع الجداول، إجراء دراسات مستقبلية تشمل قطاعات متنوعة وبأساليب نوعية لتعميق الفهم

3-Study (ayat Belaid 2022), titld: "The Impact of Time Management on Employees Performance Case Study: Mobilis Company of Bechar"

ركزة هذه الدراسة على إشكالية ما تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين والتحكم في الوقت على أداء الموظفين في شركة موبيليس، حيث تم صياغة الفرضية الفرضية على أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الوقت على أداء الموظفين، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيانات على 45 موظفا، وتم استرداد 35، وتتمثل أداة الدراسة في استبيانات جاءت على شكل أسئلة قياس على سلم ليكارت الخماسي، حيث هذه الدراسة لمجموعة من النتائج تمثلت في هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على أداء الموظفين هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية الادارة الوقت على أداء الموظفين، وتم تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في التحكم الفعال ومتابعة أداء الموظفين في تنفيذ مهامهم في الوقت المحدد، تطوير واستخدام التقنيات الحديثة التي تساهم في توفير الوقت واستخدامه بشكل فعال وتقديم حوافز للموظفين لاستخدام وقتهم بشكل فعال.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف

لقد تم من خلال ما سبق عرض الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات الصلة بالموضوع، وسيتم من خلال هذا المطلب التركيز على تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية، بهدف توضيح القيمة المضافة التي تقدمها هذه الدراسة.

أولا: أوجه التشابه بين الدراسات

من خلال الدراسات السابقة وجد أن أغلب دراسات المتغير إدارة الوقت كانت تتشابه من حيث توافق المتغير الأول(المستقل) مع دراستنا الحالية كدراسة: فهد بن عوض الله زاحم المسلمي،

سليمان حسين موسى المزين، فوزي سعد البدري ،وكذلك اعتمد الباحثين على الاستبيان و(spss) كأداة للدراسة كدراسة إيمان بن محمد، بالإضافة إلى تشابه أبعاد متغير المستقل المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة مع دراستنا الحالية كدراسة فوزي سعد البدري، كما تشابهت الدراسات أيضا في نوع عينة الدراسة (عشوائية) وكذلك منهج الدراسة(وصفي تحليلي) كدراسة فوزي سعد البدري، إيمان بن محمد، بن جدو خضرة فطيمة الزهراء، عبير فوزي الخطيب، بوراي زينب، جميل احمد ،و يوجد أيضا دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضى، إيمان بن محمد، بن جدو خضرة فطيمة الزهراء التي تتشابه من حيث توافق المتغير الثاني (التابع) أداء الموظفين، و دراسة عبير فوزي الخطيب، بوراي زينب، جميل احمد، نورس أمير أحمد، سارة التي تناولت نفس الموضوع الحالي من ناحية المتغيرين. أما دراسات اللغة الأجنبية كانت متشابهة من حيث دراسة متغير إدارة الوقت وكذلك ابعاد الدراسة هذه نفسها ابعاد دراستنا، وأيضا الأداة المستعملة للدراسة المتمثلة في الاستبيان وspss.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات

من خلال الدراسات السابقة وجد أن عدد من الدراسات تختلف من حيث طبيعة المكان كدراسة إيمان بن محمد صناعية، أما دراستنا الحالية، ومن ناحية نوعية المكان كدراسة فهد بن عوض الله زاحم المسلمي، سليمان حسين موسى المزين، خليل إسماعيل إبراهيم ماضى، نورس أمير أحمد تعليمي ونوع دراستنا الحالية فهي مستشفى، كذلك رابط المتغير إدارة الوقت وأداء الموظفين مختلف في الدراسات السابقة، كربط متغير إدارة الوقت بالإبداع الإداري، التحصيل الدراسي، ضغوط العمل، وفي دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضى تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، أما في موضوعنا الحالي تم استخدام الاستبيان، ومن حيث عدد ونوع عينة تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات

بعد استعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، يتضح أن الأبحاث العلمية السابقة قد ساهمت في، إثراء الجوانب النظرية والعملية المتعلقة بـ تأثير إدارة الوقت على أداء

الموظفين، وقد أظهرت هذه الدراسات تباينا في المنهجيات المتبعة والنتائج المحققة، إلا أنها اتفقت على أهمية إدارة الوقت (تخطيط، تنظيم، تنسيق والرقابة) ومدى تأثيرها على أداء الموظفين.

ومن جهة أخرى، كشفت مراجعة الأدبيات عن وجود فجوات بحثية تحتاج إلى معالجة، أبرزها: وضع معايير رقابية وتقارير متابعة عن أداء المهام في الوقت المحدد، وتحفيز الموظفين على استغلال الوقت بالطريقة الأنسب وذلك من خلال تقديم مكافآت للعامل المثالي في استخدام الوقت بشكل جيد.

من هنا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة تطبيقية لمؤسسة خالدي عبد العزيز، للتعرف على مدى تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين.

خلاصة الفصل

تعتبر إدارة الوقت أحد الركائز الأساسية لتحقيق النجاح الفردي والمؤسسي، حيث تسهم في تحويل الوقت من مجرد مورد عابر إلى أداة استراتيجية فعالة. فمن خلال التخطيط الذكي وتحديد الأولويات، يمكن تجنب الفوضى وضمان تركيز الجهود على المهام ذات القيمة العالية. كما أن إتقان إدارة الوقت يعزز جودة الحياة عبر تحقيق التوازن بين العمل والراحة، مما ينعكس إيجابا على الصحة النفسية والجسدية للموظف.

أصبح أداء الموظفين موضوع يحتل الصدارة في الأبحاث العلمية والدراسية، اذ أنه ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يعتبر تحسين أداء الموظفين مسؤولية مشتركة بين الإدارة والموظفين أنفسهم، ويتطلب الأمر تفاعلا إيجابيا من الطرفين لتحقيق التوازن بين تطلعات الموظفين وأهداف المؤسسة.

وبالتالي فإن لإدارة الوقت تأثير على أداء الموظفين، ولإثبات هذا تم التطرق الى دراسة حالة على مستوى مستشفى خالدي عبد العزيز.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لإدارة الوقت والأداء الوظيفي بمستشفى خالدي عبد العزيز- تبسة-

تمهيد

بعد القيام بالإطار النظري للدراسة، والذي تم من خلاله تناول مداخل العلمية ذات الصلة بأثر إدارة الوقت على أداء الموظفين، سيتم الانتقال في هذا الفصل إلى الجانب المنهجي والميداني للدراسة، في محاولة لربط الجانب النظري بالواقع العملي، وعليه يتضمن هذا الفصل عرضا عاما لمستشفى خالدي عبد العزيز – تبسة–، بالإضافة إلى توضيح الجانب المنهجي الذي يشمل تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات جمع البيانات المستخدمة، والطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخراج النتائج، بالإضافة إلى توضيح آليات عرض وتحليل البيانات، بدءا من تحليل المعطيات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم تحليل نتائج محاو ر الدراسة، وصولا إلى اختبار فروض البحث واستنتاج النتائج النهائية.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مباحث:

- **المبحث الاول: تقديم عام حول مستشفى خالدي عبد العزيز – تبسة–؛**
- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛**
- **المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.**

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لإدارة الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة

المبحث الاول: تقديم مستشفى خالدي عبد العزيز

تعتبر مستشفى خالدي عبد العزيز مؤسسة صحية رائدة، حيث توفر خدمات طبية متخصصة وشاملة للنساء والاطفال، تشتمل على فريق طبي مؤهل ومتفان يعمل على تقديم خدمات صحية عالية الجودة مع توفير تجهيزات حديثة وبيئة مريحة للمرضى. وفي هذا المبحث تم التطرق إلى ثلاثة مطالب والمتمثلة فيما يلي

المطلب الأول: لمحة عن مستشفى خالدي عبد العزيز؛

المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية لمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمستشفى خالدي عبد العزيز.

المطلب الأول: لمحة عن مستشفى خالدي عبد العزيز

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض أهم المعلومات المتعلقة بمستشفى خالدي عبد العزيز

أولا: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز بتبسة، كانت قد فتحت أبوابها عام 1974 بعد ترقية تبسة إلى ولاية، حيث تم فتحها آنذاك كقطاع صحي وظل هذا المرفق يؤدي مهامه إلى غاية، 2009 ليغير مجرى تدخلاته الصحية، اختصاصه ويحول إلى قطب صحي متخصص في الامومة، الطفولة بعد إعادة الاعتبار له وصار منذ ذلك التاريخ المؤسسة الوحيدة المتخصصة في هذا المجال بالولاية رقم 12 ويضم اليوم هذا القطب الصحي 4 مصالح خاصة بأمراض النساء، التوليد، طب، جراحة الاطفال وكل مصلحة بها عدة وحدات للتحاليل، الاشعة، الفحص بالصدى

والتلقيح، بالإضافة إلى ذلك تتوفر هذه المؤسسة على 166 سريرا نظريا وهو عدد غير كاف بالنظر للتوافد الكبير عليه من مختلف بلديات الولاية.

ثانيا: نشأة المؤسسة

أنشئت المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء، التوليد، طب الاطفال وجراحة الاطفال د/ خالدي عبد العزيز تبسة. بموجب المرسوم التنفيذي رقم465/97: المؤرخ في: 02/12/1997 المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 08/62 المؤرخ في: 24/02/2008 المعدل والمتمم لقائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بالمرسوم التنفيذي.

النشاطات الرئيسية: النشاط الرئيسي للمؤسسة هو التوليد، طب النساء وكذلك طب الاطفال.

الفحص والكشف الاستعجالي للحوامل.

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة الاستشفائية خالدي عبد العزيز بتبسة وسط مدينة تبسة.

المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية لمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة

تمثّل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة خالدي عبد العزيز في تبسة إحدى المنشآت الصحية الهامة التابعة لوزارة الصحة الجزائرية والتي تركّز على تقديم خدمات متخصصة في مجالات أمراض النساء والتوليد، وطب الأطفال، وجراحة الأطفال.

تحتوي المستشفى على 140سريرا تقنيّا و 166سريرا منظما، موزعة على ثلاث خدمات رئيسية:

أولا: خدمة أمراض النساء والتوليد

وتشمل 80 سريرا تقنيّا و96 سريرا منظما، موزعة على 4 وحدات فرعية تغطي مجالات متخصصة مثل:

- **وحدة أمراض النساء** (تشخيص وعلاج الأمراض النسائية)؛

- **وحدة الحمل عالي الخطورة** (لمتابعة الحالات المعرَّضة لمضاعفات)؛
- **وحدة ما قبل الولادة وما بعدها** (للرعاية الشاملة للأم والجنين)؛
- **وحدة الاستشارات والفحوصات والطوارئ** (لتلبية الحالات الطارئة والمتابعة الدورية).

ثانيا: خدمة طب الأطفال

تضم 40 سريرا تقنيّا و70 سريرا منظما، وتتألف من 4 وحدات

- **وحدة حديثي الولادة** (رعاية المواليد الجدد وذوي الحالات الحرجة)؛
- **وحدة الرضع** (متابعة النمو والصحة للأطفال دون السنة)؛
- **وحدة الأطفال الكبار** (علاج الأمراض المزمنة والحالات العامة)؛
- **وحدة النهار والطوارئ** (للزيارات اليومية والتدخلات السريع).

ثالثا: خدمة جراحة الأطفال

تحتوي على 20 سريرا تقنيّا، لكنها غير عاملة حاليّا، وتتضمن وحدتين مخطط لهم

- **وحدة التنويم** (للمراقبة ما قبل وبعد العمليات؛
- **وحدة الاستشارات والطوارئ**)لتقييم الحالات الجراحية الطارئ.

رابعا: البنية التقنية الداعمة

- **حدة الأشعة والفحوصات الوظيفية** :تُسهم في التشخيص الدقيق عبر التصوير الطبي؛
- **المختبر التحليلي** :يُجري الفحوصات المخبرية اللازمة للتشخيص والمراقبة؛
- **غرف العمليات** :تحتوي على قاعتَي عمليات مجهزتَين للتدخلات الجراحية العاجلة والمنتظم.

يبرز هذا الهيكل التخصصي التزام المؤسسة بتقديم رعاية صحية شاملة ومتطورة، مع الإشارة إلى أن بعض الخدمات

الجدول رقم(01): الإمكانيات المادية والبشرية لمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة

الخدمات	الاسرة التقنية	الاسرة المنظمة	عدد الوحدات
امراض النساء	80	96	4وحدات -وحدة امراض النساء -وحدة الحمل عالي الخطورة -وحدة ما قبل الولادة وبعدها -الاستشارات والفحوصات والطوارئ
طب الأطفال	40	70	4وحدات -وحدة حديثي الولادة -وحدة الرضع -وحدة الأطفال الكبار
جراحة الأطفال	20	-	-وحدة التنويم -وحدة الاستشارات والطوارئ
الصيدلة	-	-	-
الإجمالي	140	166	10

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة (ملحق رقم02)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمستشفى خالدي عبد العزيز

تتكون مستشفى خالدي عبد العزيز من مجموعة من الفروع التالية

أولا: المدير

يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية خالدي عبد العزيز بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهام بقراره، حيث يعتبر المدير هو المسؤول عن حسن سير المؤسسة، وتتمثل مهامه كالآتي:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛
- هو الآمر بالصرف في المؤسسة؛
- ينفذ مداو لات مجلس الإدارة.

ثانيا: الأمانة

يدير مكتب الأمانة في المؤسسة العديد من المهام الإدارية والتنظيمية المتمثلة فيما يلي:

- تنظيم ومراقبة سجلات المرضى وضمان توفيرها بشكل دقيق آمن؛
- التنسيق بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة لضمان توفير الخدمات بشكل فعال.

ثالثا: المديريات الفرعية

1-المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشئات القاعدية والتجهيزات

تنقسم المديريات الفرعية إلى قسمين وهي كالتالي:

- مكتب المصالح الاقتصادية؛
- مكتب المنشاة القاعدية التجهيزات والصيانة؛
- مكتب دخول المرضى.

2-المديرية الفرعية للنشطات الصحية

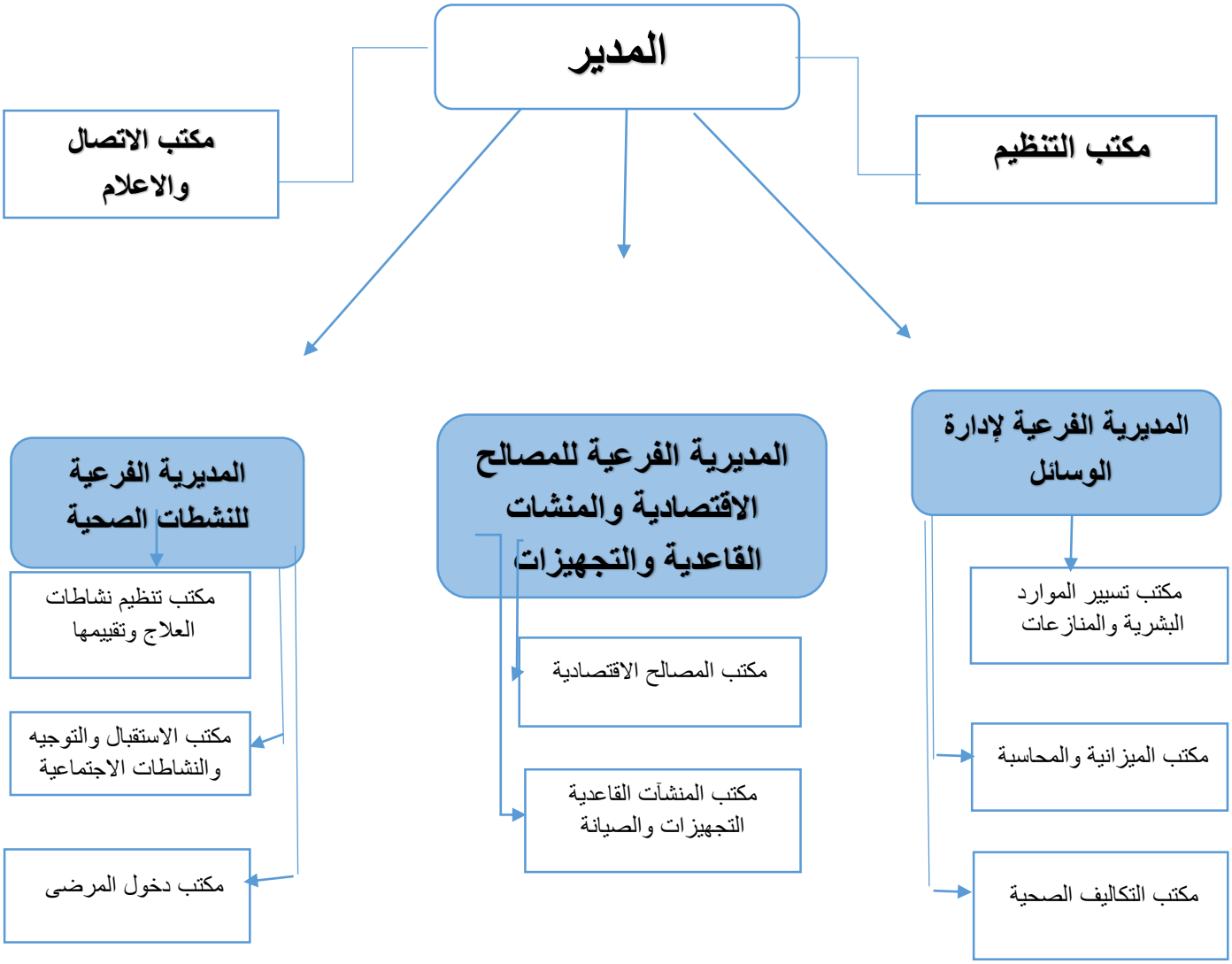
حيث تنقسم الى ثلاث اقسام وهي كالتالي:

- مكتب تنظيم نشطات العلاج وتقييمها؛
- مكتب الاستقبال والتوجيه.

3-المديرية الفرعية لإدارة الوسائل

- مكتب تسير الموارد البشرية؛
- مكتب الميزانية والمحاسبة؛
- مكتب التكاليف الصحية.

الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة (الملحق رقم01)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا أساسيا يبنى عليه الجانب التطبيقي للبحث، حيث تستخدم هذه المنهجية في جمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى نتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة

وبناء على ذلك، يتناول هذا المبحث عرضا مفصلا لمنهجية الدراسة المعتمدة، متضمنا وصفا لمجتمع الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، كيفية إعدادها وتطويرها، بالإضافة إلى التحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا القسم توضيحا شاملا لجوانب الاستبيان كافة، بدءا من تصميمه وإعداده، وصولا إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مطالب:

- **المطلب الاول: تحديد مجتمع عينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛**
- **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.**

المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة

تستلزم أي دراسة عملية إتباع إجراءات منهجية واضحة، تهدف إلى رسم المسار الذي يمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة، بالإضافة إلى توضيح الجوانب الغامضة المرتبطة بموضوع البحث، كما تسهم هذه الإجراءات في جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي، ما يساعد في الوصول إلى النتائج المرجوة، وتجدر الإشارة إلى أن منهجية البحث تختلف

من دراسة إلى أخرى بحسب طبيعة الموضوع، إلا أنها تظل أداة فعالة في إيجاد حلول للتساؤلات المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن أبرز هذه الإجراءات ما يلي:

أولا: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة العناصر قيد الدراسة ويسمى أحيانا بمجتمع الهدف،[1] ومن خلال طبيعة الدراسة فمجتمع دراستنا يتكون من مجموعة من موظفين مستشفى خالدي عبد العزيز – تبسة – وهذه الفئة عبارة عن مجموعة عمال اداريين المتمثلة في (80) موظف اداري.

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: جزء او شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرعب في التعرف على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلا صحيحا. [2]

تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عشوائية حيث تم توزيع 40 استمارة على مجموعة عمال اداريين، وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وتم استرجاع الاستمارات الموزعة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): تداول الاستبيان

الإستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	40	%100
التي لم يتم استرجاعها	0	0
غير صالحة للتحليل	0	0
المسترجعة الصالحة للتحليل	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

[1]– تحي حمدان، كامل فليفل لإحصاء، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011،ص 14.

[2]– محمد مفيد القوصي، الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002،ص55.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة في كل مرحلة من مراحل البحث، وذلك بالاعتماد على السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل مستشفى خالدي عبد العزيز، والتي ساهمت في توفير معلومات مهمة ومرتبطة بموضوع البحث.

أولا: أدوات الدراسة

الاستبيان هو الأداة الوحيدة أما الوثائق فهي تعد من وسائل جمع المعلومات والمتمثلة في مايلي:

1-الوثائق والسجلات: لإتمام عمليات البحث، تم الاعتماد على البيانات الخاصة بالمؤسسة، من خلال التعريف بها، واستعراض الخدمات التي تقدمها والمهام التي تضطلع بها، إلى جانب عرض هيكلها التنظيمي.

2-استمارة الاستبيان: هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها. ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد.[1]

المحور الاول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، المهنة.

المحور الثاني: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بإدارة الوقت في مستشفى خادي عبد العزيز عبارة؛ محل الدراسة ويحوي على 16 عبارة.

[1]- ريال فايزة، أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد8، العدد4، جامعة أكلي محند او لحاج، الجزائر، 2020، ص 137 -138.

المحور الثالث: يتضمن هذا المحور أسئلة متعلقة بالأداء الوظيفي محل الدراسة على 12 عبارة.

ثانيا: طرق جمع البينات

1-الملاحظة

عرفت الملاحظة على أنها احدى أدوات جمع المادة العلمية، حيث تقوم على المشاهدة المباشرة لما يحدث من ردود الأفعال في المواقف المراد البحث فيها وهي أيضا انتباه متعمد من الباحث وسلوك مراقبة هادف لرصد السلوكيات والآداءات التي يتم تحليلها وتفسيرها لفهم تلك الظاهرة فهم.[1]

تمثلت الملاحظة في هذه الدراسة على تحديد وتسجيل المعلومات والتفاصيل لردود أفعال العاملين خلال فترة التربص في مستشفى خالدي عبد العزيز.

2- المقابلة

تعتبر المقابلة من أدوات جمع المعلومات والبيانات من الأفراد، وهذا عبر مقابلتهم وجها لوجه في شكل حوار منظم يأخذ أسلوب سؤال جواب. وهي أيضا محادثة جادة موجهة يقوم بها شخص آخر او أشخاص آخرين، هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي والاستعانة بها.[2]

تمثلت المقابلة في هذه الدراسة مع السيد المدير الفرعي للموارد البشرية لمستشفى خالدي عبد العزيز.

---

[1]- عبد الجليل طواهير، خير الدين سرداني، أدوات البحث العلمي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، الجلد4، العدد8، 2022، ص5.

[2]- مليكة غواظني، المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر، المجلد5، العدد2، 2021، ص ص 180-181.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

إجراء اتفاقية التربص بين الجامعة والمستشفى محل الدراسة، تم توزيع 40 استبيانا على أفراد العينة، ولغرض تحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة وانجاز الحسابات الإحصائية اللازمة، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)[1]، الذي يتضمن مجموعة من الاختبارات والأساليب الإحصائية، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب على النحو التالي:

أولا: اختيار المقياس

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في تصميم الاستبيان، لكونه أحد أكثر المقاييس شيوعا في قياس الآراء، لما يتميز به من سهولة في الفهم وتوازن في درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية الإجابات عينة الدراسة بالاعتماد على المتوسط المعياري (أو الفردي) والذي تم حسابه وفقا للطريقة التالية:

المتوسط المعياري = مجموع او زان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس بالتالي: 1+2+3+4+5/5=3.

أما **طول الفئة** فهو: المدى مقسوما على خلايا او أبعاد المقياس، حيث المدى الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه **الحد الأدنى** أي: 5-1=4. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة = 4/5 =0.8. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

[1] SPSS Statistical Package For Social Sciences

الجدول الرقم (03): درجات الإجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الإجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(04): طول مقياس ليركات الخماسي.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة المرافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,80 إلى 2.59	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

ويعبر عنه بالعلاقة التالية: [1]

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x}\right)\left(\frac{y - \bar{y}}{s_y}\right)$$

[1]– محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008، ص ص 157-158.

ثالثا: معامل ألفا كرونباخ

يعد معامل ألفا كرونباخ من أشهر مقاييس الثبات الداخلي للاستبيان، ويعتمد على حساب الاختلافات او التباينات الداخلية بين إجابات الأسئلة في الاستبيان، فإذا ارتفع قيمة المعامل يعتبر مؤشرا على ارتفاع درجة ثبات او موثوقية إجابات المستهدفين، ويمكن التعبير عنه بالصيغة التالية[1]

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

رابعا: التكرار والنسبة المئوية

1-التكرار

وهو تعدد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها في جدول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على استبيان الدراسة ويحسب وفق العلاقة التالية: [2]

$$\text{التكرار} = \frac{\text{النسبة المئوية}}{\text{المجموع التكرارات}}$$

2-النسبة المئوية

[1]- رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في SPSS، طبعة الاولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020، ص220.

[2]- امال كريمة ركبي، الفايسبوك وعلاقته بتشكيل الهوية الافتراضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 1، 2014، ص27.

وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدت عليها في تفسير وعرض نتائج الاستمارة وتحسب رفق النتائج التالية

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

خامسا: الوسط الحسابي

هو معدل المشاهدات في التوزيع او هو مجموع قيم المشاهدات على عددها، ويحسب وفق للمعادلة التالية [1]

$$\bar{X} = \frac{\sum ni.xi}{N}$$

سادسا: الانحراف المعياري

يعد من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية، وهو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي وهو الجذر التربيعي للتباين، ويعبر بالعلاقة التالية[2]:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{x})^2}}{N}$$

[1]- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص21.

[2]- نفس المرجع السابق، ص30.

سابعا: تحليل الانحدار الخطي البسيط:

يبحث الإنحدار في العلاقة بين المتغير المستقل Xi والمتغير التابع Yi من خلال بناء معادلة للتنبؤ والتقدير او التحكم والسيطرة، أي يستخدم لاختبار الفرضيات أي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تم اختبار العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

ثامنا: معامل التحديد(R^2):

لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للمتغير في المتغير المستقل.[1]

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات، والتي تعد أساسا لفهم واقع متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقات بينها، وبناءا على ذلك، سيتم تقديم النتائج وتفسيرها، مع التركيز على دراسة أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين لدى مستشفى خالدي عبد العزيز – تبسة.

- ✓ المطلب الاول: صدق وثبات أداة الدراسة؛
- ✓ المطلب الثاني: تحليل معطيات الاستبيان؛
- ✓ المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الاول: صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق والثبات من المقاييس التي تستخدم للحصول على نتائج أكثر واقعية وأكثر صدق، لذا يجب التأكد من ثبات ومدى صدق عبارات الاستبيان في كل محور، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

[1] – نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 35–36.

أو لا: صدق أداة الدراسة

يقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان المعدة قادرة فعليا على قياس ما صممت لقياسه، من حيث شمولها للعناصر الضرورية التي يجب أن تدخل ضمن نطاق التحليل، بالإضافة إلى وضوح فقراتها ومفرداتها، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف، بهدف تقييم مدى ملائمتها لجمع البيانات المطلوبة وإجراء التعديلات الاولية اللازمة بناءا على ملاحظاته وتوجيهاته.

-الصدق الظاهري

نظرا لمرور استمارة الاستبيان بعدة مراحل قبل طرحها بصيغتها النهائية، فقد تم العمل على اختبار صدقها وثباتها لضمان صلاحيتها لتنفيذ الدراسة، وللتحقق من صدق الأداة، أي التأكد من مدى صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله، تم الاعتماد على الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة وأصحاب الخبرة والاختصاص، وقد تم دراسة ملاحظاتهم واقتراحاتهم بعناية، وأجريت التعديلات اللازمة لجعل الاستبانة أكثر وضوحا وفهما، بما يسهم في تحقيق أهداف البحث، وبعد ذلك، استقرت الاستبانة على صورتها النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة ولقياس صدق أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل محاور واخر

المحاور	إدارة الوقت	أداء الموظفين
معامل ارتباط بيرسون لإدارة الوقت	1	0,563*
معامل ارتباط بيرسون للأداء الوظيفي	0,563*	1

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين محور إدارة الوقت والأداء الوظيفي، موجبة وذات علاقة طردية متوسطة حيث يبلغ معامل الارتباط (0,563) ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,00)، وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد الأداة النهائية للدراسة والتحقق من صدقها الظاهري، تم التأكد من درجة التجانس الداخلي لها، ولقياس عبارات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): اختبار آلفا كرونباخ لأداة الدراسة

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات آلفا كرونباخ
التخطيط	04	0,461
التنظيم	04	0,669
التنسيق	04	0,482
الرقابة	04	0,420
مجموع ابعاد إدارة الوقت	16	0,644
أداء الموظفين	12	0,788
المجموع الكلي	28	0,786

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه اتضح ان قيمة الفا كرونباخ للاستبيان (0,786) أي بنسية (78,6%) تقريبا وهي اعلى من (60%) وهذا يعكس ثبات الاستبيان ويسمح باستعماله والوصول الى نتائج يمكن الوثوق في خدمتها لحد ما.

المطلب الثاني: تحليل معطيات الاستبيان

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، المهنة.

او لا: تحليل البينات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS

1- متغير الجنس

توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي إلى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

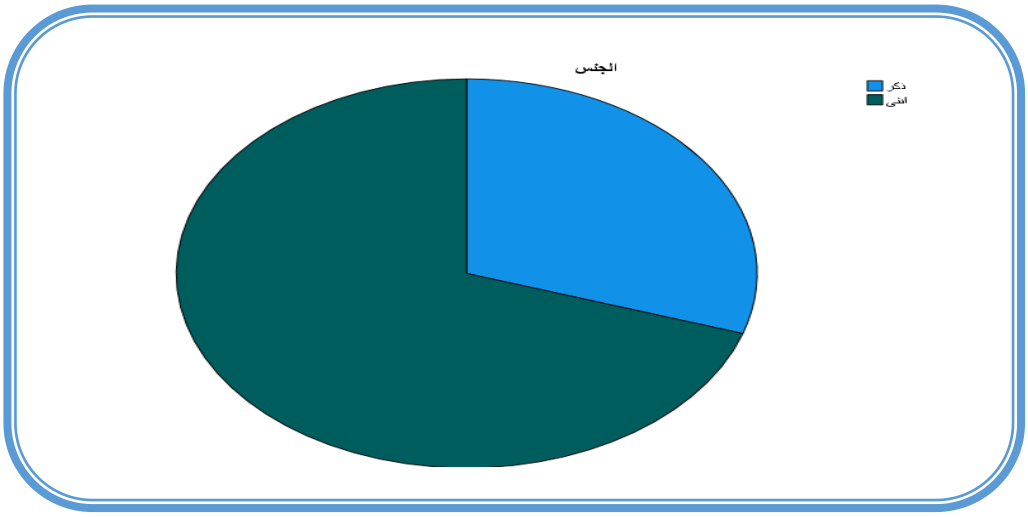
العبارات	التكرارات	النسبة
ذكر	12	%30
أنثى	28	%70
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة المختارة بلغت (30%)، حيث يظهر هذا التوزيع تفوقا لعدد الإناث على الذكور في العينة التي تم جمعها، وهم (70%) نسبة

الإناث ما يفسر اتجاه العنصر النسوي نحو مجال الخدمة. ويلخص الشكل الموالي أهم المعطيات المتعلقة بمتغير الجنس:

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

2- متغير العمر

توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

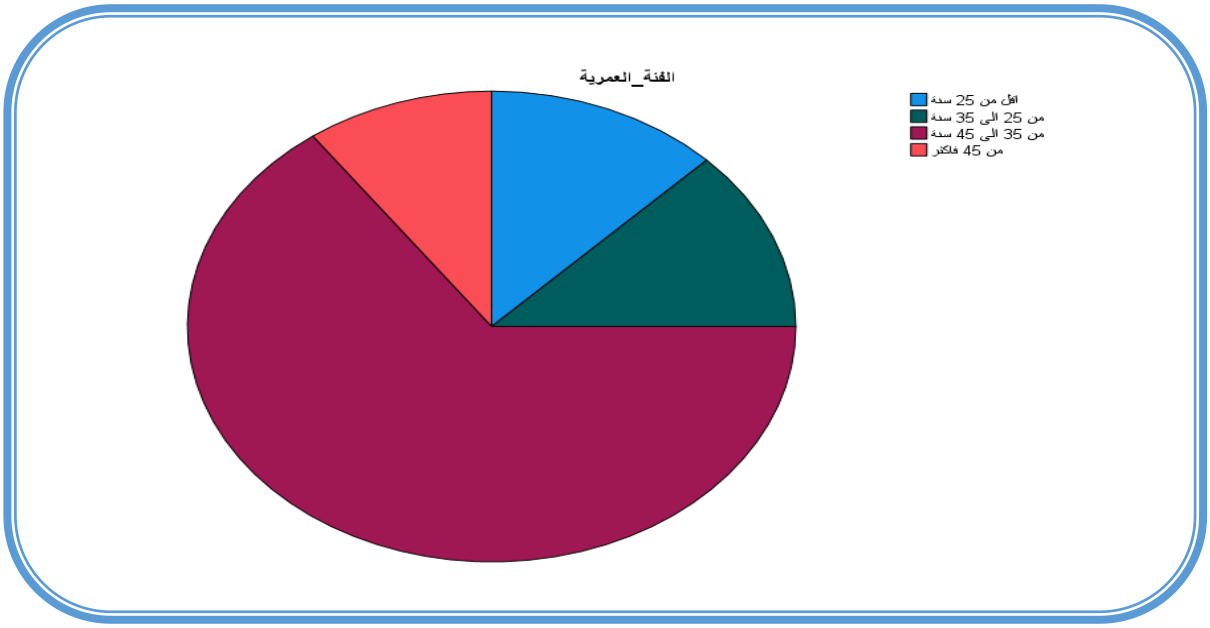
الجدول رقم(08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العبارات	التكرارات	النسبة
من20 الى 25 سنة	5	%12 ,5
من 25الى أقل من35	5	%12,5
من35الى أقل من 45 سنة	26	%65
من 45 فأكثر	4	%10
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق سنة يتضح ا(65%) من المستجوبين يتراوح سنهم من 35 الى اقل من 45 سنة لتاتي بعدها نسبة (12,5%) لفئتي من 25 الى اقل من 35 ومن 35 الى اقل من 45 سنة على التوالي ، وثم تليها نسبة 10% لفئة من 45 فاكثر ما يفسر بأن مستشفى خالدي عبد العزيز تعتمد في توظيفها للموظفين على مبدأ تكافئ الفرص وذلك بتوظيف مزيج من الفئات العمرية بتشجيع الطاقات الشابة والحفاظ على الأشخاص ذوي الخبرة الطويلة في مجال عمل المستشفى، ويلخص الشكل الموالي أهم المعطيات المتعلقة بمتغير العمر.

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

3- متغير المؤهل العلمي:

توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

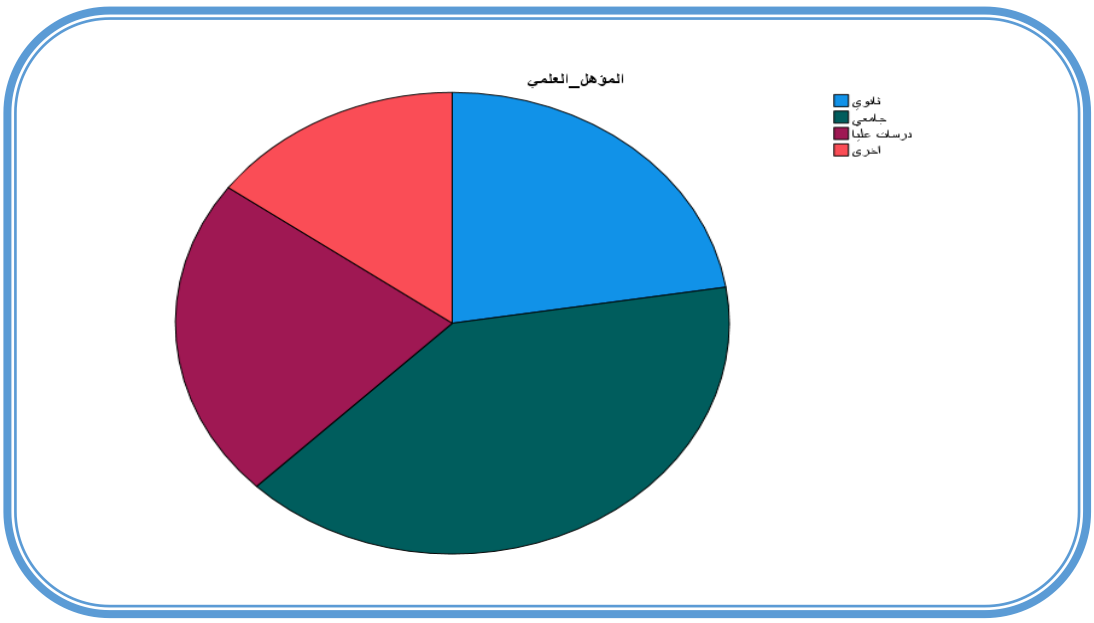
العبارات	التكرارات	النسبة
ثانوي	9	22,5

جامعي	16	40
دراسات عليا	9	22,5
أخرى	6	15
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول السابق يتبين أن الفئة التعليمية جامعي تمثل نسبة (40%) من افراد العينة، بينما ثانوي ودراسات عليا يمثلان نسبة(22,5) من افراد العينة لكل منهما، وأخيرا فئة أخرى تمثل نسبة (15%)، يظهر هذا التوزيع تبينيا في المؤهل العلمي للمبحوثين في العينة، حيث تفسر هذه النسب على أن مستشفى خالدي عبد العزيز تتوفر على موظفين ذوي مؤهلات علمية متفاوتة، من مؤهلات جامعية إلى مؤهلات ثانوية ومؤهلات أخرى، وهذا لضمان تنوع المهارات والمعرفة في المستشفى من ناحية ولطبيعة العمل الذي يرتبط بالصحة من ناحية أخرى. ويلخص الشكل الموالي أهم المعطيات المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامجspss

4- متغير الوظيفة: توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

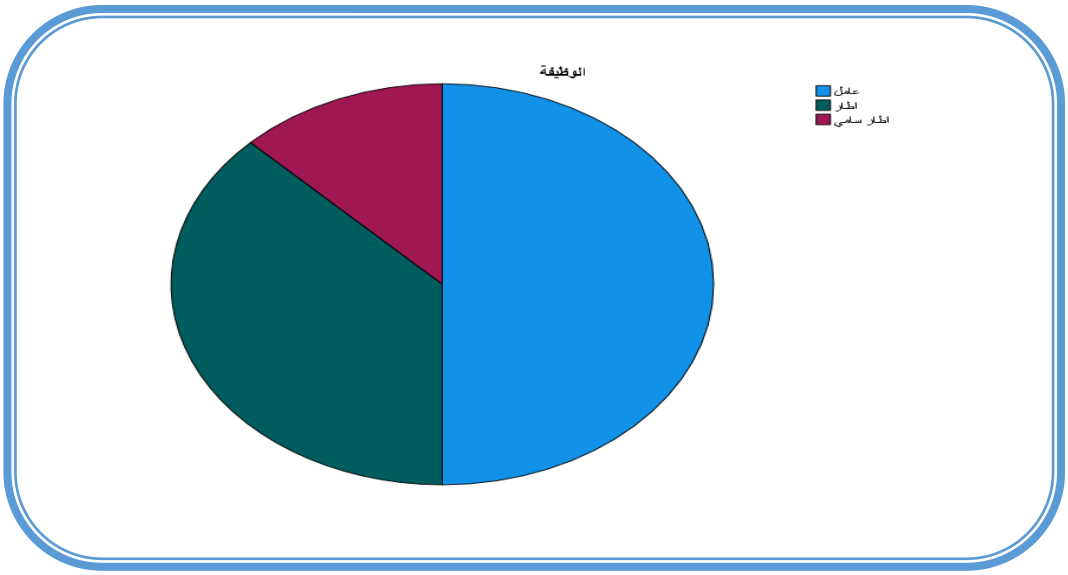
الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

العبارات	التكرارات	النسبة%
عامل	20	50
إطار	15	37,5
إطار سامي	5	12,5
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يبين الجدول السابق توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة، فنجد نسبة (50%) منهم عام، ونسبة (37,5 %) منهم إطار، وأخيرا نسبة (12,5%) من العينة هم إطار سامي حيث يظهر هذا التوزيع تنوعا في المهن والتخصصات للعينة المدروسة لضمان السير الحسن لمختلف مهام المستشفى، وتوفير مثل هذه الوظائف يمكنها من تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفى، والشكل الموالي يوضح مختلف المهن التي تحتويها المستشفى

الشكل رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss.

5- الحالة الاجتماعية: توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

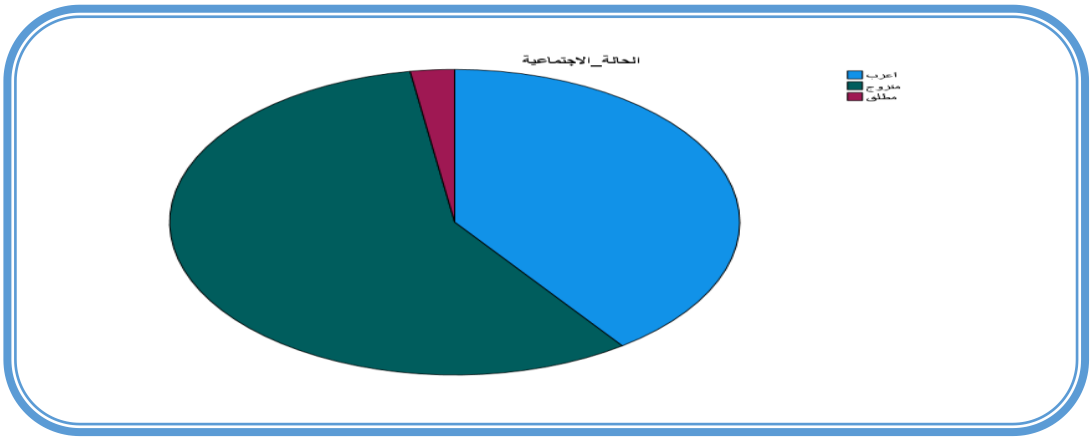
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

العبارات	التكرارات	النسبة
أعزب	16	40
متزوج	23	57,5
مطلق	1	2,5
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين أن نسبة العامليين المتزوجين (57,5%)، ونسبة العامليين العزاب (40%)، بينما نسبة العاملين المطلقين(2,5%)، حيث يبدو أن هناك نسبة عالية من العاملين المتزوجين مقارنة بالعزاب والمطلقين وهذا ما يفسر استقرار العلاقات الاجتماعية في المستشفى بصفة عامة، ويلخص الشكل الموالي أهم المعطيات المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية.

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج spss .

6- **الخبرة المهنية:** توزع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

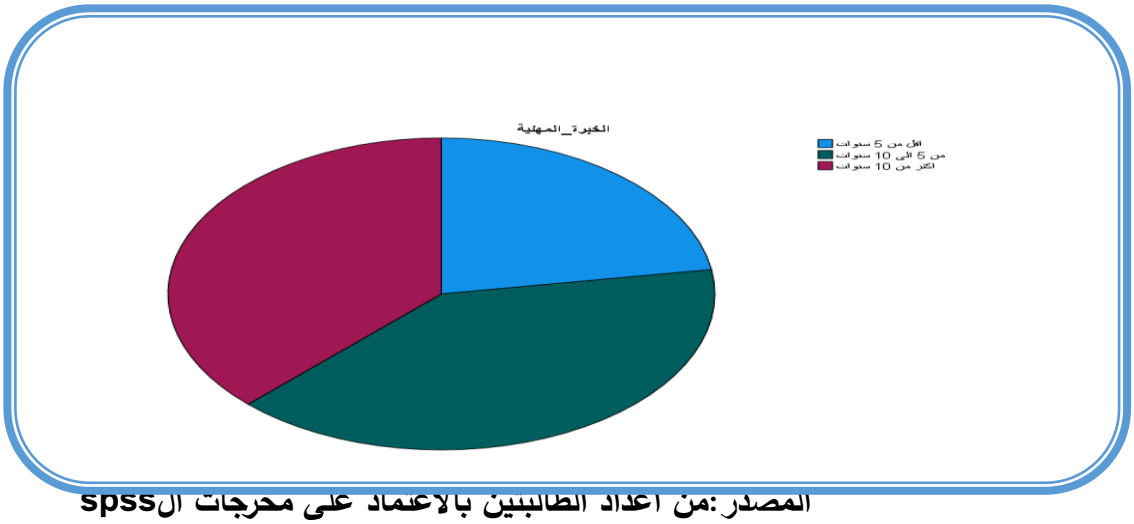
الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

العبارات	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	22,5
من 5 إلى 10 سنوات	16	40
أكثر من 10 سنوات	15	37,5
المجموع	**40**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول السابق توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، فينقسم العاملين الى نسبة (40%) من العينة لديهم خبرة اكثر من5 الى 10سنوات، وكذلك نسبة (37,5%) بالنسبة للموظفين لديهم خبرة اكثر من 10سنوات ونسبة (22,5%) للموظفين الذين لديهم خبرة مهنية اقل من 5سنوات، ويفسر هذا امتلاك مستشفى خالدي عبد العزيز لموظفين ذوي خبرات وكفاءات يتم الاعتماد عليها في تنظيم العمليات الخاصة بمهامها وتطويرها، والشكل الموالي يوضح مختلف الخبرات المهنية التي تحتويها المستشفى.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر:من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الspss

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور إدارة الوقت

لعرض الجوانب الأساسية في موضوع الدراسة والخروج بنتائج ذات واقعية، وجب دراسة المتغير المستقل إدارة الوقت وتأثيره على المتغير التابع الأداء الوظيفي، حيث يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على عبارات محور التخطيط من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1-البعد الاول: "التخطيط "

الجدول رقم (13): تحليل آراء العينة نحو معيار التخطيط

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدلالة
			غير موافق بشدت	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	يتم وضع خطة عمل سنوية واضحة للمهام	التكرار	0	0	0	25	15	4,3750	0,9029	2	مرتفع جدا
		%	0	0	0	62,5	37,5				
02	يتم إشراك جميع الموظفين في عملية التخطيط لتوزيع المهام في المستشفى	التكرار	0	6	0	23	11	3,9750	0,94699	4	مرتفع
		%	0	15	0	57,5	27,5				
03	يؤثر	التكرار	0	0	0	39	1	4,0250	0,15811	3	مرتفع

	التخطيط الحالي على كفاءة انجاز المهام	%	0	0	0	97,5	2,5			
04	يتم إبلاغ جميع الموظفين بجدول الأعمال مسبقا	التكرار	0	0	1	22	17	4,4000	0,54538	1	مرتفع جدا
		%	0	0	2,5	55	42,5				
المتوسط العام والانحراف العام للتخطيط في المؤسسة								4,1938	0,37334	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا المحور احتوى على 4 عبارات ناقشت تنظيم الوقت، وبين أيضا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة، حيث رتبت العبارات ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، لذلك سيتم تفسير كل عبارة لوحدها لمعرفة الأسباب وراء مستوى دلالة كل عبارة كالتالي:

الرتبة الاولى

احتلتها العبارة رقم 4 والتي تنص على " يتم إبلاغ جميع الموظفين بجدول الأعمال مسبقا" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,40) وانحراف معياري قيمته (0,54538) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تشير إلى انه يتم اعلام جميع الموظفين في المستشفى بجدول الاعمال مسبقا وهذا سلوك جيد لضمان استعدادهم وفاعلية مشاركتهم، واحترام الوقت بتقليل الهدر في الاجتماعات عبر التركيز على النقاط المخطط لها.

الرتبة الثانية

احتلتها العبارة رقم 1 والتي تنص على " يتم وضع خطة عمل سنوية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,3750) وانحراف معياري قيمته (0,9029) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تشير الى انه يتم وضع خطة عمل منظمة تغطي سنة كاملة، وقد يعكس ذلك التخطيط الجيد والمسبق توزيع المهام بكفاءة وتجنب هدر الوقت داخل المستشفى، مما يساهم فير تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

الرتبة الثالثة

احتلتها العبارة رقم 3 والتي تنص على " يؤثر التخطيط الحالي على كفاءة انجاز المهام " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,025) وانحراف معياري قيمته (0,15811) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، حيث يشير الى ان التخطيط يساعد على وضوح مهام الموظفين وانجازها بأقل تكلفة ممكنة (الوقت، الجهد)، كما ان التخطيط يساهم أيضا في كفاءة وفعالية أداء الموظفين.

الرتبة الرابعة

احتلتها العبارة رقم 2 والتي تنص على " يتم إشراك جميع الموظفين في عملية التخطيط لتوزيع المهام في المستشفى " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,9750) وانحراف معياري قيمته (0,9469) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، حيث يشير إلى أن إدارة المستشفى لا تقتصر عملية توزيع المهام على المديرين، بل تُشرك جميع الفئات الوظيفية في وضع الخطط وتحديد كيفية توزيع المهام.وإشراك الموظفين يشعرهم بالتقدير ويُعزز انتماءهم للمستشفى.

2-البعد الثاني: "التنظيم"

الجدول رقم (14): تحليل آراء العينة نحو معيار التنظيم

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدلالة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
05	توزع المهام بين الموظفين بالتساو ي	التكرار	0	3	4	15	18	4,2000	0,91147	3	مرتفع جدا
		%	0	7 ,5	10,0	37,5	45				
06	تتوفر أدوات وتقنيات تساعد على تنظيم الوقت في المستشفى	التكرار	0	5	3	15	17	4,1000	1,00766	4	مرتفع
		%	0	12,5	7,5	37,5	42,5				
07	يوجد نظام لتنظيم العمل أثناء الطوارئ	التكرار	0	0	2	28	10	4,2000	0,51640	1	مرتفع جدا
		%	0	0	5,0	70,0	25,0				
08	تساهم الادارة في تقييم بيئة العمل	التكرار	0	2	3	20	15	4,2000	0,79097	2	مرتفع جدا
		%	0	5,0	7,5	50	37,5				
المتوسط العام والانحراف العام للتنظيم في المؤسسة								4,1750	0,58617	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الرتبة الأولى

احتلتها العبارة رقم 7 والتي تنص على " يوجد نظام لتنظيم العمل أثناء الطوارئ " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,20) وانحراف معياري قيمته (0,5164) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، حيث تشير الى انه يوجد طار مخطط وممنهج لإدارة العمليات والأدوار خلال

حالات الطوارئ او الأزمات واستمرارية الأعمال وتجنب توقف الخدمات، وهذا يعزز سمعة المستشفى في التعامل مع الطوارئ.

الرتبة الثانية

احتلتها العبارة رقم 8 والتي تنص على " تساهم الادارة في تقييم بيئة العمل " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,20) وانحراف معياري قيمته (0,79097) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، حيث تشير الى

دور الإدارة في تحليل وفهم الظروف المحيطة بالموظفين داخل المستشفى، وتساعد تقييم بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي بتحديد أسباب الإحباط او التذمر ووضع حلول (مثل تحفيزات مادية او تدريبات).

الرتبة الثالثة

احتلتها العبارة رقم 5 والتي تنص على " توزع المهام بين الموظفين بالتساو ي " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,20) وانحراف معياري قيمته (0,91147) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع جدا، حيث تشير الى انه يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بين الموظفين بشكل عادل ومنظم، مما يظهر مراعاة العبء الزمني وتجنب إرهاق بعض الموظفين بينما آخرون غير مشغولين.

الرتبة الرابعة

احتلتها العبارة رقم 6 والتي تنص على " تتوفر أدوات وتقنيات تساعد على تنظيم الوقت في المستشفى" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,10) وانحراف معياري قيمته (1,00766) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع جدا، حيث تشير الى انه أن المستشفى تستخدم مجموعة من الأنظمة والأدوات الحديثة لتحسين إدارة الوقت وتوزيع المهام بكفاءة بين الفرق الطبية والإدارية.

3-البعد الثالث: "التنسيق"

الجدول رقم (15): تحليل آراء العينة نحو معيار التنسيق

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدلالة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
09	يتم تنسيق المهام بين الأقسام بفعالية	التكرار	0	6	8	18	8	3,7000	0,96609	3	مرتفع
		%	0	15,0	20,0	45,0	20,0				
10	يتم الحصول على المعلومات اللازمة من الأقسام الأخرى بسرعة	التكرار	2	13	7	14	4	3,1250	1,13652	4	متوسط
		%	5,0	32,5	17,5	35,0	10,0				
11	يؤثر ضعف التنسيق بين الزملاء على انجاز مهام العمل	التكرار	3	1	0	25	11	4,0000	1,03775	2	مرتفع
		%	7,5	2,5	0	62,5	27,5				
12	تساهم فاعلية الاجتماعات في تحسين التنسيق بين الفرق	التكرار	0	0	0	25	15	4,3750	0,49029	1	مرتفع جدا
		%	0	0	0	62,5	37,5				
المتوسط العام والانحراف العام للتنسيق في المؤسسة								3,8000	0,58889	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الرتبة الاولى

احتلتها العبارة رقم12 والتي تنص على " تساهم فاعلية الاجتماعات في تحسين التنسيق بين الفرق " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,3)750 وانحراف معياري قيمته (0,49029) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع تعني أن فعالية وكفاءة عقد الاجتماعات (سواء في العمل او أي سياق جماعي) تلعب دورًا مهمًا في تعزيز التنسيق والتعاون بين الأطراف المعنية، مما يساهم على احترام الوقت المحدد وعدم الخروج عن النقاط المطلوبة.

الرتبة الثانية

احتلتها العبارة رقم 11 والتي تنص على " يؤثر ضعف التنسيق بين الزملاء على انجاز مهام العمل " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,00) وانحراف معياري قيمته (1,03775) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع تشير إلى أن عدم وجود تنظيم وتعاون فعال بين أعضاء الفريق الواحد او الزملاء في مكان العمل يؤدي إلى عواقب سلبية على إتمام المهام بكفاءة وجودة. حيث يؤدي ضعف التنسيق لتعطيل سير العمل بسبب انتظار معلومات او قرارات من الآخرين.

الرتبة الثالثة

احتلتها العبارة رقم 9والتي تنص على " يتم تنسيق المهام بين الأقسام بفعالية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,70) وانحراف معياري قيمته (0,96906) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، وتعني أن هناك نظاما او آلية منظمة تضمن التعاون والتكامل بين مختلف الأقسام او الوحدات داخل المستشفى لتنفيذ المهام، مما تستهم من رفع رضا الموظفين وخلق بيئة عمل تعاونية تقلل من الصراعات الداخلية.

الرتبة الرابعة

احتلتها العبارة رقم 10 والتي تنص على " يتم الحصول على المعلومات اللازمة من الأقسام الأخرى بسرعة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,125) وانحراف معياري قيمته (1,13652) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تعني أن هناك نظاما فعالا داخل المستشفى يضمن تدفق البيانات والمعلومات بين الأقسام بشكل سلس وفي الوقت المناسب. مما يساهم في إدارة الوقت بكفاءة وفعالية.

4-البعد الرابع: "الرقابة"

الجدول رقم (16): تحليل آراء العينة نحو معيار الرقابة

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدلالة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
13	يوجد نظام لمتابعة التزام الموظفين بالجدول الزمني	التكرار	0	4	0	31	5	3,9250	0,72986	2	مرتفع
		%	0	10,0	0	77,5	12,5				
14	تقييم إدارة الوقت في المستشفى بشكل دوري	التكرار	0	7	0	24	9	3,8750	0,96576	4	مرتفع
		%	0	17,5	0	60,0	22,5				
15	تؤثر الرقابة على الأداء في تحسين ادارة الوقت	التكرار	1	2	0	25	12	4,1250	0,85297	1	مرتفع
		%	2,5	5,0	0	62,5	30,0				
16	يوجد إجراءات تصحيحية عن حدوث مشاكل	التكرار	0	3	6	24	7	3,8750	0,79057	3	مرتفع
		%	0	7,5	15,0	60	17,5				

									في إدارة الوقت	
مرتفع	-	0,50700	3,9500	المتوسط العام والانحراف العام للرقابة في المؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الرتبة الاولى

احتلتها العبارة رقم 15 والتي تنص على " تؤثر الرقابة على الأداء في تحسين ادارة الوقت " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,1250) وانحراف معياري قيمته (0,85297) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تشير إلى أن وجود آليات رقابية فعالة (سواء كانت رقابة ذاتية من الفرد او رقابة خارجية من الإدارة) يساهم في تحسين طريقة استغلال الوقت وتنفيذ المهام بكفاءة، مما يؤثر على استغلال الوقت بفعالية.

الرتبة الثانية

احتلتها العبارة رقم 13 والتي تنص على " يوجد نظام لمتابعة التزام الموظفين بالجدول الزمني " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,9250) وانحراف معياري قيمته (0,72986) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تشير إلى وجود آلية او إجراءات منظمة داخل المستشفى لمراقبة مدى التزام الموظفين بالمواعيد النهائية للمهام وجدولة العمل، مما يساهم في انضباط الموظفين وإدارة الوقت بفعالية.

الرتبة الثالثة

احتلتها العبارة رقم 16 والتي تنص على " يوجد إجراءات تصحيحية عن حدوث مشاكل في إدارة الوقت " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,8750) وانحراف معياري قيمته (0,79057) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تعني أن هناك خطوات او آليات معدة مسبقا لمعالجة الأخطاء او التحديات التي قد تظهر بسبب سوء إدارة الوقت، ويتم ذلك عن طريق تعديل الجدول الزمني او تقسيم المهام إلى أجزاء أصغر، مما يساهم من إدارة الوقت بفعالية داخل المستشفى.

الرتبة الرابعة

احتلتها العبارة رقم 14 والتي تنص على " تقييم إدارة الوقت في المستشفى بشكل دوري " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,8750) وانحراف معياري قيمته (0,96570) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تشير إلى عملية مراجعة منتظمة لمدى فعالية استخدام الوقت داخل المستشفى، مما يساهم من رفع كفاءة الموظفين وتجنب إرهاقهم بسبب سوء توزيع المهام

ثالثا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الثالث الأداء الوظيفي في المؤسسة (المتغير التابع)

لعرض الجوانب الأساسية في موضوع الدراسة والخروج بنتائج ذات واقعية، وجب دراسة المتغير المستقل للإدارة الوقت وتأثيره على أبعاد المتغير التابع للأداء الوظيفي، حيث يوضح الجدول الموالي إجابات المبحوثين على عبارات محور الأداء الوظيفي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (17): تحليل آراء العينة نحو اداء الموظفين

الرقم	العبارات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الدلالة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	يلتزم الموظفون بأداء مهامهم اليومية	التكرار	0	0	1	26	13	4,3000	0,51640	1	مرتفع جدا
		%	0	0	2,5	65,0	32,5				
02	يتم تنفيذ المهام الموكلة للموظفين بدقة عالية	التكرار	0	8	0	30	2	3,6500	0,86380	3	متوسط
		%	0	20,0	0	75,0	5,0				

03	ينجز الموظفون مهامهم ضمن الإطار الزمني المحدد بكفاءة	التكرار	0	10	1	24	5	3,6000	1,00766	7	مرتفع
		%	0	25,0	2,5	60,0	12,5				
04	يستطيع الموظفين التعامل مع ضغوط العمل بشكل فعال	التكرار	0	10	3	19	8	3,6250	1,07864	6	مرتفع
		%	0	25,0	7,5	47,5	20,0				
05	يسود جومن التعاون بين الموظفين لانجاز المهام بشكل مشترك	التكرار	1	3	3	24	9	3,9250	0,91672	2	مرتفع
		%	2,5	7,5	7,5	60,0	24				
06	يلتزم الموظفين بالمواعيد والانضباط في العمل	التكرار	3	3	7	19	8	3,6500	1,12204	4	مرتفع
		%	7,5	7,5	17,5	47,5	20,0				
07	يتمتع الموظفين بقدرة عالية على التكيف مع التغيارت في بيئة العمل	التكرار	6	22	5	7	0	2,3250	0,94428	12	منخفض
		%	15,0	55,0	12,5	17,5	0				
08	تتوفر فرص تدريب وتطوير مهني مستمرة للموظفين	التكرار	8	8	7	9	8	3,0250	1,44093	10	متوسط
		%	20,0	20,0	17,5	22,5	20,0				
09	تقدم الادارة	التكرار	1	6	8	17	8	3,6250	1,05460	5	مرتفع

	الدعم اللازم للموظفين لأداء عملهم بفعالية	%	2,5	15,0	20,0	42,5	20,0			
10	يتم إبلاغ الموظفين بالتحديثات والإجارءات الجديدة في الوقت المناسب	التكرار	5	4	14	14	3	3,1500	1,12204	9	متوسط
		%	12,5	10,0	35,0	35,0	7,5				
11	توفر المستشفى نظام فعال لمتابعة أداء الموظفين وتحسينه	التكرار	3	9	2	22	4	3,3750	1,16987	8	متوسط
		%	7,5	22,5	5,0	55,0	10,0				
12	يتم تقدير جهود الموظفين والاعتارف بانجازتها	التكرار	3	5	29	2	1	2,8250	0,74722	11	منخفض
		%	7,5	12,5	72,5	5,0	2,5				
المتوسط العام والانحراف العام للأداء الوظيفي								3,4229	0,56057	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا المحور احتوى على 12 عبارة من أداء الوظيفي، ويبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة، حيث رتبت العبارات ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، لذلك سيتم تفسير كل عبارة لوحدها لمعرفة الأسباب وراء مستوى دلالة كل عبارة كالتالي:

الرتبة الاولى

احتلتها العبارة رقم 1 والتي تنص على " يلتزم الموظفون بأداء مهامهم اليومية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,30) وانحراف معياري قيمته (0,5164) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تعني ا أن الموظفين ملزمون او ملتزمون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل يومي، بانتظام ودون تقصير، مما يعكس انضباط واحترام الموظفون اتجاه أدوارهم ومسؤولياتهم، من خلال إنجاز المهام المحددة لهم يوميا.

الرتبة الثانية

احتلتها العبارة رقم 5 والتي تنص على " يسود جو من التعاون بين الموظفين لإنجاز المهام بشكل مشترك " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,9295) وانحراف معياري قيمته (0,91972) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تعني أن هناك بيئة عمل تسودها روح الفريق والتعاون بين الموظفين، حيث يعملون معا بشكل متناغم لتنفيذ المهام، مما يساهم الالتزام بالمهام اليومية والتعاون بين الموظفين تحقيق أداء وظيفي فعال.

الرتبة الثالثة

احتلتها العبارة رقم 2 والتي تنص على " يتم تنفيذ المهام الموكلة للموظفين بدقة عالية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,95200) وانحراف معياري قيمته (0,86380) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تعني العبارة أن الموظفين ينفذون المهام المسندة إليهم وفق معايير دقيقة ومحددة، مع الحرص على إتقان التفاصيل وتجنب الأخطاء، حيث يساهم الالتزام وإنجاز المهام بفعالية وفي الوقت المحدد من رفع مستوى الأداء الوظيفي لداء الموظفين.

الرتبة الرابعة

احتلتها العبارة رقم 6 التي تنص على " يلتزم الموظفين بالمواعيد والانظباط في العمل " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,650) وانحراف معياري قيمته (1,12204) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تعني العبارة أن الموظفين يحرصون على الالتزام بالجدول الزمني المحدد لإنجاز المهام، ويتبعون القواعد والأنظمة الداخلية للمستشفى بدقة، مما يعكس احترافيتهم وانضباطهم في أداء واجباتهم.

الرتبة الخامسة

احتلتها العبارة رقم 9 التي تنص على " تقدم الإدارة الدعم اللازم للموظفين لأداء أعمالهم " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,6250) وانحراف معياري قيمته (1,05460) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تعني العبارة أن الإدارة في المستشفى توفر للموظفين الموارد، الأدواتَ، التوجيهَ، والبيئةَ المناسبة التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم بفعالية، مع مراعاة تلبية احتياجاتهم المهنية والنفسية مما يساهم في تشجع الموظفين على تجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل وتقديم أفضل أداء.

الرتبة السادسة

احتلتها العبارة رقم 4 التي تنص على " يستطيع الموظفين التعامل مع ضغوط العمل بشكل فعال " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,6250) وانحراف معياري قيمته (1,07864) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، وهذا يعني أن الموظفين يمتلكون المهارات والقدرات النفسية والمهنية لإدارة الضغوط الناتجة عن متطلبات العمل (مثل: ضيق الوقت)، دون تأثير سلبي على أدائهم او صحتهم النفسية.

الرتبة السابعة

احتلتها العبارة رقم 3 التي تنص على " ينجز الموظفين مهامهم ضمن الإطار الزمني المحدد بكفاءة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,60) وانحراف معياري قيمته (1,00766) وكانت

إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تعني العبارة أن الموظفين يتممون المهام المسندة إليهم في الوقت المتفق عليه دون تأخير، مع تحقيق النتائج المرجوة بأعلى مستوى من الفعالية والاستخدام الأمثل للموارد (كالوقت، الجهد) مما يساهم في تقديم أفضل أداء وفي الوقت المناسب.

الرتبة الثامنة

احتلتها العبارة رقم 11 التي تنص على " توفر المستشفى نظام فعال لمتابعة أداء الموظفين وتحسينه" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,3750) وانحراف معياري قيمته (1,16987) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تعني العبارة أن المستشفى لديها آلية منظمة ومدروسة لمراقبة جودة عمل الموظفين بشكل منتظم، مع تطبيق إجراءات تطويرية لرفع مستوى أدائهم، بما يحقق أهداف المستشفى، مما يساهم في تعزز الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة.

الرتبة التاسعة

احتلتها العبارة رقم 10 التي تنص على " يتم إبلاغ الموظفين بالتحديثات والاجراءات الجديدة في الوقت المنتسب " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,1500) وانحراف معياري قيمته (1,1204) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة متوسط، تعني العبارة أن المستشفى توصل للموظفين أي تغييرات او قرارات جديدة،
بشكل فوري او خلال فترة زمنية معقولة تسمح لهم بفهمها والتكيف معها قبل تطبيقها، لكن يجب على المستشفى محاولة المحافظة على هذه الوتيرة وتحسينها وتطويها لضمان استغلال الوقت وتقديم تفضل أداء.

الرتبة العاشرة

احتلتها العبارة رقم 8 التي تنص على " تتوفر فرص تدريب وتطوير مهني مستمرة للموظفين " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,025) وانحراف معياري قيمته (1,44093) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة مرتفع، تعني العبارة أن المستشفى تقدّم برامجَ تعليميةً وتأهيليةً منتظمة لموظفيها

لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم المهنية والشخصية، ومواكبة التطورات في مجال عملهم، مما يعزز كفاءتهم وقدرتهم على النمو الوظيفي.

الرتبة الحادية عشر

احتلتها العبارة رقم 12 التي تنص على " يتم تقدير جهود الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,8250) وانحراف معياري قيمته (0,7422) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة متوسط، يشير الى وجود مستوى متوسط من تعبير باعترافا صادقا بالجهود التي يبذلها الموظفون في أداء مهامهم، وتثمّن الإنجازات الاستثنائية التي يحققونها، سواء عبر مكافئات مادية، او شكر علني.

الرتبة الثانية عشر

احتلتها العبارة رقم 7 التي تنص على " يتمتع الموظفين بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2,350) وانحراف معياري قيمته (0,9428) وكانت إجابة افراد العينة بدرجة منخفض، تشير الى وجود مستوى منخفض في التكيف الموظفين بسرعة وفعالية مع أي تحولات او مستجدات في بيئة العمل.

وبشكل عام بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي، فإن المتوسط الحسابي المتحصل عليه قدر ب(3,4229) والانحراف المعياري بلغ(0,56057) ومستوى دلالة المحور قدرت ب مرتفع، هذا يعني أن جل موظفي مستشفى خالدي عبد العزيز متفقون ان الأداء الوظيفي مرتفع، ويعني ذلك إجماعهم على أن هناك جهود جبارة وتدابير قوية في المستشفى لتحسين الأداء الوظيفي، ويرجع التباين في بعض الإجابات إلى حرصهم على تحسينها مع الوقت.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تعتمد هذه الدراسة على عدد من الفرضيات المحددة لاختبارها وتحليلها بغرض فهم العلاقة المتعلقة بموضوع الدراسة، لذلك سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة سابقا.

اولا: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	Kolmogorav-Smimov		Shapiro-Kilk	
	قيمة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة	مستوى الدلالة (sig)
إدارة الوقت	0,091	0,200	0,960	0,162
أداء الموظفين	0,171	0,005	0,954	0,102

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول السابق أن محور إدارة الوقت حسب Kolmogorov-Simirnov وshapiro-wilk أكبر من مستوى الدلالة($\propto \leq 0.05$) والتي قدرة ب (0,20) و(0,162) على التوالي وهذا ما يفسر بأن اعتدالية التوزيع الطبيعي حسب كل من محوري الدراسة، وكذلك بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي حيث حسب Kolmogorov-Simirnov وshapiro-wilk كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) والتي قدرة ب (0,05) و(0,102) على التوالي وبالتالي التوزيع اعتداليا حسب shapiro –wilk وkolmogorov-simirnov.

ثانيا: نموذج الدراسة

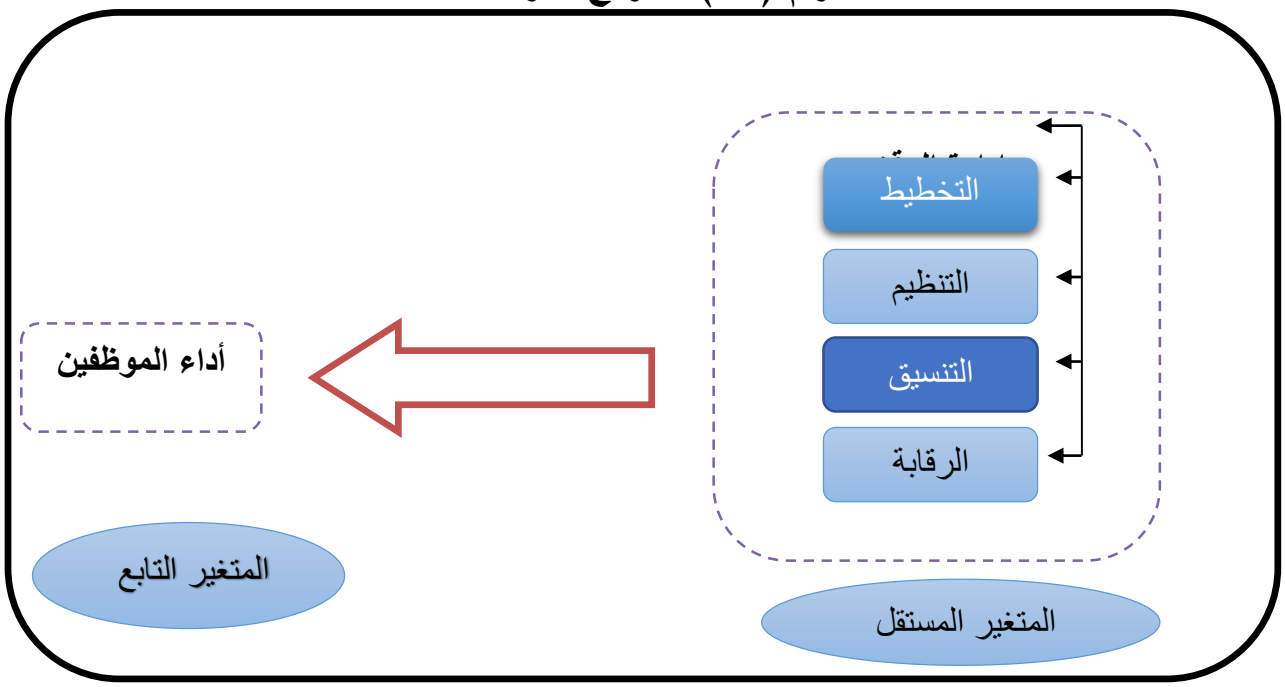
تتناول الدراسة البحث عن أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز – تبسة – وبتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة: إدارة الوقت وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد وهي (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة).

المتغيرات التابعة: أداء الموظفين.

يمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على:

1- الفرضية الصفرية H0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).

2- الفرضية البديلة H1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط الذي يمكن من دراسة امكانية وجود علاقة ذات أثر بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع أداء الموظفين، ينتج عن هذه النتائج معادلة احصائية خطية يتم استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(19): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الاولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (α)	ثابت الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (SIG)
إدارة الوقت	أداء الموظفين	1,667	1,044	0,563	0,316	2,225	14,110	0,00

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات الاستبيان.

ويتضح من خلال الجدول السابق أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استنادا على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (14,110) بقيمة احتمالية (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05≥∝)، كما يتضح ان معامل الارتباط بين إدارة الوقت وأداء الموظفين بقيمة (0,563)، والذي يعكس

علاقة طردية جيدة، كما نلاحظ ان معامل التحديد يساو ي (0,316) وهذا يعني 31,6% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يعود لتغير الحاصل في إدارة الوقت والبقية ترجع لعوامل أخرى كما بلغة قيمة (T)المحسوبة (2,225) بقيمة احتمالية (0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب (0,00) اقل من مستوى دلالة($\propto \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة($\propto \leq 0.05$).

وعليه يمكن كتابة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=1,667X+1,044$

حيث أن: X : إدارة الوقت y: أداء الموظفين

وبالتالي من خلال ما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن إدارة الوقت لها تأثير على أداء الموظفين في بمستشفى خالدي عبد العزيز.

رابعا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط الذي يمكن من دراسة امكانية وجود علاقة ذات أثر بين المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع أداء الموظفين، ينتج عن هذه النتائج معادلة احصائية خطية يتم استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

تتمثل في:

1-1-**الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).

2-1-**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم(20): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (α)	ثابت الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (SIG)
التخطيط	أداء الموظفين	1,667	2,174	0,533	0,285	1,247	15,110	0,00

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان

ويتضح من خلال الجدول السابق أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استنادا على قيمة (F) المحسوبة والبالغة(15,110) بقيمة احتمالية (0 0,0) وهي أقل من مستوى الدلالة(≤ 0.05∝)، كما يتضح ان معامل الارتباط بين التخطيط وأداء الموظفين بقيمة (0,533)، والذي يعكس علاقة طردية جيدة، كما نلاحظ ان معامل التحديد يساو ي (0,285) وهذا يعن28,5% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يعود لتغير الحاصل في تخطيط الوقت والبقية ترجع لعوامل أخرى كما بلغة قيمة (T)المحسوبة (1,247) بقيمة احتمالية (0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

وبما ان مستوى الدلالة قدر ب (0,00) اقل من مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، فانه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

وعليه يمكن كتابة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=1,667X+ 2,174$

حيث أن: X : تخطيط الوقت y: أداء الموظفين

وبالتالي من خلال ما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن تخطيط الوقت له تأثير على أداء الموظفين في بمستشفى خالدي عبد العزيز

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

1-3-**الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).

1-4-**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة (($\propto \leq 0.05$).

الجدول رقم(21): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (α)	ثابت الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (SIG)
التنظيم	أداء الموظفين	2,360	2,528	0,747	0,559	1,418	48,109	0,00

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان

ويتضح من خلال الجدول السابق أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استنادا على قيمة (F) المحسوبة والبالغة(48,109) بقيمة احتمالية (0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة ≤

(0.05∝)، كما يتضح ان معامل الارتباط بين التنظيم وأداء الموظفين بقيمة (0,747)، والذي يعكس علاقة طردية جيدة، كما نلاحظ ان معامل التحديد يساو ي (0,559) وهذا يعني55,9% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يعود لتغير الحاصل في تنظيم الوقت والبقية ترجع لعوامل أخرى كما بلغة قيمة (T)المحسوبة (1,418) بقيمة احتمالية (0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة(0.05 ≥∝).

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب (0,00) أقل من مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة(0.05 ≥ ∝).

وعليه يمكن كتابة العلاقة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: Y=2,36X+ 2 ,528

حيث أن: X : تنظيم الوقت y: أداء الموظفين

وبالتالي من خلال ما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن تنظيم الوقت له تأثير على أداء الموظفين في بمستشفى خالدي عبد العزيز.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

2-1-**الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنسيق الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ ∝).

2-2-**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنسيق الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة (0.05 ≥ ∝).

الجدول رقم(22): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	المتغير	معامل	ثابت	معامل	معامل		القيمة	مستوى

المستقل	التابع	الانحدار (α)	الانحدار (β)	الارتباط (R)	التحديد (R2)	قيمة (T)	المحسوبة (F)	الدلالة (SIG)
التنسيق	أداء الموظفين	1,557	1,062	0,683	0,466	5,312	33,197	0,00

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان

ويتضح من خلال الجدول السابق أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استنادا على قيمة (F) المحسوبة والبالغة(33,197) بقيمة احتمالية (0 ,00) وهي أقل من مستوى الدلالة (∝≤0.05). ، كما يتضح ان معامل الارتباط بين تنسيق الوقت وأداء الموظفين بقيمة (0,683)، والذي يعكس علاقة طردية جيدة، كما نلاحظ ان معامل التحديد يساو ي (0,466) وهذا يعني 46,6% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يعود لتغير الحاصل في تنسيق الوقت والبقية ترجع لعوامل أخرى كما بلغة قيمة (T)المحسوبة (5,312) بقيمة احتمالية (0,00) وهي اقل من مستوى الدلالة(∝ ≤ 0.05).

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب (0,00) أقل من مستوى دلالة(∝ ≤ 0.05)، فانه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنسيق الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة(∝ ≤ 0.05).

وعليه يمكن كتابة العلاقة بين تنسيق الوقت وأداء الموظفين في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: Y=1,557X+ 1,062

وبالتالي من خلال ما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن تنسيق الوقت له تأثير على أداء الموظفين في بمستشفى خالدي عبد العزيز

3- الفرضية الفرعية الرابعة

3-1-**الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة($0.05 \geq \propto$).

3-2-**الفرضية البديل H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).

الجدول رقم(23): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (α)	ثابت الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (SIG)
الرقابة	أداء الموظفين	-0,331	4,731	0,300	0,090	-1,936	3,747	0,060

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان

ويتضح من خلال الجدول السابق أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استنادا على قيمة (F) المحسوبة والبالغة(3,747) بقيمة احتمالية (0,060) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)، كما يتضح ان معامل الارتباط بين الرقابة وأداء الموظفين بقيمة (0,300)، والذي يعكس علاقة طردية ضعيفة، كما نلاحظ ان معامل التحديد يساو ي (0,090) وهذا يعني9% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يعود لتغير الحاصل في رقابة الوقت والبقية ترجع لعوامل أخرى كما بلغة قيمة (T)المحسوبة (-1,936) بقيمة احتمالية (0,060) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).

وبما ان مستوى الدلالة قدر ب (0,060) أكبر من مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$)، فانه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

بين رقابة الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).

وبالتالي من خلال ما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن رقابة الوقت ليس له تأثير على أداء الموظفين في بمستشفى خالدي عبد العزيز.

4- الفرضية الفرعية الخامسة

لمعرفة نتائج الفرضية المتعلقة تم وضع متغيرين ذات العلاقة المباشرة بمتغيري الدراسة لتحليلها واستخلاص النتائج منها.

أولا: متغير الجنس

4-1-**الفرضية الصفرية H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة (إجابات أفراد العينة) لأثر إدارة الوقت على أداء الموظفين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$).

4-2-**الفرضية البديلة H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة (إجابات أفراد العينة) لأثر إدارة الوقت على أداء الموظفين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).

الجدول رقم(24): يوضح اختبار نتائجT-test

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)
إدارة الوقت	ذكر	12	4,0313	0,020	0,494
	انثى	28	4,0290		

أداء الموظفين	ذكر	12	3,2500	1,288	0,779
	انثى	28	3,4970		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على بينات الاستبيان

استنادا إلى بيانات الجدول أعلاه، يبين أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور حول إدارة الوقت (4,0313)، بينما بلغ متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث (4,0290) ونتيجة الاختبار(T) هي(0,020) والقيمة الاحتمالية هي (0,494) . وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)، وبالتالي غير دالة احصائيا ، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث حول إدارة الوقت.

بالنسبة لأداء الموظفين، يبدو أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور بالغ (3,2500)، بينما بلغ متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث (3,4970) ونتيجة اختبار (T) هي (1,288) والقيمة الاحتمالية هي (0,779) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث حول أداء الموظفين.

وبالتالي وفقا لتغير الجنس يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الأثر أخلاقيات الأعمال على جودة الخدمة الصحية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)

ثانيا: المؤهل العلمي

1-1-**الفرضية الصفرية H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة (إجابات أفراد العينة) لأثر إدارة الوقت على أداء الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0.05$).

2-1-**الفرضية البديلة H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة (إجابات أفراد العينة) لأثر إدارة الوقت على أداء الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$).

الجدول رقم(25): اختبار النتائج One Way ANOVA

المتغير	الوظيفة	المتوسط الحسابي	قيمة F	قيمة sig
إدارة الوقت	ثانوي	4,0556	0,737	0,537
	جامعي	4,0820		
	دراسات عليا	4,0278		
	أخرى	3,8542		
أداء الموظفين	ثانوي	3,6019	0,863	0,469
	جامعي	3,4271		
	دراسات عليا	3,4352		
	أخرى	3,1250		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على بيانات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه لمتغير إدارة الوقت أن قيمة (F) بلغت قيمة(0,737)، والقيمة الاحتمالية (0,537) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني انه لا توجد فروق في إجابات العينة حول إدارة الوقت بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، كما يبين الجدول نفسه لمتغير أداء الموظفين ان قيمة F بلغت (0,863)والقيمة

الاحتمالية(0,463) وهي أكبر من مستوى قيمة الدلالة ($\propto \leq 0.05$) وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات العينة حول أداء الموظفين بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

وبالتالي وفقا لمتغير المؤهل العلمي يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أدارة الوقت على أداء الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)

خلاصة الفصل

تعتبر المستشفيات المحرك الأساسي للنظام الصحي في الجزائر، إذ تعمل على توفير الخدمات الصحية للأفراد، وتعتبر مستشفى خالدي عبد العزيز من أهم المستشفيات في الولاية التي تسعى لتحقيق التميز وتقديم خدمات ذات جودة عالية، والتي تسهر كل السهر على تقديم أفضل أداء.

وتعمل المستشفى على توفير خدمات طبية متخصصة وشاملة للنساء والاطفال، تشتمل على فريق طبي مؤهل ومتقن يعمل على تقديم خدمات صحية عالية الجودة مع توفير تجهيزات حديثة وبيئة مريحة للمرضى. وتعمل المستشفى أيضا على إدارة وقتها بغرض تنظيم وحسن العمل داخلها.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تم اجرائها اتضح أن المستشفى تعمل جاهدة على تحقيق أفضل الخدمات، وكذلك حرصها على إدارة وقتها، الذي ينعكس إيجابيا على جودة أداء موظفيها. وبالتالي تسعى دائما على لتقديم أداء فعال.

خاتمة

الخاتمة

خاتمة

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الوقت من الركائز الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسات الصحية، حيث يمثل الأداء الفعال للموظفين عنصرا حاسما في ضمان جودة الرعاية الصحية المقدمة، وقد بينت هذه الدراسة أن حسن استثمار الوقت لا يسهم فقط في رفع إنتاجية الأفراد وتقليل مستويات الإجهاد، بل يحسن أيضا من التنسيق بين الفرق الطبية ويعزز جودة الخدمات المقدمة للمرضى، إذ أن الادارة الناجحة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بقدرة المستشفى على الاستجابة الفورية للحالات الطبية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وبناءا عليه، فان الاستثمار في تنمية مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين يجب أن يعد أولوية استراتيجية لكل مؤسسة صحية تسعى إلى التميز في أدائها وخدماتها.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي، فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية في مستشفى خالدي عبد العزيز أن إدارة الوقت تسهم في تحسين أداء الموظفين بوظائفها المختلفة التخطيط، التنظيم، التنسيق إلا وظيفة الرقابة التي لا تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء موظفي مستشفى خالدي عبد العزيز.

وعليه تؤكد هذه الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي أن تعزيز ثقافة إدارة الوقت داخل المؤسسات الصحية لا يعد خيارا، بل ضرورة لتحسين أداء الموارد البشرية وضمان تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية، وأن غياب أساليب فعالة في تنظيم الوقت يرتبط بضعف التنسيق، زيادة الأخطاء، وانخفاض الرضا الوظيفي.

من خلال دراسة هذا الموضوع، يمكن أن نبرز مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها بالدراسة النظرية وأخرى بالدراسة التطبيقية.

الخاتمة

1-النتائج النظرية

– تساهم إدارة لوقت في تحسين توزيع المهام بين الموظفين، مما يحد من التداخل في الأدوار ويعزز من وضوح المسؤوليات، وهو ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المستشفى؛

– تؤثر إدارة الوقت بشكل مباشر على جودة اتخاذ القرار، حيث تمنح الموظف مساحة زمنية كافية للتفكير المنهجي وتحليل المعطيات قبل التصرف، خصوصا في المواقف الطبية الحرجة؛

– ترتبط القدرة على إدارة الوقت بارتفاع مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي، حيث يظهر الموظفون الذين ينظمون أوقاتهم التزاما أعلى بالمواعيد وتنفيذا أدق للمهام الموكلة إليهم؛

– تسهم إدارة الوقت في الحد من ظاهرة الإرهاق المهني، من خلال تقليل التراكم الوظيفي وتوزيع الجهد على فترات زمنية مناسبة، مما ينعكس إيجابا على الصحة النفسية للموظفين؛

– تعزيز ثقافة إدارة الوقت داخل بيئة المستشفى يرفع من مستوى التعاون بين مختلف الأقسام، إذا يسهل من تنسيق الجداول الزمنية، ويقلل من التأخير في تنفيذ العمليات المشتركة؛

– الاستثمار في تدريب الموظفين على مهارات إدارة الوقت يعد من الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمدها المؤسسات الصحية الحديثة لتحسين الإنتاجية العامة وضمان استمرارية جودة أداء الموظفون؛

– أن الموظفين الذين يتمتعون بمهارات جيدة في تنظيم الوقت قادرون على التكيف بشكل أفضل مع ضغوط بيئة العمل الصحية، ما يؤدي إلى استقرار أكبر في الأداء واستجابة أسرع لمتطلبات العمل؛

– تسهم إدارة الوقت في تحسين جودة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، حيث يصبح التنسيق بين الفرق الطبية والإدارية أكثر سلاسة، مما يؤدي إلى تجنب التأخير والتكرار في الإجراءات اليومية.

الخاتمة

2-النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، نوجز أهمها فيما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)، حيث توصلنا إلى أن هناك علاقة متكاملة بين إدارة الوقت وأداء الموظفين، مما يعني أن تحسين إدارة الوقت تسهم في رفع مستوى أداء الموظفين .
- **الفرضية الفرعية الأولى:** تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$) ، حيث توصلنا إلى أن عدم وجود تخطيط جيد للوقت يؤدي إلى ضعف أداء الموظفين، مما يستدعي تعزيز ثقافة التخطيط الزمني داخل المستشفى.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)، حيث توصلنا إلى أن تنظيم الفعال للوقت يسهم في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر الزمني، وهو ما يدعم ضرورة تنظيم المهام و الموارد بشكل منهجي في المستشفى .
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنسيق الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)، حيث توصلنا إلى أن التنسيق بين الموظفين في استغلال الوقت يؤدي إلى أداء أكثر تكاملا وانسجاما، مما يعزز من تحقيق الأهداف المشتركة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تم إثبات أن الفرضية الصفرية صحيحة والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة على الوقت وأداء الموظفين بمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0.05$)، توصلنا إلى أن مجرد فرض رقابة على وقت

الحضور، الانصراف وتتبع الوقت بدقة لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء الموظفين بل يرتبط بعوامل أخرى.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** تم إثبات أن الفرضية الصفرية صحيحة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العينة (إجابات أفراد العينة) لأثر إدارة الوقت على أداء الموظفين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي عند مستوى الدلالة($\propto \leq 0.05$) مما يدل على أن أفراد العينة متفقون نسبيا في تقييمهم لأهمية إدارة الوقت، بغض النظر عن مؤهلاتهم واختلافاتهم الجنسية.

3-الاقتراحات والتوصيات

في ظل النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات تتمثل في:

- تعزيز ثقافة التخطيط الزمني داخل المؤسسات الصحية من خلال دورات تدريبية وورش عمل مستمرة للموظفين في جميع المستويات؛
- وضع جداول زمنية واضحة لتنفيذ المهام وتوزيع الأدوار بطريقة منهجية تراعي أولويات والإمكانيات البشرية والمادية؛
- العمل على تنظيم بيئة العمل من خلال التقليل من مصادر التشتت والفوضى وتحسين التوزيع الوظيفي داخل المصالح والمصحات؛
- تشجيع التنسيق بين الموظفين من خلال تطبيق أنظمة تواصل فعالة وآليات تعاون في تقاسم المسؤوليات وتقليل التداخل في المهام؛
- تفعيل الرقابة الداخلية على استخدام الوقت، من خلال المتابعة المنتظمة وتقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري، مع ربط النتائج بالحوافز؛
- اعتماد أدوات تكنولوجية حديثة لإدارة الوقت مثل البرمجيات الخاصة بجدولة المهام والتذكير بالمواعيد، خاصة في المصالح الطبية ذات الطابع المستعجل.

ثالثا: أفاق الدراسة

الخاتمة

تفتح هذه الدراسة أفاقا واسعة لمزيد من البحوث المستقبلية في مجال إدارة الوقت داخل المؤسسات الصحية، خصوصا في ظل التحديات التي تواجه القطاع الصحي من ضغط العمل وقلة الموارد، ويمكن تطوير هذه الدراسة من خلال:

- أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين؛
- دور إدارة الوقت في تعزيز الإنتاجية لدى العاملين؛
- فعالية إدارة الوقت في تحسين الالتزام الوظيفي لدى العاملين؛
- الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين؛
- ممارسات إدارة الوقت وعلاقتها بالحد من الأخطاء الإدارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب

1- إبراهيم الفقى، إدارة الوقت، ابداع للإعلام والنشر، ط1، مصر، 2009.

2- إبراهيم محمد المحاسنه، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص120-121.

3- أبو عاشور، ثائر خالد رضا، إدارة الوقت، دار الخليج لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2023.

4- أحمد مصطفى السيد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر التوزيع، القاهرة، 2004.

5- بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2017.

6- تحي حمدان، كامل فليفل لإحصاء، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.

7- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

8- حسين صبري، فن إدارة الوقت، دار هماليل للطباعة، النشر والتوزيع، ط1، الإمارات، 2015.

9- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار علم الثقافة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2016.

10- خالد بن عبد الرحمان الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي، المكتبة الشاملة، ط01، ديسمبر 2006.

11- خالد سعد محمد الساموليي، إدارة الوقت، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، السودان، 2018.

12- الخضيري محسن أحمد، الادارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

13- درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1986.

قائمة المراجع

14- رامي صلاح جبريل، تحليل البيانات خطوة بخطوة في SPSS، طبعة الاولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020.

15- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص43 وما بعدها.

16- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.

17- شيراز محمد خضر، إدارة الأداء والمكافآت، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لندن، 2022.

18- عبد الغاني بوشمال، العياشي زرزار، إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020.

19- عبد الكريم أحمد جميل، فن إدارة الوقت، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

20- عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019.

21- عدي عطا، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، دار الكتاب الجامعي، ط 1، الامارات، 2014.

22- فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2014.

23- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010.

24- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.

25- محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ط1، الدمام، 2018 .

26- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.

27- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، مصر،2015.

28- محمد مفيد القوصي، الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002 .

29- مدحت محمد أبو النص، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 3، القاهرة، 2015.

30- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018.

31- نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.

32- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.

33- وليد الحيالي، إدارة الوقت والمعوقات المؤثرة في استخداماتها والأساليب العلمية فيها، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، طرابلس،2015.

ثانيا: المجلات والمقالات

1- أحمد صفاء سامي، تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد27، قسم إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان طرابلس، بيروت، 2024.

2- أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم، أثر الوقت على الاداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر الإعلامي، العدد21، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة المشرق، السودان،2020.

3- امين حوا، رضا دحماني، نمذجة أثر إدارة الوقت وضغوط العمل على أداء العاملين باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد22، العدد02، جامعة ابن خلدون، تيارت(الجزائر)، ديسمبر 2021.

4- باسم بن صالح بن ظافر العمري، واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد16، 2015.

5- البشير عبد الكريم، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسلوب الإحصائي الأنسب لتقديره، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 5، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر ،2011.

6- بلخير عمومن، محمد الحافظ عيشوش، الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد1، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي (الجزائر)، 2022.

7- بن بختي عبد الحكيم، أهمية إدارة الوقت في عملية الإدارية، مخبر الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، جوان 2023.

8- بوبكر بوزيدي، فريد سعداوي، أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين، مجلة التكامل لاقتصادي، المجلد 11، العدد3، جامعة غرداية، الجزائر ،2023.

9- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد46، مارس2022.

10-حاجي نذير، فاعلية إدارة الوقت في تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد03 ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، سبتمبر 2020.

11-حسين يرقي، مكانة الوقت لدى المدير: مقاربة نظرية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 4، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010.

12-حيدر أحمد، إدارة الوقت لدى الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، المجلد 5، العدد1، كلية الآداب، جامعة المنصورة، مصر، 2018.

13-خديجة شناف، (الوقت في العمل المؤسسي: قيمته وأساليب إدارته)، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد30، جامعة عبد الحميد مهري، سبتمبر 2017، قسنطينة (الجزائر).

14-دنيا محمد السعيد أبو العلا، إدارة الوقت وتأثيرها على معدلات الإنتاج، مجلة حوليات أذاب عين شمس، المجلد 44، العدد4، جامعة المنصورة، مصر، 2016.

15-ريال فايزة، أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد8، العدد4، جامعة أكلي محند او لحاج، الجزائر، 2020.

16-زهوة خلوط، التحول نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل لرفع من أداء المؤسسات الجزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، العدد02، جامعة ا محمد، البويرة، ديسمبر 2018.

17- زهير ثابت، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية (إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل)، دورة تدريبية، 2010.

18- زينة بن وسعد، أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في المؤسسات، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد02، العدد7، 2018، عين تموشنت، الجزائر.

19- سعدية بن أحمد، مؤشرات قياس الأداء المستخدمة في المؤسسات الصناعية والجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 1، جامعة غيليزان، الجزائر،2023.

20- عبد الجليل طواهير، خير الدين سرداني، أدوات البحث العلمي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، الجلد4، العدد8، 2022.

21- عبد الرزاق بن علي، هدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد2، جامعة بشار، الجزائر ،2019.

22- عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 14، العدد 4، قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022.

23- عبد القادر بن الطيب وآخرون، فاعلية إدارة الوقت الصفي، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد7، العدد1، جامعة محمد بن أحمد، الجزائر،2021.

24- عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد05، كلية علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جوان 2015.

25- عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت (المعوقات والحلول)، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد2، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، ديسمبر 2017.

26- عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 5، العدد 16، الجزائر، 2021.

27- غربي أحسن، قواعد تفويض الاختصاص الإداري في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد8، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، جانفي2014.

28- فاتح لقوقي، أثر المهارات الشخصية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر،2024.

قائمة المراجع

29- فاطمة مانع، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد11، العدد2، جامعة الشلف، الجزائر، 2021.

30- فطيمة زعزع، زليخة تفرقنيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد6، جامعة باتنة1، جزائر، جوان2017.

31- فهيمة ذيب، المقاربة النظرية لإدارة الوقت وأهميته في الحياة المهنية، مجلة الفتح للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 5، العدد1، جامعة لونيسي علي البليدة، الجزائر، 2021.

32- فيصل بن عبد الله الرويس، مستوى وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية والبيئية، مجلة الدراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 3، العدد 1، قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة شقراء، الرياض،2016.

33- لعياضي عصام، بعض أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية، مجلة المنظومة الرياضية، العدد01، جامعة سوق اهراس، الجزائر، مارس 2017،

34- لونيس علي، ادارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد10، العدد1، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.

35- محمد بن سالم الهديفي، قياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد37، جامعة ابن زهر، الرباط، 2022.

36- محمد عبد الفتاح بلهامل، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، مجلة دراسات الأبحاث، المجلد13، العدد4، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، جويلية 2021.

37- محمد فلاح سالم المجالي، القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 8، عمان، 2022.

38- محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر، العدد01، جامعة احمد زبانة، غليزان(الجزائر)، ماي2022.

قائمة المراجع

39- محمد نوري، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث دولية فصلية أكاديمية محكمة، المجلد 06، العدد01، جامعة الأغواط(الجزائر)، جانفي 2014.

40- مرزيق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس و بناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 4، العدد 2، جامعة حسيبة بوعلي الشلف، الجزائر، 2013.

41- مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (دراسة نظرية)، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد06، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر).

42- مليكة غواظني، المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر، المجلد5، العدد2، 2021.

43- منصور التجاني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد3، العدد4، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجلفة، الجزائر،2020.

44- نبيل سعد خليل وآخرون، مضيعات الوقت لدى القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، المجلد 1، العدد 1، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2019.

45- نبيل شنن، استكشاف ممارسات قياس الأداء في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 4، العدد 1، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2018.

46- النسور مروان، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، مجلة دفاتر MECAS، المجلد 17، العدد3، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2021.

47- نسيم بوقال، الإدارة الذاتية كمرتكز للنجاح المستدام في المنظمات المعاصرة: دراسة حالة نموذج الهولاكراسي في شركة زابوس، مجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد01،جامعة قسنطسنة2، مارس2021.

48- هشام سفيان صلواتشي واخرون، (أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية: دراسة آراء عينة من مدراء الملبنات والمجبنات في الوليات الوسط الجزائرية)، العدد24، ديسمبر2017.

49- يبالة سميرة، مساهمة المدير في السيطرة على مضيعات الوقت لتحقيق الادارة الفعالة للوقت، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية –، المجلد 2، العدد2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2008.

ثالثا: المذكرات والاطروحات

1- أحمد سويسي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2013.

2- أحمد ناصر سالم مندل، أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجزائر،2016.

3- امال كريمة ركبي، الفايسبوك وعلاقته بتشكيل الهوية الافتراضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.

4- انوار يوسف، تطبيق الادارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، القدس، 2021.

5- جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2003.

6- رهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، (رسالة: ماجستير علم النفس العام)، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016.

7- زايد راجع المنتصر، الامن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة، أطروحة ماجستير، قسم علوم الاجتماع، كلية الدراسات العليا، اليمن،2020.

8- زرنوح احمد، الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة(الجزائر)

9- سلطان عبد الفتاح، انعكاسات تنمية الموارد البشرية على إدارة الوقت في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023.

10- عيسى إبراهيم المعشر، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في فندق الأردن فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2009.

11- محمد سيف الدين، اثر الاتصالات على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة(الجزائر)، 2009.

12- محمد فاتح راشد انفيضم انهاجزي واخرون، المضامين العلمية للإدارة الذاتية نظرة عصرية ورؤية تربوية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، على مجلة كلية التربية ببنها، العدد 115، الجزائر،2018

13- مرح طاهر شكري، القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016.

14- ياسر بن صالح القصى، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

رابعا: المراجع الاجنبية

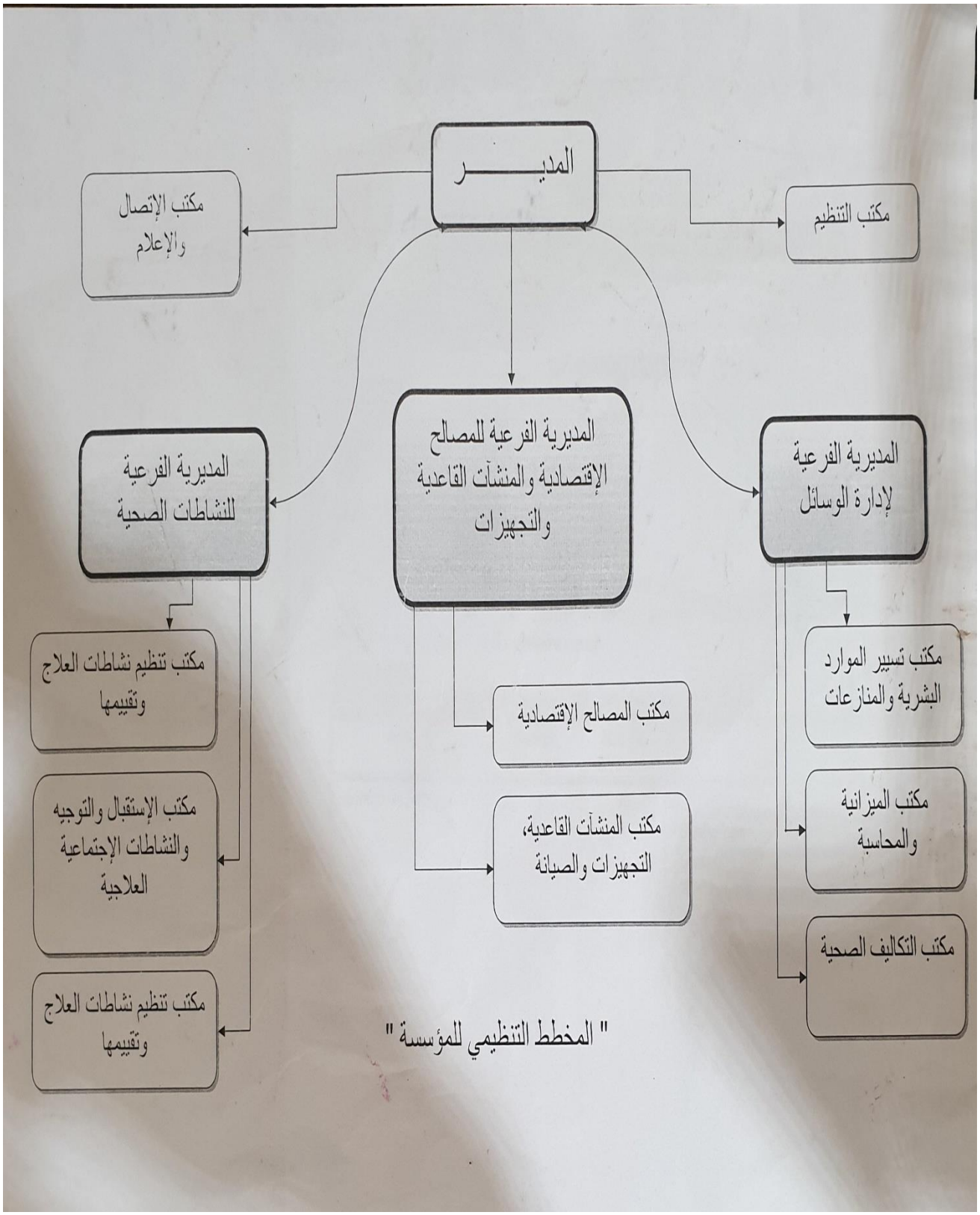
1_SPSS Statistical Package For Social Sciences.

2_ the Sociology of Job Performance ، MENAD Samira،FAHEM Hanane in the Theory of Douglas McGregor، Algerian Journal of Human and Social Scienc، N02، 2023 decembre،University Abdelhamid Ibn Badis، Mostaganem.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم(1): الهيكل التنظيمي للمستشفى خالدي عبد العزيز



" المخطط التنظيمي للمؤسسة "

الملحق رقم(2): الإمكانيات المادية والبشرية لمستشفى خالدي عبد العزيز تبسة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE LA SANTE,
ETABLISSEMENT HOSPITALIER SPECIALISE EN GYNECOLOGIE OBSTETRIQUE,
PEDIATRIE ET CHIRURGIE PEDIATRIQUE HOPITAL KHALDI ABDELAZIZ TEBESSA

Monographie

Commune d'implantation : Tébessa
Daïra : Tébessa

CREATION-ORGANISATION

Statut juridique : E.P.A

Décret de création : N° 08-62 *Du* 24 Février 2008

Arrêté n° 032 *du* 27 Janvier 2009 *portant création des services et de leurs Unités constitutives au sein de l' EHS (joindre copie)*

Organisation :

L'EHS comporte 140 *lits techniques et* 166 *lits organisés*

Services	*Nbre lits techniques*	*Nbre lits organisés*	*Nombre unités*
- Gynéco Obstétrique	80	96	04 Unités - Gynécologie - Grossesse à risque - Pré Travail et Poste Partum - Consultations, Explorations et Urgences
- Pédiatrie	40	70	04 Unités - Néonatologie - Nourrissons - Grands Enfants - Hôpital de jour et Urgences
- Chirurgie Pédiatrique	20	-	02 Unités (Service Non Fonctionnel) - Hospitalisation - Consultations et Urgences
- Pharmacie	/	/	
TOTAL	140	166	10

* **Plateau Technique** :

- Radiologie et Exploration fonctionnelle 01
- Laboratoire d'analyses 01
- Bloc opératoire : 02 Salles d'Opérations.

الملحق رقم(3): الاستبيان

جامعة الشهيد العربي التبسي –تبسة–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة اعمال

استبانة بحثية لإعداد مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر حول:

تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين

دراسة حالة مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيدات والسادة المحترمين العامل ين في المؤسسة

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير تحت عنوان:

"تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين".

نأمل أن تتكرموا وتخصصوا جزء من وقتكم لملء هذا الاستبيان لتساهموا في إنجاز هذا العمل، بالإجابة عن كل الأسئلة الواردة في الاستبيان بكل مصداقية وموضوعية؛

علما أن هذه المعلومات والبيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال إجاباتكم القيمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

"وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم"

دراسة حالة مستشفى خالدي عبد العزيز–تبسة–

من اعداد الطالبتين:

–سالمي رحمة

–شيخ وفاء

تحت اشراف الأستاذة:

–جمعة شرقي

الجزء الاول: **البينات الشخصية والوظيفية**

-الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تتناسب مع أرائكم:

1-الجنس

-ذكر ☐ - أنثى ☐

2-الفئة العمرية

- من 20 الى 25سنة ☐ - من 25 الى أقل من35 سنة ☐

- من 35 الى اقل من45 سنة ☐ - من 45 فأكثر ☐

3-المؤهل العلمي

-ثانوي ☐ - دراسات العليا ☐

-جامعي ☐ -اخرى ☐

4-الوظيفة

-عامل ☐ - طار سامي ☐

- اطار ☐

5-حالة الاجتماعية

- أعزب ☐ - مطلق ☐

- متزوج ☐

6-الخبرة المهنية

- اقل من 5 سنوات ☐ -أكثر من 10 سنوات ☐

- من 5 سنوات الى 10 ☐

الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة ومحاورها

المحور الأول: إدارة الوقت

الرجاء وضع العلامة (X)في المكان المناسب.

البعد	الرقم	العبارات	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: التخطيط	01	يتم وضع خطة عمل سنوية واضحة للمهام.					
	02	يتم اشراك جميع الموظفين في عملية التخطيط لتوزيع المهام في المستشفى.					
	03	يؤثر التخطيط الحالي على كفاءة انجاز المهام.					
	04	يتم إبلاغ جميع الموظفين بجدول الاعمال مسبقا.					
ثانيا: التنظيم	05	توزع المهام بين الموظفين بالتساوي.					
	06	تتوفر أدوات وتقنيات تساعد على تنظيم الوقت في المستشفى.					
	07	يوجد نظام لتنظيم العمل أثناء الطوارئ.					
	08	تساهم الإدارة في تقييم بيئة الاعمال.					
ثالثا: التنسيق	09	يتم تنسيق المهام بين الأقسام بفعالية.					
	10	يتم الحصول على المعلومات اللازمة من الأقسام الأخرى بسرعة.					
	11	يؤثر ضعف التنسيق بين الزملاء على انجاز مهام العمل.					
	12	تساهم الاجتماعات في تحسين التنسيق بين الفرق					
رابعا: الرقابة	13	يوجد نظام لمتابعة التزام بالجداول الزمنية					
	14	تقيم إدارة الوقت بمستشفى بشكل دوري					
	15	تؤثر الرقابة على الأداء في تحسين إدارة الوقت					
	16	يوجد إجراءات تصحيحية عن حدوث مشاكل في إدارة الوقت					

المحور: أداء الموظفين

الرجاء وضع العلامة (x)في المكان المنتسب.

الرقم	العبارات	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يلتزم الموظفين بأداء مهامهم اليومية					
02	يتم تنفيذ المهام الموكلة للموظفين بدقة عالية					
03	ينجز الموظفين مهامهم ضمن الإطار الزمني المحدد بكفاءة					
04	يستطيع الموظفين التعامل مع ضغوط العمل بشكل فعال					
05	يسود جو من التعاون بين الموظفين لإنجاز المهام بشكل مشترك					
06	يلتزم الموظفين بالمواعيد والانضباط في العمل					
07	يتمتع الموظفين بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل					
08	تتوفر فرص تدريب وتطوير مهني مستمر للموظفين					
09	تقدم الإدارة الدعم اللازم للموظفين لأداء أعمالهم بفعالية					
10	يتم إبلاغ الموظفين بالتحديثات والإجراءات الجديدة في الوقت المناسب					
11	توفر المستشفى نظام فعال لمتابعة أداء الموظفين وتحسينه					
12	يتم تقدير جهود الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم					

الملحق رقم (4): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم واللقب والرتبة العلمية	جامعة الانتساب
01	الأستاذ الدكتور دريس يحي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
02	الأستاذ الدكتور حناشي توفيق	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
03	د. براهم نور الهناء	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

الملحق رقم (5): نتائج التحليل الاحصائي بواسطة برنامج الspss

معامل الفا كرونباخ للمتغير المستقل (إدارة الوقت)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,644	16

معامل الفا كرونباخ للبعد الأول (التخطيط)

RELIABILITY

/VARIABLES=س1 س2 س3 س4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,461	4

/MODEL=ALPHA.

معامل الفا كرونباخ للبعد الثاني(التنظيم)

RELIABILITY

/VARIABLES= س5 س6 س7 س8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,669	4

/MODEL=ALPHA.

معامل الفا كرونباخ للبعد الثالث (التنسيق)

RELIABILITY

/VARIABLES= س 9س 10س 11س12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,482	4

معامل الفا كرونباخ للبعد الرابع (التنسيق)

RELIABILITY

/VARIABLES= س 13س 14س 15س16

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,420	4

معامل الفا كرونباخ للمتغير التابع (أداء الموظفين)

RELIABILITY

/VARIABLES= م 17م 18م 19م 20م 21م 22م 23م 24م 25م 26م 27م28

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	12

معامل الفا كرونباخ الإجمالي

RELIABILITY

/VARIABLES= س 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16م 17م 18 م 19م 20م 21م 22م 23م24

م 25م 26م 27م28

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

28	,786

تحليل البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	30,0	30,0	30,0
	انثى	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الفئة_العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 25سنة	5	12,5	12,5	12,5
	من 25 الى 35 سنة	5	12,5	12,5	25,0
	من 35 الى 45 سنة	26	65,0	65,0	90,0
	من 45 فاكثر	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	22,5	22,5	22,5
	جامعي	16	40,0	40,0	62,5
	درسات عليا	9	22,5	22,5	85,0
	أخرى	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل	20	50,0	50,0	50,0
	إطار	15	37,5	37,5	87,5
	إطار سامي	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الحالة_الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	16	40,0	40,0	40,0
	متزوج	23	57,5	57,5	97,5
	مطلق	1	2,5	2,5	100,0

	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	9	22,5	22,5	22,5
	من 5 الى 10 سنوات	16	40,0	40,0	62,5
	أكثر من 10 سنوات	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

correlations

Corrélations

		ادارة الوقت	الاداء الوظيفي
ادارة الوقت	Corrélation de Pearson	1	,563*
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
اداء الموظفين	Corrélation de Pearson	,563*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المتوسط الحسابي الانحراف المعياري للبعد الأول (التخطيط)

Statistiques

		يتم وضع خطة عمل سنوية واضحة للمهام	يتم إشارك جميع الموظفين في عملية التخطيط لتوزيع المهام المستشفى	يؤثر التخطيط الحالي على كفاءة انجاز المهام	يتم إبلاغ جميع الموظفين بجدول الأعمال مسبقا
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,3750	3,9750	4,0250	4,4000
Ecart type		,49029	,94699	,15811	,54538

Statistiques

		التخطيط
N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		4,1938
Ecart type		,37334

المتوسط الحسابي الانحراف المعياري للبعد الثاني (التنظيم)

Statistiques

		توزع المهام بين الموظفين بالتساوي	تتوفر أدوات وتقنيات تساعد على تنظيم الوقت في المستشفى	وجد نظام لتنظيم العمل أثناء الطوارئ	تساهم الادارة في تقييم بيئة العمل
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,2000	4,1000	4,2000	4,2000
Ecart type		,91147	1,00766	,51640	,79097

Statistiques

		التنظيم
N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		4,1750
Ecart type		,58617

المتوسط الحسابي الانحراف المعياري للبعد الثالث (التنسيق)

Statistiques

		يتم تنسيق المهام بين الأقسام بفعالية	يتم الحصول على المعلومات اللازمة من الأقسام الأخرى بسرعة	يؤثر ضعف التنسيق بين الزملاء على انجاز مهام العمل	تساهم فاعلية الاجتماعات في تحسين التنسيق بين الفرق
N	Valide	40	40	40	40

	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,7000	3,1250	4,0000	4,3750
Ecart type		,96609	1,13652	1,03775	,49029

Statistiques

التنسيق

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		3,8000
Ecart type		,58889

المتوسط الحسابي الانحراف المعياري للبعد الرابع (الرقابة)

Statistiques

		يوجد نظام لمتابعة التازم الموظفين بالجدول الزمني	تقيم إدارة الوقت في المستشفى بشكل دوري	تؤثر الرقابة على الأداء في تحسين إدارة الوقت	يوجد إجاءات تصحيحية عن حدوث مشاكل في إدارة الوقت
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,9250	3,8750	4,1250	3,8750
Ecart type		,72986	,96576	,85297	,79057

Statistiques

الرقابة

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		3,9500
Ecart type		,50700

المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الإجمالي لإدارة الوقت

Statistiques

ادارة الوقت

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		4,0297
Ecart type		,32243

المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الإجمالي للأداء الموظفين

Statistiques

أداء الموظفين

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		3,4229
Ecart type		,56057

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ادارة الوقت	,091	40	,200*	,960	40	,162
أداء الموظفين	,171	40	,005	,954	40	,102

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,563[a]	,316	,092	,53416

a. Prédicteurs : (Constante), ادارة الوقت

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,413	1	1,413	14,110	,000[b]
	de Student	10,842	38	,285		
	Total	12,255	39			

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

b. Prédicteurs : (Constante), ادارة الوقت

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	1,044	1,072		,974	,336
	ادارة الوقت	1,667	,265	,563	2,225	,000

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التخطيط[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,533[a]	,285	,014	,55663

a. Prédicteurs : (Constante), التخطيط

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,482	1	,482	15,110	,000[b]
	de Student	11,774	38	,310		
	Total	12,255	39			

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

b. Prédicteurs : (Constante), التخطيط

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	2,174	1,005		2,163	,037
	التخطيط	1,667	,239	,533	1,247	,000

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنظيم[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,747[a]	,559	,025	,55344

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيم

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,616	1	,616	48,109	,000[b]
	de Student	11,639	38	,306		
	Total	12,255	39			

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيم

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	2,528	,637		3,967	,150

	التنظيم	2,360	,151	,747	1,418	,000

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنسيق[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683[a]	,466	,411	,43021

a. Prédicteurs : (Constante), التنسيق

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,222	1	5,222	33,197	,000[b]
	de Student	7,033	38	,185		
	Total	12,255	39			

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

b. Prédicteurs : (Constante), التنسيق

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	1,062	,450		2,361	,023
	التنسيق	1,557	,117	,683	5,312	,000

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد الرقابة[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,300[a]	,090	,066	,54181

a. Prédicteurs : (Constante), بعد الرقابة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,100	1	1,100	3,747	,060[b]
	de Student	11,155	38	,294		
	Total	12,255	39			

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

b. Prédicteurs : (Constante), بعد الرقابة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	4,731	,681		6,944	,000
	بعد الرقابة	−,331	,171	−,300	−1,936	,060

a. Variable dépendante : اداء الموظفين

اختبار الفروق T-test

Statistiques de groupe

الجنس		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
ادارة الوقت	ذكر	12	4,0313	,38849	,11215

	انثى	28	4,0290	,29779	,05628
اداء الموظفين	ذكر	12	3,2500	,61955	,17885
	انثى	28	3,4970	,52777	,09974

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Inférieur	Supérieur
ادارة الوقت	Hypothèse de variances égales	,476	,494	,020	38	,984	,00223	,11270	-,22593	,23039
	Hypothèse de variances inégales			,018	16,804	,986	,00223	,12548	-,26273	,26720
اداء الموظفين	Hypothèse de variances égales	,080	,779	-1,288	38	,206	-,24702	,19180	-,63531	,14126

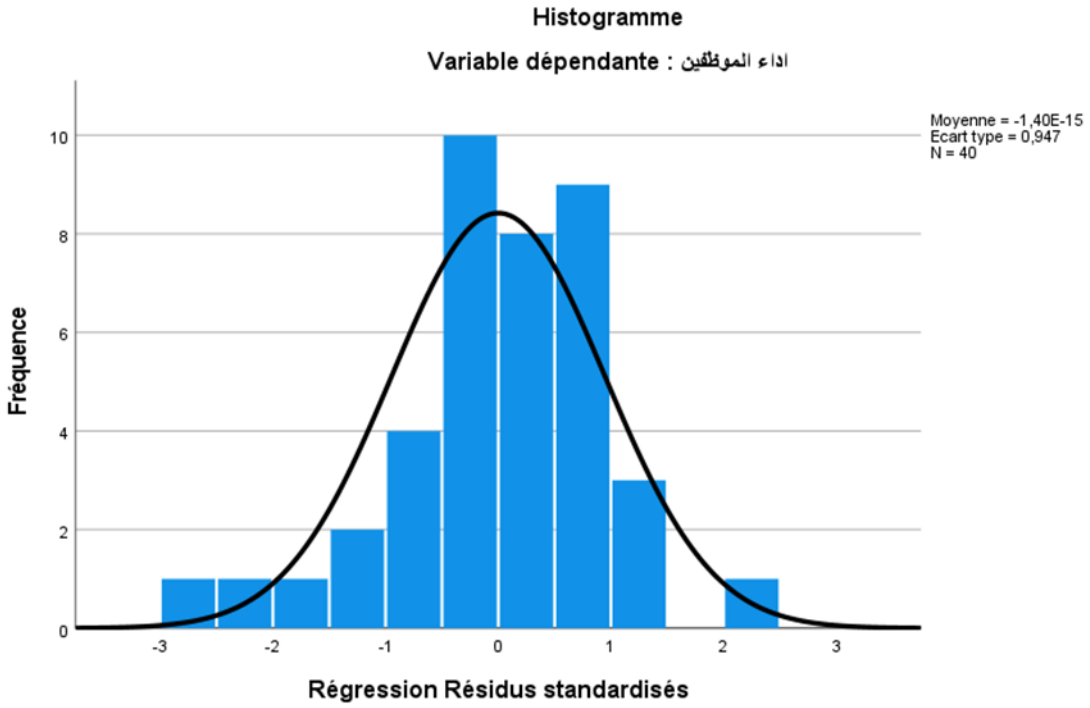
Hypothèse de variances inégales			-1,206	18,189	,243	-,24702	,20478	-,67693	,18288

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
ادارة الوقت	ثانوي	9	4,0556	,32241	,10747	3,8077	4,3034	3,63	4,44
	جامعي	16	4,0820	,21129	,05282	3,9694	4,1946	3,81	4,69
	درسات عليا	9	4,0278	,37384	,12461	3,7404	4,3151	3,25	4,50
	أخرى	6	3,8542	,49000	,20004	3,3399	4,3684	3,06	4,31
	Total	40	4,0297	,32243	,05098	3,9266	4,1328	3,06	4,69
اداء الموظفين	ثانوي	9	3,6019	,52503	,17501	3,1983	4,0054	2,75	4,42
	جامعي	16	3,4271	,55601	,13900	3,1308	3,7234	1,92	4,08
	درسات عليا	9	3,4352	,59771	,19924	2,9757	3,8946	2,50	4,25
	أخرى	6	3,1250	,58867	,24032	2,5072	3,7428	2,50	3,92
	Total	40	3,4229	,56057	,08863	3,2436	3,6022	1,92	4,42

ANOVA

		Somme des carrés	Df	Carré moyen	F	Sig.
ادارة الوقت	Entre groupes	,235	3	,078	,737	,537
	Intra-groupes	3,820	36	,106		
	Total	4,055	39			
اداء الموظفين	Entre groupes	,822	3	,274	,863	,469
	Intra-groupes	11,433	36	,318		
	Total	12,255	39			



الملحق رقم(06): اتفاقية تربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم:...../2023

إتفاقية التربص

المادة الاولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : مستشفى خالدي عبد العزيز

مقرها : تبسة

ممثلة من طرف :

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- شيخ وفاء 2- سالجي رحمة

ماستر التخصص : ادارة اعمال

عنوان المذكرة: تأثير ادارة الوقت على أداء الموظفين

الاستاذ المشرف :

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- 2- 3.

4. 5-

ليسانس التخصص :

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ المشرف :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة : التربص التطبيقي يجرى في مصلحة .....

الفترة من: 18 .02. 2025 الى: 15 .03. 2025

المادة الرابعة : برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص يلبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضح للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تاخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

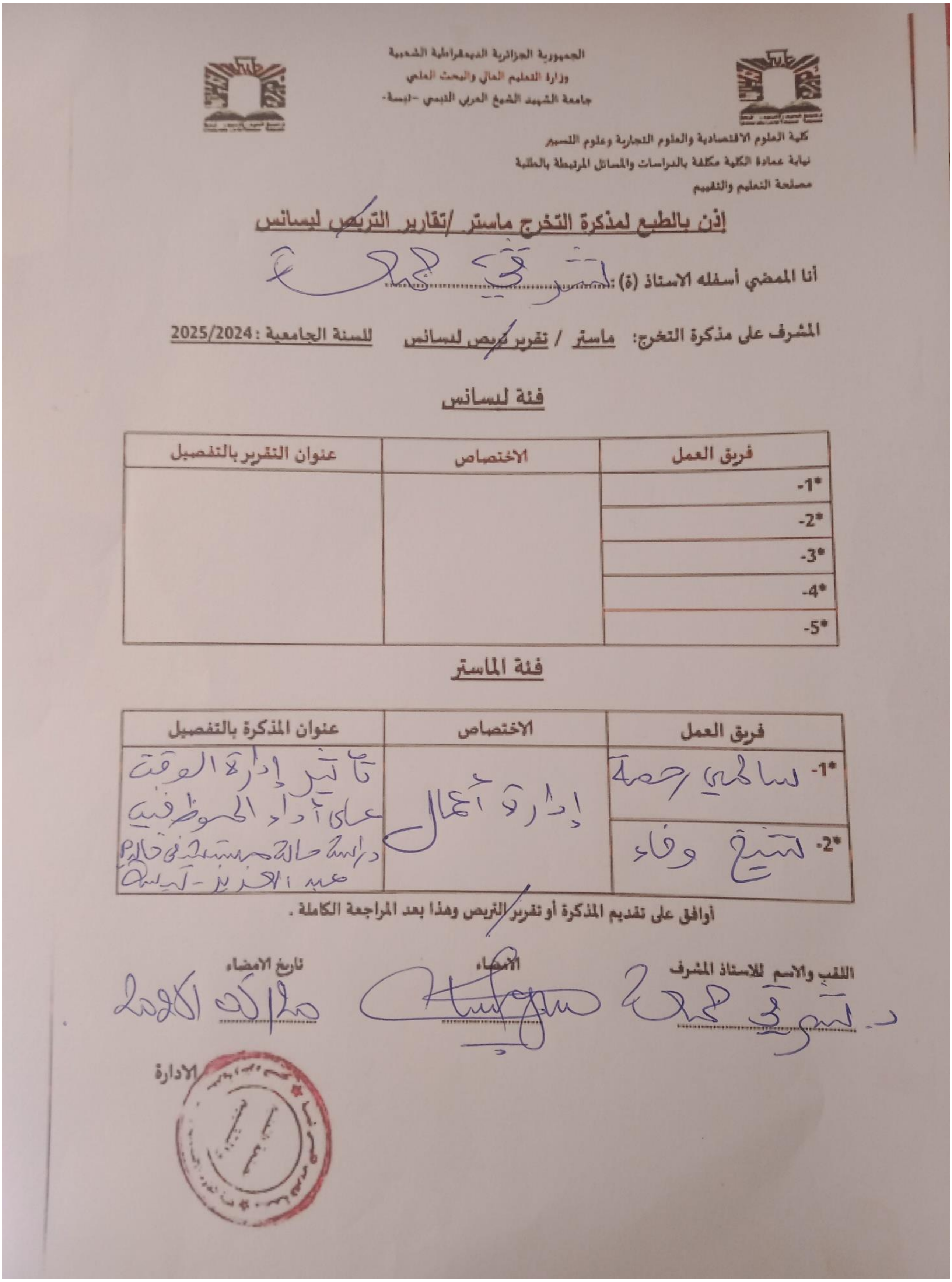
المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلة

الملحق (07): الاذن بالطبع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر /تقارير التربص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة): شرقي جمعة

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تربص ليسانس للسنة الجامعية : 2025/2024

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
-1*		
-2*		
-3*		
-4*		
-5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
-1* سالمي رحمة	إدارة أعمال	تأثير إدارة الوقت على أداء الموظفين دراسة حالة مستشفى خالدي عبد العزيز - تبسة
-2* شيخ وفاء		

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التربص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

اللقب والاسم للأستاذ المشرف	الامضاء	تاريخ الامضاء
د. شرقي جمعة	[illegible]	[illegible]

الادارة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في تحسين أداء الموظفين في مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة، من خلال إسقاط أبعاد المتغير المستقل إدارة الوقت المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة على المتغير التابع أداء الموظفين، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام ثلاث أدوات لجمع البيانات وهي; الملاحظة، المقابلة واستبيان تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف من مجتمع الدراسة، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج.(spss)

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء الموظفين عند مستوى الدلالة$(\propto \leq 0.05)$، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التخطيط، التنظيم، التنسيق وأداء الموظفين عند مستوى الدلالة$(\propto \leq 0.05)$، كما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الرقابة على الوقت وأداء الموظفين عند مستوى دلالة $(\propto \leq 0.05)$

الكلمات المفتاحية: الوقت، إدارة الوقت، أداء الموظفين، المؤسسات الصحية، مستشفى خالدي عبد العزيز تبسة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of time management on improving employee performance at Khalidi Abdelaziz Hospital in Tébessa. This study involved projecting the dimensions of the independent variable (time management), represented by planning, organization, coordination, and control, onto the dependent variable (employee performance). This study relied on the descriptive analytical approach, using three data collection tools: observation, interviews, and a questionnaire distributed to a random sample of 40 employees, representing the study population. The collected data was analyzed using the SPSS program.

The study reached several results, the most important of which are: a statistically significant effect between time management and employee performance at the significance level ($\alpha \leq 0.05$). There is also a statistically significant effect between coordination and employee performance at the significance level ($\alpha \leq 0.05$). There is also no statistically significant effect between planning, organization, time control, and employee performance at the significance level ($\alpha \leq 0.05$).

Keywords: Time, time management, employee performance, health institutions, Khalidi Abdelaziz Hospital, Tébessa.