



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

أثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية (دراسة على عينة من موظفي الجماعات المحلية ولاية ورقلة)

إعداد الطالبتين * بوخطة فيروز

* نمر بثينة أمينة

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: 2025/05/28

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د / / بن ساسي عبد الحفيظ
مشرفنا	أستاذة محاضرة أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/تلي سعيدة
مناقشا	أستاذ تعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د / شوقي الشادلي

الموسم الجامعي :
2025/2024



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

أثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية (دراسة على عينة من موظفي الجماعات المحلية ولاية ورقلة)

إعداد الطالبتين * بوخطة فيروز

* نمر بثينة أمينة

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: 2025/05/28

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د / / بن ساسي عبد الحفيظ
مشرفنا	أستاذة محاضرة أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/تلي سعيدة
مناقشا	أستاذ تعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د / شوقي الشادلي

الموسم الجامعي :
2025/2024

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من أوصى بهما الله ورسوله، وجعل
رضاهما من رضاه، وطاعتهما من طاعته، إلى أعز وأقرب الناس إلى قلبي، إلى
من كانا سنداً لي في الحياة، والدي الكريمين أدامهما الله ورعاهما، وجعلني
دائماً وأبداً مطيعة لهما.

إلى الدعامة التي أرتكز عليها إلى من أدعوا الله أن يشد بهم أزرني، إلى يمناي
ويسراي أخي وأخواتي وعائلي وصديقاتي إلى رفاق الدرب في الليالي
الحالكات طلبية دفعتي 2025/2024.

إلى من تذكره قلبي ولم يكتبه قلبي....

أهدي هذا العمل. بكل الحب أتقدم لكم بكلمة شكراً.

بشينة أمينة

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من أوصى بهما الله ورسوله، وجعل رضاهما من رضاه، وطاعتها من طاعته، إلى أعز وأقرب الناس إلى قلبي، إلى من كانا سنداً لي في الحياة والذي الكريمين أدامهما الله ورعاهما، وجعلني دائماً وأبداً مطيعة لهما.

إلى الدعامة التي أرتكز عليها، إلى من أدعوا الله أن يشد بهم أزرني، إلى يمناي ويسراي أخي وأخواتي وعائلتي وبالتحديد إلى روح عمي أحمد سعيدات وصديقتي: العيادي زينب، مدقن سارة مناع غادة وتنهيناني. وتحية خاصة إلى عبد الرحمان بوسنة الى رفاق الدرب في الليالي الحالكات
طلبة دفعتي 2025/2024.

الى من تذكره قلبي و لم يكتبه قلبي ... أهدي هذا العمل بكل الحب
أتقدم لكم بكلمة شكراً.

فيروز

الشكر والعرفان

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا في إعداد هذا العمل المتواضع، اعترافاً بالفضل والجميل الوجه بالشكر والتقدير والامتنان إلى الاستاذة المشرفة تلي سعيدة التي أشرفت على هذا العمل المتواضع و زودتني بالنصائح والارشادات التي أضاءت أمامي سبيل البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى موظفي مقر الولاية ورقلة خاصة السيد المحترم الفاضل علي هبال رئيس مجلس المالية بالولاية والسيد بوعزة عيسى رئيس مجلس الولاية على المساعدات القيمة التي قدمها لنا على إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى من تحملنا كي نتعلم منه وعلمنا أنه لا يُنال العلم براحة الجسد الاستاذ رشيد مناصرية فله منا الدعاء بالخير.

وفي الاخير أشكر زميلاتي في الدراسة وكل من ساعد من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
III	قائمة المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
VIII	ملخص
أ	مقدمة
4	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية إدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية إدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية
3	المطلب الأول: إدارة الوقت Time Management
8	المطلب الثاني: أداء موظفي الجماعات المحلية
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية إدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية
14	المطلب الأول: الدراسات السابقة
17	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل:
20	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية
21	المطلب الأول: أدوات الدراسة
24	المطلب الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء الموظفي الجماعات المحلية
32	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
36	خلاصة الفصل:
38	خاتمة
59	المراجع
63	الملاحق
	فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
21	الجدول رقم 2-1: توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.
23	الجدول رقم 2-2: يبين درجات الموافقة لقائمة الاستبيان.
23	الجدول رقم 2-3: يبين درجات الموافقة لقائمة الاستبيان.
23	الجدول رقم 2-4: معامل الثبات الأداة حسب معامل ألفا كرومباخ.
24	الجدول رقم 2-5: توزيع المبحوثين حسب الجنس.
24	الجدول رقم 2-6: توزيع المبحوثين حسب متغير السن.
25	الجدول رقم 2-7: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
26	الجدول رقم 2-8: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العقد.
26	الجدول رقم 2-9: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي.
27	الجدول رقم 2-10: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.
28	الجدول رقم 2-11: إجابات العينة حول بُعد تخطيط الوقت.
29	الجدول رقم 2-12: إجابات العينة حول بعد تنظيم الوقت.
29	الجدول رقم 2-13: إجابات العينة حول بعد تنظيم الوقت.
30	الجدول رقم 2-14: إجابات العينة حول بعد رقابة الوقت.
31	الجدول رقم 2-15: إجابات العينة حول بعد الأداء الوظيفي.
31	الجدول رقم 2-16: إجابات العينة حول بعد رقابة الوقت.
32	الجدول رقم 2-17: نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد.
33	الجدول رقم 2-18: نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد.
33	الجدول رقم 2-19: نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد.
34	الجدول رقم 2-20: يوضح الفروق في إيجابيات العينة نحو تحسين الأداء الوظيفي لمتغير الجنس.
34	الجدول رقم 2-21: يوضح الفروق في إيجابيات العينة نحو الأداء الوظيفي تعزى.

الصفحة	العنوان
24	الشكل رقم 1-2: توزيع المبحوثين حسب الجنس.
25	الشكل رقم 2-2: توزيع المبحوثين حسب متغير السن.
25	الشكل رقم 3-2: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
26	الشكل رقم 4-2: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العقد.
27	الشكل رقم 5-2: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي.
28	الشكل رقم 6-2: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.

الصفحة	العنوان
46	الملحق رقم 1: إستمارة الاستبيان
50	الملحق رقم 2: جدول المحكمين
50	الملحق رقم 3: مخرجات الـ SPSS

الملخص.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية بالولاية لولاية ورقلة وقد قامت الباحثان باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وتم سحب عينة عشوائية بسيطة حيث بلغت هذه العينة (70) موظف وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وقد خلصت هذه الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة بين إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة وكذلك بأن إدارة الوقت تؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للموظفين كما أظهرت النتائج أن المتغيرات الشخصية مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) لا تشكل عاملا حاسما في اختلاف مستوى الأداء الوظيفي بين الموظفين مما يشير إلى أن العوامل التنظيمية والإدارية المرتبطة بكفاءة إدارة الوقت تلعب الدور الأهم في تحقيق نتائج أفضل في محيط العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: إدارة وقت، جماعات محلية ، أداء الموظفين

Abstract:

This study aims to explore the impact of time management on the performance of local government employees in the Wilaya of Ouargla. The researchers employed a questionnaire as the primary data collection tool and selected a simple random sample consisting of 70 employees. The data collected through the questionnaire were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), relying on means, standard deviations, and correlation coefficients. The study reached several key findings, the most important of which is the existence of a relationship between time management and improved job performance among local government employees in the Wilaya of Ouargla. It also found that time management has a statistically significant impact on employees' job performance. Furthermore, the results indicated that personal variables such as gender, age, educational level, job position, and years of experience do not constitute decisive factors in the variation of job performance levels among employees. This suggests that organizational and administrative factors related to effective time management play a more crucial role in achieving better outcomes within the administrative work environment.

Keywords: Time Management, Local Authorities, Employee Performance

مقدمة

توطئة:

الوقت أغلى ما يملكه كل مخلوق على هذه الأرض، فهو يعتبر من موارد الإدارة المهمة، إلا أن هذا المفهوم لا يزال ينتابه الغموض لدى الكثيرين سواء من جانب كيفية التخطيط له أو تنظيمه أو التعرف على مضيعات وأساليب التعامل معها، حيث ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي حيث يساعد التحكم فيها والالتزام بتطبيق قواعدها في التخلص من الضغط الناتج عن تراكم مهام العامل والتقليل من سوء التصرف وتفادي العراقيل التي تواجه أدائه أثناء سير عمله، والذي بدوره يؤثر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فإدارة الوقت توجه الموظفين نحو توزيع الوقت بالصورة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد المتمثلة في الوقت المتاح، لكونها تسهم في رفع قدرتهم في السيطرة عليه، مما سينعكس إيجاباً في أدائهم ونجاح المؤسسة من خلال الاستثمار العقلاني للمجهودات البشرية والفكرية وتوفير التركيز والدقة في العمل.

مشكلة الدراسة :

- ما مدى تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء موظفي الجماعات المحلية بمقر ولاية ورقلة ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى إدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة ؟
- هل يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والاداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة ؟
- هل يؤثر تنظيم الوقت بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة ؟
- هل يؤثر توجه الوقت بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين اداء الموظفين لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة ؟
- هل تؤثر رقابة الوقت بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين اداء الموظفين لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة ؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة تعزى إلى متغيرات الديمغرافية (الجنس العمر المستوى التعليمي الوظيفة سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية :

- يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة؛

- يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والاداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة؛
- يؤثر تنظيم الوقت بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة؛
- يؤثر توجه الوقت بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة؛
- تؤثر رقابة الوقت بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر؛ المستوى التعليمي الوظيفة؛ سنوات الخبرة).

أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي جعلتنا نعالج هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- الرغبة في التعرف على طبيعة وكيفية إدارة الوقت لدى الموظفين؛
- أهمية الوقت كونه عنصر مهما في الحياة اليومية والعملية؛
- التعرف على مضيعات الوقت؛
- دراسة العراقيل التي تعيق إدارة الوقت وكفاءة أداء الموظفين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تحسين أداء موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة

- الوقوف على مدى إدراك موظفي الجماعات المحلية لأهمية إدارة الوقت؛
- التعرف على مضيعات إدارة الوقت وكيفية السيطرة عليها؛
- طرح مجموعة من توصيات الأكاديمية والعملية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة

- محاولة جلب الاهتمام بإدارة الوقت؛
- إبراز الجوانب المهمة في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم أداء الموظفين؛
- جعل إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار عند تحديد نجاح وفعالية الموظف.

حدود الدراسة :

تحديد هذه الدراسة بالحدود التالية

- حدود المكانية: تمت هذه الدراسة بإدارة ولاية ورقلة
- حدود الزمنية: خلال الفترة الممتدة بين 2025/02/23 إلى 2025/03/23

منهج الدراسة:

معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي فبالنسبة للجزء النظري تم الاعتماد على أهم الدراسات والكتب والمجالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي تمت معالجته باستخدام الإستبيان، وتم الإعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (Spss).

صعوبة الدراسة:

- ضيق الوقت الدراسة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات لإجراء الدراسة من خلال الإستبيان وذلك بسبب إنشغال الاطارات من المسيرين ورؤساء الأقسام؛
- التعاون المحدود للإدارة والموظفين.

الفصل الأول: الادبيات النظرية
والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على
أداء موظفي الجماعات المحلية

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظيفتهم وسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، وبعد تكوين قيم الإنسان اتجاه الوقت عملية معقدة، وهي من أكثر الصفات تأثير بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور مواقع جديدة، وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة، مثل التوتر والقلق والضيق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر، وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والموظفين في منظمات الأعمال على حد سواء، انعكس ذلك بشكل المباشر على أداء الموظفين الذي بدوره سينعكس على أداء المؤسسة ككل، ومن هنا جاءت هذه الدراسة التوضيحية أثر إدارة الوقت على أداء الموظفين في الجماعات المحلية لولاية ورقلة.

وسيتم خلال هذا الفصل التطرق بالتفصيل لكل من إدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية والدراسات السابقة التي تمت حول الموضوع وقد قسم إلى مبحثين هما:

المبحث الأول سيتم التطرق إلى كل من المفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت وأداء الموظفين والعلاقة بينهم.

المبحث الثاني سيتم التطرق إلى كل من الدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين الدراسات الحالية ومجال الاستفادة منها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية إدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية

تمهيد:

تعتبر إدارة الوقت عملية شمولية تتم من خلال الوظائف الإدارية والأعمال والأنشطة المنظمة التي تعتمد في تنفيذها على مهارات عالية ومواهب شخصية مميزة تستطيع توظيف جميع الإمكانيات لتلبية احتياجات المجتمع، وهي من المفاهيم البارزة والحديثة في الإدارة، وستطرق في هذا المبحث إلى إظهار هدف الدراسة أثر إدارة الوقت على تحسين أداء الموظفين، وسيتم استعراض المتغيرات والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: إدارة الوقت Time Management

أولاً : تعريف إدارة الوقت

سوف نتطرق أولاً إلى تعريف الإدارة والوقت:

إن تعريف الإدارة: هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والموظفين بما بأقل تكلف وأعلى جودة.¹

تعريف الوقت: هو منفعة، حيث يمكن الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها من الحصول على مبتغاهم في الوقت الزمني المطلوب.²

ويختلف مفهوم إدارة الوقت وفق تعدد وجهات نظر الباحثين ومنها:

تعريف 1 : " هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال.³

تعريف 2 " أنه الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف عامة.⁴

تعريف 3 : يعني تحديد الوقت وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً ، واستثمار كل لحظة فيه في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها.⁵

إدارة الوقت هي عملية تخطيط وتنظيم كيفية قضاء الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف والمهام. هناك العديد من النظريات والمقاربات التي تم تطويرها في هذا المجال، ومن أبرزها:

1.نظرية باريتو (قاعدة 80/20):

• تشير هذه القاعدة إلى أن 80% من النتائج تأتي من 20% من الجهود. يعني ذلك أنه يجب التركيز على المهام الأكثر تأثيراً لتحقيق أفضل النتائج.

2.مصفوفة أيزنهاور:

• تعتمد هذه المصفوفة على تصنيف المهام إلى أربعة أقسام بناءً على أولويتها وأهميتها :

1. مهام عاجلة ومهمة.

2. مهام مهمة ولكن غير عاجلة.

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر وتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 17.

² بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص 13.

³ زيد منير عبودي، إدارة الوقت في الإدارة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 23.

⁴ ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار لحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 25.

⁵ قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2001، ص 41.

3. مهام عاجلة ولكن غير مهمة.

4. مهام غير عاجلة وغير مهمة.

• يساعد هذا التصنيف في تحديد الأولويات.

3. تقنية بومودورو:

• تعتمد على تقسيم العمل إلى فترات زمنية قصيرة (عادة 25 دقيقة) تتبعها فترات راحة قصيرة (5 دقائق). هذه الطريقة تساعد على زيادة التركيز والإنتاجية.

4. نموذج SMART:

• يستخدم لتحديد الأهداف بطريقة فعالة، حيث يجب أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة زمنياً.

5. نظرية "التخطيط العكسي":

• تنطوي على بدء التخطيط من الهدف النهائي ثم العمل للخلف لتحديد الخطوات اللازمة للوصول إلى ذلك الهدف.

6. تقنية "الجدول الزمني":

• تتضمن إنشاء جدول زمني يومي أو أسبوعي يتضمن جميع المهام والالتزامات، مما يساعد على تنظيم الوقت بشكل أفضل.

7. مبدأ "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد":

• يشجع على إنجاز المهام في الوقت المحدد وعدم تأجيلها، مما يقلل من التوتر والضغط.

هذه بعض النظريات والمقاربات التي يمكن استخدامها لتحسين إدارة الوقت وزيادة الإنتاجية. يمكن للأفراد اختيار الأنسب لهم بناءً على أسلوب حياتهم واحتياجاتهم الشخصية.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الوقت هي ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، وهو ما يتطلب تخطيط الأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدراً أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محددة وقصيرة.

ثانياً: أهمية إدارة الوقت

تبرز أهمية إدارة الوقت من خلال ما يلي:¹

- 1- تحديد جيد وفعال وسليم للاختصاصات :** يمنع التعارض والتنازع في الاختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين، كما يمنع الظلم الأعمى في توزيع المهام بين الأفراد ويحقق العدالة في هذا التوزيع.
- 2- تعميق وع مدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية :** يشير هذا العنصر إلى إتحاد الأفراد نحو النجاح العام للمشروع وتعزيز إدراكهم بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بهم.

¹ - محسن احمد الحضري، الإدارة التنافسية للوقت المنظمة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة، ط 1، دار ايتراك، مصر 2000، ص 20-21.

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية

- 3- استخدام التنسيق المسبق : تبرز أهمية إدارة الوقت هنا من خلال عملية التنسيق المسبق، والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين الموظفين في المشروع.
- 4- سلامة التخطيط : يتضمن الإدراك مدى قيمة وثروة الزمن والوقت وذلك من خلال حسن القيام بوظيفة التخطيط، بوضع استراتيجيات عامة دائمة لمدة طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والإمكانيات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة.
- 5- سلامة التنظيم المرن: ويكون ذلك باستيعاب المتغيرات والمستجدات وطموحات الافراد في الترقى والارتقاء الوظيفي، وهو ما يستدعي منا في إدارة الوقت إدخال نظم العمل الجماعي واللامركزية وانسياب المعلومات.
- 6- زيادة دافعية التحفيز: من هذا إلى أهمية الحوافز سواء الذاتية منها أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها.
- 7- سلامة التوجيه الإيجابي: أن إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية اعتماداً على المعلومات وليس على السلطة.
- 8- إتاحة مجالات واسعة للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية: يتعلق الأمر بمجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية وبصفة خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساساً للتطوير، ومن ثم فإن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء تعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال.¹

ثالثاً : مبادئ إدارة الوقت

توجد عدة مبادئ للإدارة الوقت تذكر منها ما يلي:²

- مبدأ الترتيب والتنظيم لخطة العمل الشاملة: يكون بوضع خطة عمل لمدة شهر أو سنة أو عدة سنوات؛
 - مبدأ التخطيط اليومي: يضع العامل في بداية ونهاية كل يوم خطة لما يريد إجراء من مهام؛
 - مبدأ تحديد الأهداف: يعد الموظف الإداري الأهداف قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى مع تحديد الوقت لكل هدف؛
 - مبدأ تحديد الأولويات: بعد أن تحدد قائمة الأهداف، يجب ترتيب الأولويات في شكل جدول حسب قانون بارثو الذي يقول إذا رتبنا الأهداف التي يمكن تحقيقها عملياً حسب أهميتها، وركزنا على تنفيذ 20% منها ذات الأهمية العالية، إننا بهذه الحالة تكون قد حققنا 80% من القيمة، وبالتالي تكون الفاعلية في استخدام الوقت أكثر، في حين أن 80% المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة أقل وما ينتج عنها من فائدة وقيمة عند التنفيذ سيكون بنسبة 20% منها؛
 - مبدأ تحريك الأوراق: يعني ذلك أن ينهي الإداري الأوراق والمعاملات بأسرع وقت ممكن، حيث يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة أمامه حتى يتجنب تكديس الأوراق؛
 - مبدأ المزج بين المهام المتشابهة: تكون هنالك مهام متشابهة يمكن للموظف أن يدمج أكثر من مهمة ليسهل التعامل معها؛
 - مبدأ المرونة: يتضمن الجدول الزمني فراغات متسع من الوقت الامتصاص الأحداث الطارئة والأزمات؛
 - مبدأ تفتيت المهام: يتم ذلك بتجزئة المهام الصعبة التي تواجه الإداري إلى أجزاء صغيرة حتى يسهل التعامل معها؛
 - مبدأ التفويض: يعني ذلك أن يعطى بعض المهمات إلى مرؤوسيه ومساعديه وبذلك يحقق هدفين:
- 1- التدريب المرؤوسين.

¹ طارق سويدان، محمد أكرم العد لوي، فن إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، سنة 2003، ص 24.

² زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، كنوز المعرفة، طبعة الأولى، عمان الأردن 2000، ص 34.

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية

2- يوفر لنفسه وقتا كافيا لإنجاز المهام الصعبة.

- مبدأ ذروة النشاط الذهني : يساعد إتباع هذا المبدأ الإداري في تحديد الوقت الذي يكون فيه ذروة نشاطه لإنجاز المهام الصعبة؛

- مبدأ الساعة الهادئة : يتلاءم هذا المبدأ أكثر مع المسؤول ، حيث يوجه إلى تخصيص ساعة هدوء في كل يوم عمل لا يتعرض فيها لمقاطعة أحد حتى يعطي لنفسه فرصة تأمل مسؤولياته التي يسيروها ومدى تحسنها ويراجع جدول مهامه.¹

رابعا : أساليب إدارة الوقت

أهمها: لقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من الأساليب للإدارة الوقت بشكل فعال منها:

- التخطيط الجيد للعمل:

فالتخطيط هو الأمر الذي تبدأ به كل الأمور القيادية، والإدارية فالتحضير المسبق العقلاني هو الدليل الذي يبين للمرء أين يجب أن يذهب، وكيف يمكن أن يصل إلى هناك بالاتجاه الصحيح، فالتخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة الوقت، لأنه بدون التخطيط الفعال للوقت لا يمكن التخلص من العوامل المؤثرة فيه.

ب - التنظيم الفعال

إن للتنظيم الفعال دور كبير في الاستفادة من مرونة الوقت لإنجاز الأعمال والمقصود بالتنظيم هنا هو جمع وإعداد أهم الأمور التي تساعد في إنجاز أعمال المدير، كتنظيم مكان العمل التخلص من أكادس المعاملات أنظمة حفظ الملفات إضافة إلى بعض الأمور الوظيفية اليومية التي يقوم بها المدير.

ج - إحباط المقاطعات أو التقليل منها:

كالزيارات والمعاملات الهاتفية الاجتماعات غير الضرورية ولكن يمكن التغلب على هذه العوائق وتحديد عملها:

01- الزيارات لتطوير كفاءة التعامل مع الزوار والمراجعين والموظفين:

يجب إتباع مايلي:

- التخلص من سياسة الباب المفتوح؛
- إعطاء السكرتيرة الصلاحية في تحديد المواعيد وغرلة الزوار؛
- قيام المدير بزيارة مكاتب المرؤوسين بنفسه؛
- استقبال الزائر خارج المكتب وعدم السماح له بالاستقرار؛
- إن كل هذه النقاط تساعد المدير على تطوير كفاءة في التعامل مع الزوار غير المتوقعين وبالتالي توفير الكثير من الوقت.

02- المكالمات الهاتفية:

يعتبر الهاتف سلاحا ذو حدين بإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه أن يضيع الكثير منه أيضا ويمكن إدارة

الهاتف على النحو التالي:²

- تحديد زمن المكالمات قبل البدء بها؛
- الدخول في صلب الموضوع مباشرة؛
- تخصيص وقت معين لإجراء المكالمات اليومية؛
- القيام بتوكيل استلام المكالمات الهاتفية لشخص آخر؛

¹ - مادلين عاطف عبد القادر بشير، مضيعات وقت مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، (وسبل الحد من ها)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية الإسلامية بغزة، فلسطين، سنة 2011، ص 25.

² - علوان، قاسم نايف، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، مرجع سابق، ص 169.

- استخدام الهاتف عند الضرورة.

03- الاجتماعات:

يتم الاجتماع عندما يتواجد المدير مع شخصين أو أكثر سواء بشكل رسمي أو غير رسمي ولزيارة عالية الاجتماعات يجب إتباع ما يلي:

- تحديد هدف الاجتماع؛
- التحضير للاجتماع بتحديد وقته مكانه الفترة الزمنية التي تلتزمه؛
- اختيار رئيس الاجتماع؛
- تسجيل نتائج وتقييمها؛
- تحديد القرارات المطلوب تنفيذها.

04- اتخاذ القرارات الصحية:

في حينها يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات عبارة عن البحث عن البدائل الممكن استخدامها للوصول إلى هدف معين ومن ثم مقارنة وتقييم تلك البدائل بحيث تصل إلى بديل واحد فنختاره ليتم تطبيقه من أجل تحقيق الأهداف الموجودة.

05- التفويض الفعال للصلاحيات وهذا الأسلوب يعتبر من العادات الإيجابية والمهارات الإدارية وذلك العمل من خلال آخرين معا يساعد على توفير وقت المدير وزيادة خبرة الأفراد ونموهم بتدريبهم على تحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية في نفوس المرؤوسين وذلك بإشراكهم في المسؤولية واتخاذ القرار، حيث أن قيام المدير بالتفويض يمكنه من توفير الوقت وتخصيصه للأمور الاستثنائية والأمور الروتينية للمرؤوسين ومنه فالقيام بعملية التفويض الفعالة ضرورية لإدارة الوقت الفعال.¹

06- إدارة وقت المرؤوسين:

يحتاج المرؤوسين إلى إرشادات مديرهم لتطوير وقتهم بشكل جيد، فكثيرا ما نجد من بين مسببات ضياع الوقت للمدير من حيث عدم إعطائه الصلاحيات الكافية للمرؤوسين أو عدم وضوح أوامره وتعليماته وفيما يلي بعض المقترحات التي يمكن أن يطبقها المدير لتساعده في الأخذ بيد مرؤوسيه في إدارة وقته ووقتهم:

- التأكد من معرفة المرؤوسين معرفة كاملة بمسؤولياتهم وطبيعة العمل الذي يقومون به وذلك بتوفير الوقت اللازم لشرح مسؤولياتهم وطريقة العمل المطلوبة منهم مع باقي الأقسام والتنسيق بين وقت المدير وأوقاته.

خامسا : خطوات إدارة الوقت

لقد حدد في مجموعة خطوات أساسية في إدارة الوقت، واعتبرها منظومة النجاح في إدارة الوقت وهي كما يأتي:²

- وضع الأهداف والأولويات في العمل والأداء؛
- تحويل أهداف البرنامج إلى خطط عملية قابلة للتطبيق؛
- استخدام الوقت في تحليل الأهداف المتوخاة؛
- تحديد الوقت اللازم لتشخيص المشكلة، من حيث : أسبابها، والحلول المقترحة لها؛
- إعادة التحليل والمتابعة المتكررة وتصحيح أي انحرافات؛
- التقويم الذاتي للوقت المتاح؛
- تهيئة البرامج اليومية وأدلة التخطيط؛

¹- علوان، قاسم نايف، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، مرجع سابق، ص 169.

²- فادي حسن عقيلان، "إدارة الوقت والذات"، ط 1، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 55.

- تحسين الخطط المتبعة في إدارة الوقت وحسن استغلاله.

المطلب الثاني: أداء موظفي الجماعات المحلية

أولاً: مفهوم أداء الموظفين

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك الأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة كما أن الأداء يعتبر من المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم للأهداف المرسومة، وفق الإمكانيات المتاحة وقبل التطرق إلى لمفهوم الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة من تعريفات كما يلي:

- يعرف الباحث الاقتصادي kalika للأداء بأنه "الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المؤسسة".¹

- يعرف الأداء على أنه "الأداء هو نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية".²

- الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.³

استناداً مما سبق يمكن تعريف الأداء "على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

لقد تعددت تعاريف مفهوم أداء الموظفين تذكر منها :

أ- أداء الموظفين : هو حالة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.⁴

ب- كما يعرف : هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم، أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية".⁵

ج- وهو أيضا : سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".⁶

استناداً مما سبق يمكن تعريف أداء الموظفين على أنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل أتمام مهام الوظيفة الموكلة له، ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

ثانياً: عناصر الأداء الموظفين:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسات وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب إختلاف أهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الأتي:⁷

أ- الموظف : وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

¹ - Alain Cucrici. **Quels modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé le cas des entreprises de la réunion.** 11ème rencontre internationale 18 et 19 novembre 2004. bill. 2004 p3.

² - وصفي الكساسبة، **تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 77.

³ -Alain Fernandez .les nouveaux tableaux de bord des décideurs .éditions d'organisation .PARIS .2000 .p40

⁴ - رواية حسن :إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر 2003، ص 209.

⁵ - عبد الملوك مزهودة : **الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، بجامعة بسكرة العدد (1)، نوفمبر 2001، ص 86.

⁶ - حسين محمد الحراشنة، **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط الأولى عمان الأردن، 2011 ص 91.

⁷ - محمد بن عبد الله لثمنان، **تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك السعود، الرياض السعودية 2003 ص73.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية

ب- العمل ومتطلباته : وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال ووظيفة من الوظائف ، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات .

ج- البيئة التنظيمية ومكوناتها : وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وغيره أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والأداء الفعال وهي : العوامل الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية الحضارية السياسية، والقانونية.¹

ثالثا: مبادئ وخطوات أداء الموظفين

سنتناول في هذا المطلب كل من مبادئ أداء الموظفين و خطوات أداء الموظفين

1- مبادئ أداء الموظفين

- إنه من المهم إتباع المبادئ الأساسية التالية للتقييم الفعال للأداء ، علما أن الإتجاه لهذه المبادئ سيخلق مشاكل مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمله، وأنها يمكن أن تقلب التقييم أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا وهذه المبادئ هي:²
- يجب أن لا يكون التقييم سريرا ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقييم وان كان العامل سيقوم من قبل أكثر من شخص فيجب أن يعلم العامل بذلك؛
 - يجب أن يركز التقييم على غايات صلبة تحسب مرتبطة بالعمل ويجب أن تركز على قضايا عرضية وقليل على القضايا الشخصية والمهارات والسلوك والوضع والذي يقيم يجب أن يكون ذا علاقة بالعمل؛
 - يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم هذه الأخيرة تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء في العمل تحتاج إلى أن تطور؛
 - من الضروري أن يكون المقيم عادلا ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية إذا لم يستطع مقيم ما أن يكون منصفاً لأي سبب في تقييم عامل خاص يجب أن يستبدل ذلك المقيم بشخص آخر؛
 - يجب إعطاء الأولوية أو الوزن للعوامل التي تقدر بموجبها العامل إن كان مناسب وهذا سيعرف ويفصل العوامل الأكثر أهمية عن الأقل أهمية ، إن كان كل جوانب التقييم متساوية فالوزن يكون غير مناسب؛
 - يجب أن توفر عملية التقييم مداخلات العام وإجراء اغراء العامل هذا ليسلك ليقال بأن الموظفين ينفقون أخيرا مع تقييمهم فرصة للمداخلات تعطي العامل فرصة لتقديم التغذية العكسية ويحتمل أن توضح إن كان الأداء ضعيفا؛
 - التقييم يجب أن يكون بسيطا ومحدودا؛
 - من الأفضل أن يقيم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعملون معه مباشرة إن التمسك بالمبادئ الأساسية يساعد في وقاية الموظفين من التفاعل بعدائية مع تقييم أدائهم وأنه سيساعد أيضا الموظفين في فهم أن أهليتهم ستقدر وأنهم سوف لا ينتقدون ظلما.

2- خطوات أداء الموظفين

¹ - سالم بن بركة براك الفايدى، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008، ص 84.

² - منير نوري، فريديكورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 4.

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية

تبدأ عملية خطوات الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد الموظفين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد الموظفين لإتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ، ويمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الفقرات الآتية:¹

1- تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أن أي عاملا ومتغير factor يعد كمؤشر لفاعلية الأداء منقبلا الأفراد الموظفين العمل محدد، فالمعيار ذكر والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل description job وشروطه job specification لذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعادا وجوانب عديدة ، ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد الموظفين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد الموظفين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل ان تكون عملية الاتصال بطريقتين Two-Way Communication أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد وأن تكون هناك تغذية عكسية Feed Back من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3- قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد الموظفين؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى وتخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد الموظفين.²

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد الموظفين

لا يمكن في إن يعرف الأفراد الموظفين نتائج عملية تقويم أدائهم بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2007، ص 244.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 245.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية

الجوانب السلبية في أدائه، كما وإن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية :

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين :

الأول مباشر وسري عادلا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وانما تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.¹

رابعا: أنواع أداء الموظفين

بعدها تم التعرض إلى مفهوم أداء الموظفين ، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء، بغرض إختيار معايير التقييم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاثة أشكال هي معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي .

1- حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي، والأداء الخارجي .

- **الأداء الداخلي** : كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، ينتج مما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

- **الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي، قادر على صنع القيمة وحقيقة الأفضلية التنافسية، من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال إستثماراتها بشكل فعال،

- **أما الأداء المالي**: يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية، ليست نشاطات من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.²

- **الأداء الخارجي**: هو الأداء التابع عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فهذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة، كإرتفاع رقم الأعمال القيمة المضافة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها.

2- حسب معيار الشمولية :

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي :

- **الأداء الكلي**: هو الأداء الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل وظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها،

دون إنفراد جزء، أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها إلى

أهدافها الشاملة، كالأستمرارية، والنمو، والربحية .

¹ - نفس المرجع ، ص 248.

² - ميهاج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على رفع مستوى الأداء المالي"، رسالة ماجستير، تخصص تدقيق ومراقبة، التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة ، 2012 ، ص ص 5-6.

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أدوات الأنظمة الفرعية (الأدوات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.¹

3- حسب المعيار الوظيفي :

- يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المنظمة.
- أداء الوظيفة المالية : يتمثل في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية، بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة، وتكاليف منخفضة.
 - أداء وظيفة الأفراد : تكمن أهمية الموظفين داخل المنظمة في قدرتهم على تحريك الموارد الأخرى، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، فضمان موارد المنظمة بفعالية، لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وكذلك وجود المنظمة واستمراريتها، أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد، وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية، وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية الموظفين ، لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، و في الوقت المناسب لإنجاز عمله.
 - أداء وظيفة التسويق : يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالخصة السوقية، إرضاء العملاء والسمعة.²
- خامسا: معايير أداء الموظفين.

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الأداء، ويتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء بحيث أنها تساعد الموظفين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، نما تهدف عملية وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة لتعرف على تذبذب في مستوى الأداء وذلك بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبات، وتنحصر أهم المعايير في الجودة، الإجراءات.³

أ. الجودة: هي المؤشر الخاص بالحكم على جودة من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة جامع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعى وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة ، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

ب. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء الإمكانيات الفرد ولا يمكن أن يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بدء الأداء.

ج. الوقت: ترجع أهمية إلى كونه مورد غير قابل لتحديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الأمثل في كل لحظة.

د. الإجراءات: عبارة عن خطوات مركبة التطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث : إدارة الوقت وعلاقتها في تحسين أداء الموظفين

¹ - بختة هدار، "دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 27.

² - عبد المالك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص 89-90.

³ - شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة حالة جامعة احمد بوقره، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة احمد بوقره بومرداس، الجزائر 2009-2010، ص 70.

الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية

يعتبر الوقت اليوم عاملاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، فالمنظمة إذا كانت قادرة على التأقلم بسرعة، يمكنها الوصول إلى حصة سوقية أكبر.

حيث أن العامل الأساسي للنجاح حالياً هو الوقت فإذا تحكّم العامل بالمنظمة بطريقة صحيحة في الوقت كل المتغيرات الأخرى للأداء كالنوعية، التكلفة والآجال ستتحسّن وبذلك يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لذلك يقترح stals أحد مستشاري BCG Consulting Group Boston تشخيص كامل للقدرات التنظيمية المرتكزة على تحليل الوقت لمختلف أنشطة المنظمة كمدة الإجابة على طلبات الزبائن ومدة إيجاد من تجديد.

إن التسيير الأمثل للوقت يجعل المنظمة أكثر مرونة وهو من بين أهم عوامل تحسين الأداء للعاملين ككل بحيث أن التحكم فيه يخلق ميزة تنافسية مهمة للمنظمة في البيئة الحالية وبالتالي ينعكس ذلك عليها بالتطوير والنمو. حيث أن النمو هو الرفع في الأبعاد والخصائص المختلفة للمنظمة المنتج، السوق التكنولوجية التمويل الموارد البشرية ، والتنظيم.

يمكن تحديد مؤشر النمو عن طريق جملة من المؤشرات وهي كالتالي:¹

- حجم العوامل الموظفة كالموارد المستهلكة واليد العاملة.
- نمو قيمة المنتجات كالمبيعات وحصة السوق.
- نمو النتيجة أو الأرباح وقدرة التمويل الذاتي.

فالنمو هو الوسيلة لتحقيق غايات المنظمة يشترك في مجموعة من العوامل سواء كانت بشرية أم تجهيزات أم بحث وتطوير تكنولوجي والتي تمثل أهم عوامل النمو.

إن الإدارة العصرية تعتبر الوقت واحد من عناصر إنتاجها ونجاحها وأحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي الطاقات البشرية ، الموارد المادية ، المواد الخام التجهيزات والبنية التحتية ، إضافة إلى الوقت الذي يعد أكثرها أهمية وبالتالي فاستغلاله بشكل منظم ودقيق يفيد من جهة التوفير في تكاليف أي مشروع ومن جهة ثانية يساعد في تحسين وتنظيم أداء الموظفين . فما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد وما من عمل يؤدي إلا إذا كان الوقت إلى جانبه فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت وهكذا أصبحت التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج.

¹ - يمينة عثمان، أسهمان حر، "دور تنظيم أوقات العمل في تفعيل أداء المورد البشري بالمنظمة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2015-2016، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 86.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة سنوية كاظم تركي وآخرون (2015) بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي".¹

وهدفت هذه المداخلة إلى التعرف على إدارة الوقت والأداء الوظيفي دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة وذلك لمعرفة أداء الموظفين ومدى تأثير الوقت في المديرية، بغرض تقديم توصيات وإقتراحات ممكن أن تساهم في زيادة الأداء وتعزز من دور الوقت في بناء نتائج فرضيات البحث، ولتحقيق أهداف هذه المداخلة فقد تم تصميم استبانة، وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم 50، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في الأداء الوظيفي في مديرية التقاعد العامة كما تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية ما بين إدارة الوقت وأداء الموظفين.

دراسة: حسن محمود حسن نصر 2010 الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين".²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي (...). ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة كأداة الدراسة، وتكون مجمع الدراسة من 138 منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قطاع غزة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بلغت 340 من مديري ورؤساء أقسام وآخر، كما تم استخدام برنامج SPSS التحليل نتائج الدراسة، لقد توصل إلى عدة نتائج أهمها: أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه الأوتوقراطي وأخير النمط القيادي الحر، كما ظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العام للأداء الوظيفي جيد، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة دحاك عبد النور (2011) : إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".³

لقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تأخذ في الاعتبار عند تحديد فعالية المدير، حيث أن نجاح العملية الإدارية يقترن بمدى إدارة المدير لوقته بفعالية الأهداف المختلفة للمؤسسة، لذا جاءت هذه الدراسة تهدف إلى تعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية بولاية البلدة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي في الإجراء هذه الدراسة، وذلك بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة غير عشوائية تتكون من 75 مديرا من مديري الإدارة الوسطى، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

¹ - دراسة سنوية كاظم تركي وآخرون (2015) بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي". مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط بغداد العدد 20.

² - دراسة: حسن محمود حسن نصر 2010، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

³ - دراسة دحاك عبد النور (2011) : "إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الجزائر، 2011.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية

دراسة القيصر، ياسر بن صالح 2013 : " دور إدارة الوقت في كفاءة أداء الموظفين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة".¹

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الوقت وأثر استغلاله وحسن استثماره، أيضا التعرف على دور إدارة الوقت في كفاءة أداء الموظفين، والتعرف على سوء إدارة الوقت وآثار ذلك على كفاءة أداء الموظفين، وتكونت العينة من 115 موظف في محكم الاستئناف بمكة المكرمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليمثل منهج الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، واعتمد الباحث على الإستبانة الجمع البيانات.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أظهرت النتائج اهتماما لبعض مظاهر إدارة الوقت لدى الموظفين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، كما بينت النتائج موافقة الموظفين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة على أثر إدارة الوقت في رفع كفاءة أدائهم، كما أوضحت النتائج وجود ثلاثة مضيعات للوقت هي الأبرز في التأثير على كفاءة الموظفين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة وهي عدم وضوح السلطة والمسؤولية عدم التدريب الجيد للعاملين وسوء تجهيز وصيانة الأجهزة الخاصة بالعمل.

دراسة سالم الرحيمي - توفيق المارديني 2014 أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية دراسة الميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية".²

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف وجهة نظر الطلبة نحو كيفية إدارة الوقت من حيث التخطيط والتنظيم، وتوجيهه، والرقابة وأثر ذلك في تحصيلهم الأكاديمي، وتحديد الأسباب والمعوقات التي تحول دون ذلك، جمعت البيانات من خلال عينة شملت 300 طالب، وبينت النتائج أن مجال التخطيط كان له التأثير الأكبر في التحصيل الأكاديمي بمعامل ارتباط (0.539)، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة: ل GERALD سنة 2006، عنوان الدراسة : العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الإجهاد بين مديري المدارس العامة في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية.³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة استخدام تقنيات إدارة الوقت وبين مصادر التوتر وضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية ميسوري الأمريكية، كما هدفت الدراسة إلى توضيح مسببات ضغوط العمل الناتجة عن سوء إدارة الوقت لدى عينة الدراسة، وشملت عينة الدراسة 524 شخصا وتم استخدام مقياسات للإجابة الأول عن إدارة الوقت والثاني عن ضغوط العمل، وأوضحت نتائج ضرورة أن يخضع المديرون الدورات في إدارة الوقت للحصول إلى حل المشكلة التوتر الناجم عن ضغوط، مما يحسن في مستوى إدارتهم المدارسهم بشكل.

¹ - دراسة القيصر، ياسر بن صالح 2013 : " دور إدارة الوقت في كفاءة أداء الموظفين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة". السعودية 2013.

² - دراسة سالم الرحيمي - توفيق المارديني 2014 "أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية دراسة الميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية". (جامعة إربد الأهلية - الأردن).

³ - دراسة: ل GERALD سنة 2006، عنوان الدراسة : "العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الإجهاد بين مديري المدارس العامة في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية".

Khera. (2010) Human resource practicec and their impact on employee productivity A Perceptual analysis of private public and foreign Bank Employees in India¹.

ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين في البنوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها الاستقطاب والتعيين التحفيز، مشاركة الموظفين التخطيط التعويض التطوير والتدريب وتناولت عينة من 184 من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك بنوك أجنبي، وبنك خاص، وبنك من القطاع العام) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي للمتعدد، ومعامل الارتباط (Duncans mean Tes) وتبين وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير.

Nor Lela Ahmed (2012) The Relationship between Time Management and job performance in Event Management².

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة الوقت على الأداء الوظيفي بين طاقم المالىزي إدارة الحدث ويعتقد الباحثون أنه من أجل منظم لتكون ناجحة في صناعة الحدث لديهم لجعل نقطة على الانضمام إلى الإطار الزمني لإنجاز المهام في جميع أنحاء الحدث من البداية حتى النهاية، من أصل 100 الاستبيانات الموزعة عادت فقط 65 وتشير نتائج البحوث أن تأثرت الموظفين الأداء الوظيفي في المنظمة عن طريق إدارة وقتهم في إنجاز المهام خلال الحدث، وعلاوة على ذلك، تظهر نتيجة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، على الرغم من أن العلاقة معتدلة، هناك أهمية بينهما.

في الغالب وقال الموظفين أن إدارة الوقت يمكن أن تؤثر على أداء وظائفهم، بسبب عدم وجود الوقت الكافي لإدارة جميع أعمالها عندما يكون العمل أكثر مما يمكن التعامل معها، ومن الجدير للمدير للحدث والطاقم.

دراسة Nonis, Fenner&Sager، تحت عنوان دور إدارة الوقت في تعديل العلاقة بين الأداء الوظيفي مبيعات الشركات الكيماوية ووكلاء السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، 2011.³

وهدف بصورة أساسية إلى بحث دور إدارة الوقت في تعديل العلاقة بين الأداء الوظيفي ومتغيري سمات التفاوض ومركز التحكم لدى عينة قوامها (201) من مندوبي مبيعات الشركات الكيماوية ووكلاء السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية وقد بينت نتائج الدراسة أن إدارة الوقت لم تعدل العلاقة بين التفاوض والأداء الوظيفي، في حين بينت النتائج أن إدارة الوقت كانت تعدل العلاقة بين مراكز التحكم والأداء الوظيفي.

دراسة Zampetakis, Bouranta& Moustakisa، تحت عنوان أثر إدارة الوقت في الإبداع، دراسة حالة حول طلبة جامعات يونانية، اليونان 2010.⁴

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر إدارة الوقت في الإبداع، واشتملت عينة الدراسة على (186) طالبا يمثلون ثلاث جامعات يونانية، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الإبداع وسلوكيات إدارة الوقت التخطيط اليومي و الثقة في

¹ - Khera. (2010) Human resource practicec and their impact on employee productivity A Perceptual analysis of private public and foreign Bank Employees in India.

² - Nor Lela Ahmed (2012) The Relationship between Time Management and job performance in Event Management.

³ - دراسة Nonis, Fenner&Sager، تحت عنوان: دور إدارة الوقت في تعديل العلاقة بين الأداء الوظيفي مبيعات الشركات الكيماوية ووكلاء السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، 2011.

⁴ - دراسة Zampetakis, Bouranta& Moustakisa، تحت عنوان "أثر إدارة الوقت في الإبداع، دراسة حالة حول طلبة جامعات يونانية"، اليونان 2010.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية

التخطيط طويل الأجل، ك ذلك وجود علاقة بين الإبداع، والمواقف التحكم المدرك في الوقت ، وتفضيل التنظيم، والقدرة على التركيز).

دراسة Wilson، تحت عنوان العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ، دراسة حول المستهلك عن المبيعات، كندا، 2010.¹

فقد هدفت إلى بحث العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي والتوجه نحو المستهلك لدى (81) مندوبا للمبيعات في كندا، وقد بينت الدراسة وجود تأثير الإدارة الوقت وأبعادها استخدام الأدوات، والتخطيط والأهداف، وتحديد الأولويات، والمرونة في الجدولة (في الأداء الوظيفي، في حين لم تظهر الدراسة وجود تأثير الإدارة الوقت في التوجه نحو المستهلك).

المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر في حين أننا من خلال هذه الدراسة حاولنا أن نجد أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي.
أولاً: موقع دراستنا من الدراسات السابقة:

بعد تحديد الهدف من كل دراسة من الدراسات السابقة وطريقة معالجتها وكذا أهم الاستنتاجات تبين لنا أن هناك علاقة بين دراستنا والدراسة السابقة، حيث أفادتنا في التعرف على مفاهيم والاقتراس منها على متغيرات الدراسة وهما إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ويكمن الاختلاف في طريقة المعالجة وطبيعة الدراسات السابقة التي تختلف من دراسة لأخرى بالإضافة إلى أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والتي تختلف اختلافًا دراسة الحالية حيث ركزت كل دراسة على العينة التي تستوجب موضوع البحث وكذلك اختلاف كلي في الإطار الزمني والمكاني.

الجدول (1-1): يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات التالية: 2010، 2011، 2013، 2014، 2015، 2012، 2010، 2006، 2012.	تمت الدراسة الحالية في ولاية ورقلة سنة 2025	من حيث المكان والزمن
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر واقل من عينة الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 70 عامل في القطاع العام في مقر المجلس الشعبي الولائي.	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص.	كانت الدراسة في القطاع العام	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة.	هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء الموظفين.	من حيث المتغيرات

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

¹ - دراسة Wilson، تحت عنوان "العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ، دراسة حول المستهلك عن المبيعات"، كندا، 2010.

ثانيا : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة وكذا:

- ◀ التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ◀ ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة؛
- ◀ المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإمام بالحديث النظرية للموضوع عموماً بحيث تطرقنا في المطلب الأول للمفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت ومبادئ وأهميته، في حين تطرقنا في المطلب الثاني إلى للمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي وعناصره، أهم خطواته ومعايير.

وقد تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة سواء بالعربية أو للغة الأجنبية التي لها صلة بالموضوع وقد قمنا بعرض أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية ومن حيث ربط متغيري الدراسة بعضهم، وسنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم التطرق له في لجانب النظري على أرض الواقع ومحاولة الوصول إلى أهم التأثيرات التي تربط بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في مؤسسة عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة

المبحث الأول : الطريقة وادوات الدراسة

المطلب الأول: أدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص التي تهم موضوع البحث. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة، باعتبارهم الفئة المعنية بإدارة الوقت وتأثيره على الأداء الوظيفي، ما يجعلهم مناسبين لدراسة طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة العمل الإداري المحلي.

- عينة الدراسة:

تم أخذ عينة قصدية من مجتمع الدراسة، والمتمثلة في موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة، حيث تم توزيع الاستبيان على (70) موظفًا لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، باعتبارهم يمثلون الفئة الأساسية النشطة في إنجاز الأعمال الإدارية وممارسة إدارة الوقت. وقد تم استرجاع (68) استبيانًا صالحًا للتحليل، كما هو موضح في الجدول التالي:

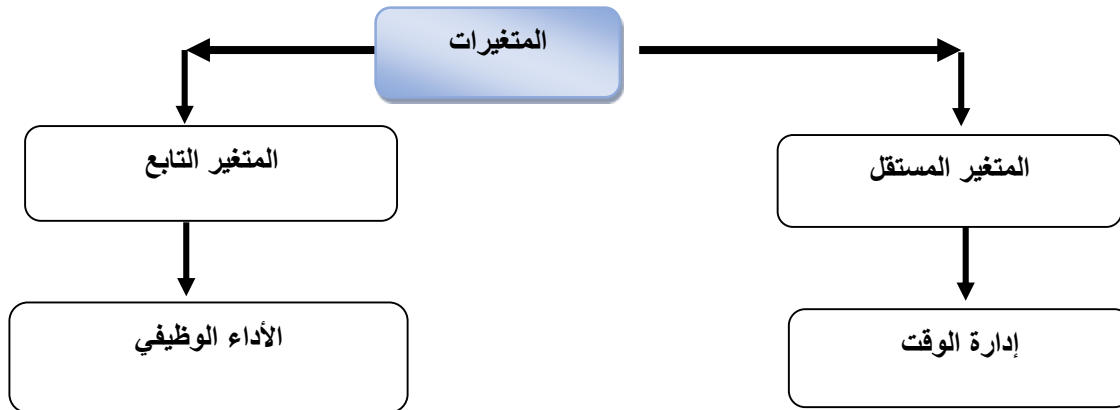
الجدول رقم 2-1: توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

عينة الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	غير المسترجعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المعتمدة
موظفو الجماعات المحلية	70	2	68	0	68	68
النسبة المئوية	100%	2.9%	97.1%	0%	97.1%	97.1%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (01): يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيرين أساسيين: إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وذلك من خلال جمع بيانات كمية وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة، حيث تم إعداده بعناية استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف قياس أبعاد إدارة الوقت ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي. تكون الاستبيان من جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية والمهنية للمبحوثين، وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة عقد العمل، الموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

يتضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات مقسمة إلى محورين رئيسيين:

1- إدارة الوقت (المتغير المستقل)

ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية موزعة على النحو التالي:

- البعد الأول: تخطيط الوقت (فقرات 1 إلى 4)
- البعد الثاني: تنظيم الوقت (فقرات 5 إلى 8)
- البعد الثالث: توجيه الوقت (فقرات 9 إلى 12)
- البعد الرابع: رقابة الوقت (فقرات 13 إلى 16)

2- الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

ويقاس هذا المحور مستوى أداء الموظفين من خلال 11 عبارة (من الفقرة 17 إلى الفقرة 27) تتعلق بمختلف الجوانب المرتبطة بالكفاءة، المبادرة، الالتزام، المسؤولية، والعمل الجماعي.

رابعا: الأدوات الإحصائية

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، وذلك بعد ترميز وإدخال بيانات الاستبيانات يدوياً في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد شملت المعالجة الإحصائية ما يلي:

- استخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان والتأكد من مدى موثوقيته؛
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، الذي تم استخدامه لمقارنة استجابات أفراد العينة حسب بعض المتغيرات الديموغرافية، ومدى اختلاف الأداء الوظيفي تبعاً لمستويات إدارة الوقت؛
- تحليل التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي... إلخ)؛
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان، لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الدراسة.

أما بخصوص أسئلة الاستبيان فقد تم الاعتماد على مقياس "البكرت الثلاثي"، والذي يستخدم على نطاق واسع في الدراسات الاجتماعية والإدارية، ويتكون من ثلاث درجات على النحو التالي:

- غير موافق = 1
- محايد = 2
- موافق = 3

وقد طُلب من موظفي الجماعات المحلية المشاركين في العينة تحديد درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان، وفق هذا المقياس، مما ساعد في بناء قاعدة بيانات كمية دقيقة للتحليل واستخلاص النتائج.

الجدول رقم 22-: يبين درجات الموافقة لقائمة الاستبيان.

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم تصنيف متوسطات الإجابات إلى ثلاثة مستويات، عال، متوسط ومدن، وعلى أساس أن درجة محايد هي درجة متوسطة من الموافقة ويقابلها العدد (2)، وبناء على ذلك اعتمدنا على التصنيف الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 2-3: يبين درجات الموافقة لقائمة الاستبيان.

المتوسط الحسابي	من 1 إلى أقل من 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3
الاتجاه	غير موافق	محايد	موافق
درجة التقييم	ضعيف	متوسط	عالي

المصدر: من إعداد المتربصات

خامسا: صدق وثبات الاستبيان

1. صدق الاستبيان:

للتأكد من صدق أداة القياس المعتمدة في هذه الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب صدق المحتوى (Content Validity)، حيث تم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على ثلاثة محكمين مختصين من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

وقد قام المحكمون بتقييم وضوح الفقرات ودقتها، ومدى ملاءمتها لقياس أبعاد الدراسة المتعلقة بإدارة الوقت والأداء الوظيفي. وبناءً على ملاحظاتهم، تم إدخال عدد من التعديلات الضرورية على صياغة بعض العبارات بما يتماشى مع أهداف البحث ويُسهّم في تعزيز صدق الأداة.

2. ثبات الاستبيان:

أما فيما يخص ثبات الاستبيان، فقد تم احتسابه باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)" عبر برنامج SPSS الإحصائي، وذلك للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان واستقرار الأداة في حال إعادة تطبيقها ضمن نفس الظروف.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" كانت مقبولة وتجاوزت الحد الأدنى المعتمد (0.60)، مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والموثوقية، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي واختبار

الجدول رقم 2-4: معامل الثبات الأداة حسب معامل ألفا كرونباخ.

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
27	0.743

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.743% وهذه القيمة تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات جيدة تعد ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض هذه الدراسة كما يتضح لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في فقرات الاستبيان يتمتع بالإسقاط الداخلي المناسب وأن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج هذا الاستبيان.

4- الأساليب الإحصائية المستعملة:

- برنامج SPSS؛

-معامل الارتباط برسون لحساب العلاقة بين المتغيرين؛

-اختبارات و ANOVA لحساب الفروق بين العينتين.

المطلب الثاني: دراسة ميدانية لأثر إدارة الوقت على أداء موظفي الجماعات المحلية
أولاً: عرض النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية

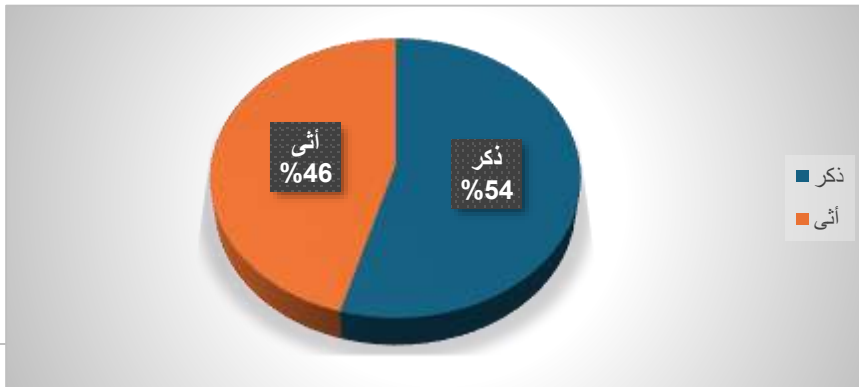
الجدول رقم 2-5: توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة (%)	التكرار (Frequency)	الجنس
54.4%	37	ذكر
45.6%	31	أنثى
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

يتضح من الجدول أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 37 مبحوثاً أي ما يعادل 54.4% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 45.6% بعدد قدره 31 مبحوثة.

الشكل رقم 2-1: توزيع المبحوثين حسب الجنس.



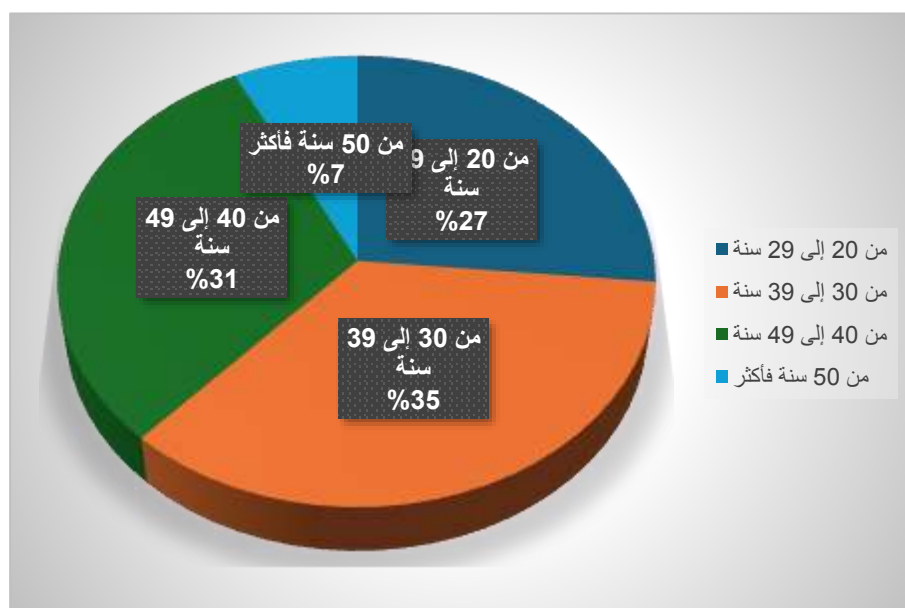
النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
26.5%	18	من 20 إلى 29 سنة
35.3%	24	من 30 إلى 39 سنة
30.9%	21	من 40 إلى 49 سنة
7.4%	5	من 50 سنة فأكثر

المجموع	68	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

يُظهر الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن العينة هي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة، حيث بلغ عددهم 24 فرداً، أي بنسبة 35.3% من مجموع العينة. تليها فئة الموظفين من 40 إلى 49 سنة بنسبة 30.9%، ثم فئة 20 إلى 29 سنة بنسبة 26.5%. في حين جاءت فئة 50 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.4% فقط.

الشكل رقم 2-2: توزيع المبحوثين حسب متغير السن.



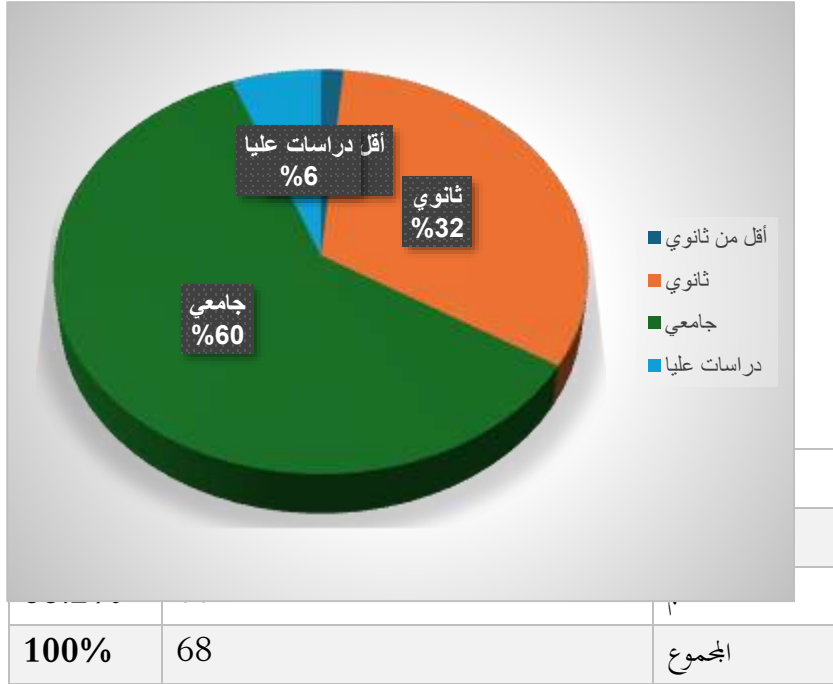
الجدول رقم 2-7: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة (%)	التكرار (Frequency)	المستوى التعليمي
1.5%	1	أقل من ثانوي
32.4%	22	ثانوي
60.3%	41	جامعي
5.9%	4	دراسات عليا
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

يُلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة حاصلون على مستوى تعليمي جامعي، حيث بلغت نسبتهم 60.3% (41 مبحوثاً)، مما يشير إلى ارتفاع نسبي في التأهيل الأكاديمي لدى موظفي الجماعات المحلية محل الدراسة. وتأتي في المرتبة الثانية فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 32.4%، بينما كانت نسبة فئة الدراسات العليا 5.9% فقط، أما فئة "أقل من ثانوي" فتمثلها فرد واحد فقط بنسبة 1.5%.

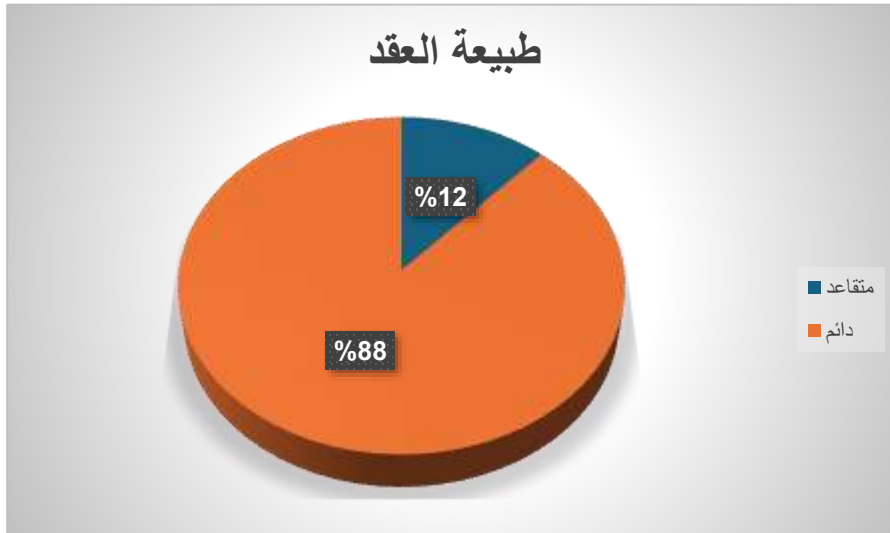
الشكل رقم 2-3: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

يتبين من الجدول أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بعمود عمل دائمة، حيث بلغ عددهم 60 موظفاً أي بنسبة 88.2%، أما المتقاعدون فبلغ عددهم 8 (أي 11.8% من العينة)، ووجودهم يُضفي تنوعاً على العينة من حيث الخبرة المهنية والفئات العمرية.

الشكل رقم 2-4: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العقد.



الجدول رقم 2-9: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي.

النسبة (%)	التكرار (Frequency)	الموقع الوظيفي
20.6%	14	كاتب
25.0%	17	عون إدارة
19.1%	13	ملحق إداري
16.2%	11	متصرف إداري

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة

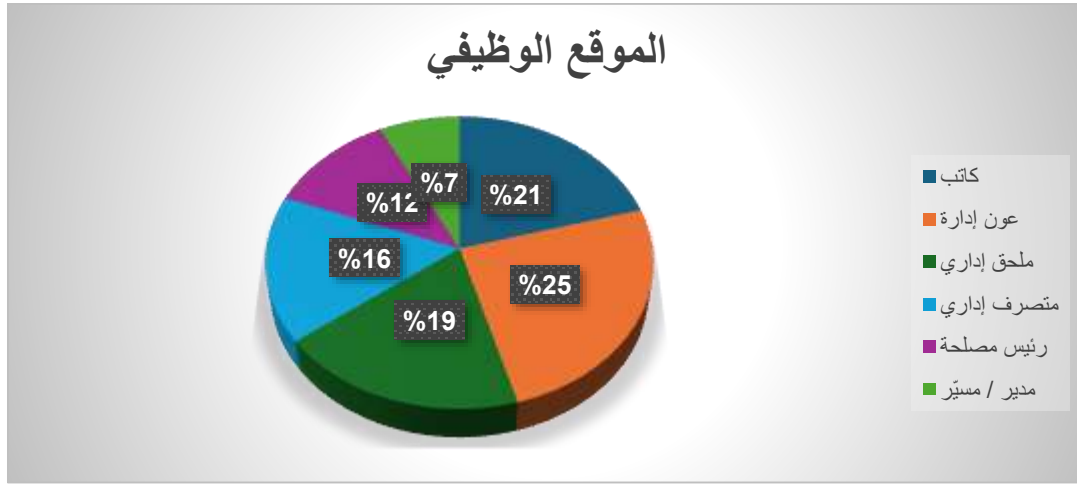
رئيس مصلحة	8	11.8%
مدير / مسير	5	7.4%
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

يُظهر الجدول تنوعًا واضحًا في التوزيع الوظيفي لأفراد العينة داخل الجماعات المحلية بولاية ورقلة. تمثل فئة "عون إدارة" النسبة الأكبر من العينة بـ 25% (17 فردًا)، تليها فئة "كاتب" بـ 20.6%، و"ملحق إداري" بـ 19.1%، وهي فئات وظيفية تندرج ضمن الوظائف الإدارية التنفيذية.

أما الوظائف الإدارية العليا مثل "رئيس مصلحة" و"مدير/مسير"، فقد شكّلت نسبةً أقل (11.8% و7.4% على التوالي)، ما يعكس أن معظم العينة تنتمي إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

الشكل رقم 2-5: توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي.



الجدول رقم 2-10: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.

النسبة (%)	التكرار (Frequency)	سنوات الخبرة
36.8%	25	5 سنوات
27.9%	19	من 5 إلى 15 سنة
23.5%	16	من 15 إلى 25 سنة
11.8%	8	أكثر من 25 سنة
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

يتضح من الجدول أن أكثر من ثلث أفراد العينة (36.8%) لديهم خبرة لا تتجاوز 5 سنوات، وهي النسبة الأعلى بين الفئات. تليها فئة الموظفين ذوي الخبرة ما بين 5 إلى 15 سنة بنسبة 27.9%، ثم فئة من 15 إلى 25 سنة بنسبة 23.5%. أما الموظفون الذين تفوق خبرتهم 25 سنة فبلغت نسبتهم 11.8% فقط.

الشكل رقم 2-6: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.



المحور الثاني: إدارة الوقت

نحاول في هذا الجزء تحليل اجابات العينة نحو إجاباتهم على عبارات المتعلقة بمحور إدارة الوقت
الجدول رقم 2-11: إجابات العينة حول بُعد تخطيط الوقت.

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة
4	مرتفع	2.82	0.545	يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها
3	مرتفع	2.53	0.657	أعتقد أن تحديد الأولويات للمهام من أهم مراحل تخطيط الوقت
2	مرتفع	2.34	0.840	يتم تحديد جدول لأداء المهام المطلوبة
1	متوسط	2.22	0.789	يتم ملاءمة القدرات مع المهام الموكلة أثناء عملية التخطيط
—	مرتفع	2.48	0.342	المتوسط العام لبعد تخطيط الوقت

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول بُعد "تخطيط الوقت" بلغ 2.48، وهو ما يصنّف ضمن المستوى "المرتفع"، ما يدل على أن موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة يمارسون التخطيط بشكل إيجابي نسبياً ضمن مهامهم الإدارية.

إلا أنه وبالرغم من هذا التوجه العام الإيجابي، فإن تحليل الفقرات بشكل منفصل يكشف عن تفاوت واضح في الممارسات المتعلقة بتخطيط الوقت:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة

- جاءت الفقرة "يتم ملاءمة القدرات مع المهام الموكلة أثناء عملية التخطيط" في أدنى الترتيب، حيث حققت متوسطاً قدره 2.22 فقط، ضمن المستوى "المتوسط"، ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في مراعاة التوافق بين الكفاءات الوظيفية وطبيعة المهام المسندة، وهو جانب قد يؤثر على فاعلية التخطيط بشكل عام؛
- في المقابل، احتلت الفقرة "يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها" المرتبة الأولى بمتوسط قدره 2.82، ما يعكس وعياً جيداً لدى الموظفين بأهمية البدء بالتخطيط المسبق؛
- كما جاءت فقرتا "تحديد الأولويات" و "تجديد جدول المهام" ضمن المستوى المرتفع أيضاً، لكن بمتوسطات أقل، مما يدل على أن هذه الممارسات موجودة ولكنها تحتاج إلى مزيد من الدعم والتنظيم.

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة
1	متوسط	2.24	0.775	العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للمهام الهامة
2	متوسط	2.29	0.865	يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم
3	مرتفع	2.69	0.629	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل أفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت
4	مرتفع	2.74	0.800	وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت
—	مرتفع	2.49	0.960	المتوسط العام لبعده تنظيم الوقت

الجدول رقم 2-12: إجابات العينة حول بعد تنظيم الوقت.

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً للمخرجات برنامج SPSS26

يشير الجدول إلى إجابات العينة حول بعد تنظيم الوقت بحيث يتراوح المتوسط الحسابي لفقرات بُعد تنظيم الوقت بين 2.24 و 2.74، ما يشير إجمالاً إلى مستوى "متوسط إلى مرتفع" في ممارسة سلوكيات تنظيم الوقت. جاءت الفقرتان "العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية و يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم" ضمن المستوى المتوسط، وهي الأدنى ترتيباً بين الفقرات. بينما جاءت الفقرتان "يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت".... وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام"... ضمن المستوى المرتفع، وهي الأعلى في الترتيب.

الجدول رقم 2-13: إجابات العينة حول بعد تنظيم الوقت.

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة
1	مرتفع	2.35	0.768	يساهم التوجيه الذاتي للفرد في تحقيق نتائج أفضل في إدارة الوقت

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة

2	متوسط	2.29	0.793	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي
3	متوسط	2.22	0.826	أتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهامى اليومية
4	متوسط	2.12	0.764	يساهم توضيح المهام في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج
—	متوسط	2.25	0.328	المتوسط العام لُبعد توجيه الوقت

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

تشير نتائج الجدول الى بُعد "توجيه الوقت" إلى أن المتوسطات الحسابية لل فقرات تراوحت بين 2.12 و 2.35، حيث جاء المتوسط العام للبعد بقيمة 2.25، وهو ما يصنّف ضمن المستوى المتوسط حسب مقياس ليكرت الثلاثي. وقد سجلت عبارة "يساهم التوجيه الذاتي للفرد في تحقيق نتائج أفضل في إدارة الوقت" أعلى متوسط (2.35) ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وعي جيد بأهمية التوجيه الذاتي. في المقابل، جاءت عبارة "يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل نتائج" في أدنى ترتيب بمتوسط (2.12)، ما يعكس ضعفاً نسبياً في وضوح المهام كأداة لتوجيه الوقت. بوجه عام، فإن درجة ممارسة سلوكيات توجيه الوقت لدى العينة تبقى متوسطة، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين مهارات التوجيه العملي اليومي وترتيب الأولويات بفعالية.

الجدول رقم 2-14: إجابات العينة حول بعد رقابة الوقت.

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
1	متوسط	2.10	0.813	يفضل أن تكون الرقابة على الوقت رقابة ذاتية من قبل الموظف
2	متوسط	2.24	0.735	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط
3	متوسط	2.25	0.780	تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف
4	متوسط	2.31	0.833	تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها
—	متوسط	2.22	0.351	المتوسط العام لُبعد رقابة الوقت

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

أظهرت نتائج الجدول الى فقرات بُعد "رقابة الوقت" أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2.10 و 2.31، حيث سجلت العبارة "تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها" أعلى متوسط بلغ 2.31، تليها عبارة "تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف" بمتوسط 2.25، ثم عبارة "تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط" بمتوسط 2.24، في حين سجلت عبارة "يفضل أن تكون الرقابة على الوقت رقابة ذاتية من قبل الموظف" أدنى متوسط قدره 2.10. أما المتوسط العام لُبعد "رقابة الوقت" فقد بلغ 2.22، مع انحراف معياري قدره 0.351.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

نحاول في هذا الجزء تحليل اجابات العينة نحو إجاباتهم على عبارات المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي
الجدول رقم 2-15: إجابات العينة حول بعد الأداء الوظيفي.

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
1	مرتفع	2.51	0.743	لدي القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة لي دون الوقوع في الخطأ
6	مرتفع	2.43	0.759	أمتلك المهارات المهنية والمعرفة الفنية المرتبطة بوظيفة
5	متوسط	2.31	0.778	أقوم بأداء مهامي في بيئة تحفز على روح المبادرة
9	متوسط	2.10	0.883	لدي استعداد لتحمل مسؤولية أعلى
11	مرتفع	2.71	0.600	أمتلك أسلوبًا مناسبًا لعرض المقترحات التي تحظى بقبول القيادة
6	متوسط	2.04	0.854	أنا مستعد لتحمل مسؤولياتي الناتجة عن تصرفات الخاطئة
7	متوسط	2.10	0.813	أقوم بإنجاز غير الأعمال الموكلة إلي دون تأخير
8	متوسط	2.35	0.768	يستعين زملائي بي في الأمور التي يفتقرون إلى معرفتها
9	متوسط	2.24	0.794	يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال
10	مرتفع	2.43	0.816	أحاول تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن وظيفتي بشكل فعال
11	مرتفع	2.44	0.741	أتمتع بقدرة على التكيف مع الظروف الجديدة
—	متوسط	2.33	0.247	المتوسط العام لبُعد الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

أظهرت بيانات بُعد "الأداء الوظيفي" أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 2.04 و 2.71. سجلت العبارة "أمتلك أسلوبًا مناسبًا لعرض المقترحات التي تحظى بقبول القيادة" أعلى متوسط بلغ 2.71، تليها عبارة "لدي القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة لي دون الوقوع في الخطأ" بمتوسط 2.51، بينما جاءت العبارة "أنا مستعد لتحمل مسؤولياتي الناتجة عن التصرفات الخاطئة" في أدنى الترتيب بمتوسط قدره 2.04، وبلغ المتوسط العام للمحور 2.33، بانحراف معياري قدره 0.247.

الجدول رقم 2-16: إجابات العينة حول بعد رقابة الوقت.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة الوقت	2.36	0.312
الأداء الوظيفي	2.33	0.247

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للمخرجات برنامج SPSS26

يُظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور "إدارة الوقت" بلغ 2.36، وهو أعلى بقليل من المتوسط المسجل لمحور "الأداء الوظيفي" والذي بلغ 2.33. كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى أن تباين إجابات أفراد العينة كان منخفضًا نسبيًا في كلا المحورين، حيث بلغ 0.312 لمحور إدارة الوقت، و 0.247 لمحور الأداء الوظيفي. وتُعد هذه النتائج مؤشرًا على وجود تقارب في آراء المبحوثين بخصوص متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

• ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والاداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة.

قيمة معامل الارتباط "R ² "	مستوى الدلالة	حجم العينة	مستوى الخطأ	القرار
0.247	0.04	68	0.05	دال (توجد علاقة)

من الجدول أعلاه تم اختبار الفرضية التي تنص على وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين بعد "تخطيط الوقت" والأداء الوظيفي باستخدام معامل الارتباط (R²) ، وقد أظهرت النتائج أن قيمة R² بلغت (0.247) عند مستوى دلالة (Sig = 0.040)، وهو أقل من مستوى الخطأ المسموح به (α = 0.05) وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائية بين تخطيط الوقت وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة.

- يؤثر تنظيم الوقت بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة

الجدول رقم 2-17: نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد.

معامل التحديد (R ²)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0,006	0,109	1,623	0,547b	7,366	1,119	1,816	الأداء الوظيفي
	0,547	0,605			,4770	,289	

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر "تنظيم الوقت" على "الأداء الوظيفي"، وقد أسفرت النتائج عن ما يلي:

بلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.289) ، وهي موجبة، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي في العلاقة. إلا أن مستوى الدلالة المصاحب لاختبار (T) بلغ (Sig = 0.547) ، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن التأثير غير دال إحصائياً. كما بيّنت نتائج اختبار (F) أن القيمة الاحتمالية كانت كذلك غير دالة (Sig = 0.547) ، إضافة إلى أن معامل التحديد (R² = 0.006) أظهر أن تنظيم الوقت لا يفسر سوى 0.6% فقط من التغير في الأداء الوظيفي، وهي نسبة ضعيفة جداً.

وبناءً عليه، يتم الاحتفاظ بالفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، ويتم رفض الفرضية البديلة. أي أنه لا توجد أدلة إحصائية كافية تثبت وجود تأثير حقيقي لبعده تنظيم الوقت على تحسين الأداء الوظيفي ضمن عينة الدراسة.

• يؤثر توجه الوقت بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة

الجدول رقم 2-18: نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد.

معامل التحديد (R^2)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0,058	0,000	4,038	0,047b	4,093	,371	1,499	
	0,047	2,023			0,158	0,320	الأداء الوظيفي

تم اختبار الفرضية الفرعية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط. وقد أظهرت النتائج أن معامل الانحدار بلغ ($B = 0.320$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.047$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المقبول ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أن التأثير دال إحصائياً.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.058$)، مما يعني أن توجيه الوقت يفسر ما نسبته 5.8% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية، مما يدعم الفرضية البديلة ويؤكد أهمية بعد "توجيه الوقت" في تحسين أداء الموظفين ضمن الجماعات المحلية.

- تؤثر رقابة الوقت بشكل ذي دلالة إحصائية على تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة

الجدول رقم 2-19: نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد.

معامل التحديد (R^2)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0,039	0,000	3,899	0,106b	2,688	0,402	1,568	
	0,106	1,640			0,171	0,281	الأداء الوظيفي

تم اختبار الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لـ "رقابة الوقت" على الأداء الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار بلغت ($B = 0.281$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.106$)، وهي أعلى من الحد المقبول ($\alpha = 0.05$)، ما يشير إلى أن التأثير غير دال إحصائياً.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.039$)، وهو ما يعني أن رقابة الوقت تفسر 3.9% فقط من التغير في الأداء الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يتم الاحتفاظ بالفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، مما يدل على أن الرقابة على الوقت لا تمثل عامل تأثير ذي دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لعينة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس العمر؛ المستوى التعليمي الوظيفة؛ سنوات الخبرة).

الجدول رقم 2-20: يوضح الفروق في ايجابيات العينة نحو تحسين الأداء الوظيفي لمتغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
ذكر	2,35	,2320	,5810	0,496	غير دال (لا توجد فروق)
أنثى	2,31	,2660	,5740		

تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لتحليل الفروق في أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وقد بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لدى الذكور بلغ (2.35) مقابل (2.31) لدى الإناث، مع وجود انحراف معياري مقداره (0.232) و(0.266) على التوالي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة (0.581)، بينما كانت القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.496)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء الوظيفي تعزى إلى اختلاف الجنس.

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	القرار
المستوى الدراسي	5,106	13	,3930	1,115	,3670	غير دال (لا توجد فروق)
	19,012	54	,3520			
	24,118	67				
الوظيفة	3,223	13	0,248	0,690	,7640	غير دال (لا توجد فروق)
	19,409	54	0,359			
	22,632	67				
سنوات الخبرة	14,748	13	1,134	1,065	,4080	غير دال (لا توجد فروق)
	57,531	54	1,065			
	72,279	67				

وبالتالي يتم الاحتفاظ بالفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب هذا المتغير.

الجدول رقم 2-21: يوضح الفروق في ايجابيات العينة نحو الأداء الوظيفي تعزى.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في تقييم الأداء الوظيفي للعينة حسب بعض المتغيرات الديموغرافية، وهي: المستوى الدراسي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة. وقد أسفرت النتائج عن ما يلي:

- بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي، بلغت قيمة (F = 1.115) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.367).
- أما متغير الوظيفة، فقد بلغت قيمة (F = 0.690) عند (Sig. = 0.764).
- وبخصوص متغير سنوات الخبرة، فقد بلغت (F = 1.065) عند (Sig. = 0.408).

وجميع هذه القيم الدلالية أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في أدائهم الوظيفي تعزى إلى هذه المتغيرات. وبالتالي يتم الاحتفاظ بالفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وهو ما يؤكد أن تقييم الأداء الوظيفي لا يتأثر بشكل ملموس باختلاف المستوى الدراسي، طبيعة الوظيفة، أو سنوات الخبرة لدى الباحثين في عينة الدراسة.

◀ مناقشة النتائج الإحصائية:

أسفرت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من (68) موظفًا من الجماعات المحلية بولاية ورقلة عن مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

فقد بينت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "تخطيط الوقت" والأداء الوظيفي ($R^2 = 0.247$, $Sig. = 0.040$) ما يدل على أن التخطيط الجيد للمهام وتحديد الأولويات يساهم في تحسين أداء الموظف داخل الجماعة المحلية.

وفيما يتعلق ببعدها "تنظيم الوقت"، أظهرت نتائج تحليل الانحدار عدم وجود تأثير دال إحصائيًا على الأداء الوظيفي ($Sig. = 0.547$)، ما قد يعزى إلى ضعف تطبيق أدوات تنظيم الوقت عمليًا أو عدم وضوح الأدوار لدى الموظفين.

أما "توجيه الوقت"، فقد تبين أنه يؤثر بشكل دال إحصائيًا على الأداء الوظيفي ($B = 0.320$, $Sig. = 0.047$) وهو ما يعكس أهمية التوجيه الذاتي، وضوح المهام، واعتماد أساليب فعالة في الإنجاز لدى الباحثين. وبخصوص "رقابة الوقت"، لم تظهر النتائج دلالة إحصائية ($Sig. = 0.106$)، رغم وجود اتجاه إيجابي، ما يشير إلى أن غياب أنظمة رقابة فعالة أو ضعف الرقابة الذاتية قد يكون له أثر في عدم فعالية هذا البعد.

من جهة أخرى، لم تظهر نتائج اختبار T وتحليل التباين (ANOVA) فروقًا ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المستوى الدراسي، الوظيفة، وسنوات الخبرة، مما يدل على أن تقييم الأداء لا يختلف باختلاف الخصائص الفردية للمبحوثين، وإنما يرتبط أساسًا بكيفية إدارتهم للوقت وتنظيم مهامهم.

وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة تدعم الفرضية العامة القائلة بأن "إدارة الوقت تؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي"، مع إبراز أهمية بعدي التخطيط والتوجيه، فيما تظل أبعاد التنظيم والرقابة بحاجة إلى تعزيز أو دراسة أعمق في سياق الإدارة العمومية الجزائرية.

◀ النتائج العامة للدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد وجود علاقة بين إدارة الوقت وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة. حيث تبين أن بعض أبعاد إدارة الوقت، وعلى رأسها "تخطيط الوقت" و"توجيه الوقت"، تساهم بشكل واضح في رفع فعالية أداء الموظف، من خلال تحسين التنظيم الشخصي وتحديد الأهداف وإنجاز المهام في الوقت المناسب.

كما أظهرت النتائج أن المتغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة لا تشكل عاملاً حاسماً في اختلاف مستوى الأداء الوظيفي بين الموظفين، مما يشير إلى أن العوامل التنظيمية والإدارية المرتبطة بكفاءة إدارة الوقت تلعب الدور الأهم في تحقيق نتائج أفضل في محيط العمل الإداري.

بشكل عام، تؤكد نتائج الدراسة على ضرورة تبني ممارسات فعالة لإدارة الوقت داخل الإدارات المحلية، لما لها من دور مباشر في تحسين مستوى الأداء وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الانضباط والفعالية في العمل.

خلاصة الفصل:

سعى هذا الفصل إلى إبراز الجانب التطبيقي للدراسة من خلال استقصاء آراء عينة من موظفي الجماعات المحلية حول موضوع التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الإداري وتحقيق رضا المواطن. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مطالب رئيسية، تناول كل منها جانبًا محددًا من الدراسة الميدانية.

في المطلب الأول، تم التطرق إلى أدوات الدراسة المعتمدة لجمع البيانات، حيث تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع وسهولة توزيعه على عينة واسعة من الموظفين. وتم بناء الاستبيان وفق منهجية علمية دقيقة، شملت تحديد محاوره الأساسية، وضبط أسئلته بما يتماشى مع إشكالية البحث وفرضياته. كما تم اختبار صدقه وثباته باستخدام مؤشرات إحصائية مناسبة لضمان موثوقية البيانات المحصّلة. وتم توضيح منهجية اختيار العينة، مع الإشارة إلى خصائصها الديموغرافية كالسن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، وغيرها (لما لها من دور في تفسير النتائج لاحقًا).

أما في المطلب الثاني، فقد حُصّص لعرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم تحليل استجابات المبحوثين كما وردت في الاستبيانات، مع تقديمها في شكل جداول وأشكال بيانية لتيسير فهمها وتفسيرها. وقد أظهرت النتائج أن هناك وعيًا متزايدًا لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل العمل الإداري، رغم التفاوت المسجل في درجة الاستفادة من الوسائل الرقمية بين مختلف المصالح والبلديات. كما كشفت النتائج عن وجود بعض العراقيل التي تحول دون التطبيق الفعلي والفعال لهذه التحولات، من بينها ضعف التكوين، وقلة الإمكانيات التقنية، وضعف البنية التحتية الرقمية.

أما المطلب الثالث فقد تناول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والمعرفي الذي تم التأسيس له في الفصل الأول. وقد تم ربط المعطيات الميدانية بالفرضيات المطروحة في الدراسة، حيث بيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تبني آليات التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء الإداري، بالإضافة إلى مساهمة هذه التحولات في تعزيز الشفافية وتقريب الإدارة من

المواطن، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاه. ومع ذلك، فقد أكدت المناقشة على أن نجاح هذه العملية يظل مشروطاً بتوافر الإرادة الإدارية والسياسات العمومية الداعمة، إلى جانب تأهيل العنصر البشري وتوفير التجهيزات التكنولوجية الضرورية. وعليه، يمكن القول إن الفصل الثاني مكن من استجلاء الواقع العملي لموضوع التحول الرقمي في بيئة الجماعات المحلية، من خلال الوقوف على تمثلات الموظفين ومواقفهم تجاهه، وهو ما يوفر أرضية صلبة لبناء تصورات واقعية وعملية للتوصيات المزمع اقتراحها لاحقاً في خاتمة الدراسة.

خاتمة

توطئة :

في ختام هذا الموضوع يتضح لنا أن إدارة الوقت تشكل أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء موظفي الجماعات المحلية فالتنظيم الجيد للوقت لا يساهم فقط في تحسين إنتاجية الموظف بل ينعكس أيضا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وعلى فعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة كما أن غياب التخطيط الزمني يؤدي إلى تراكم المهام، ضعف التنسيق، تراجع مستوى الإنجاز لذلك فإن ترسيخ ثقافة إدارة الوقت وتوفير التكوين المستمر في هذا المجال يمكنان الجماعات المحلية من تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وتعزيز مبادئ الحوكمة المحلية الجيدة ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى تبني سياسات إدارية تشجع على الإستغلال الأمثل للوقت كأحد الموارد الإدارية الأساسية.

حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة حل الإشكالية ولقد أوضحنا في هذه الدراسة كلا من متغيرات الدراسة إدارة الوقت وأداء موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة وأبعادها التي توطئها وما تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء الموظفين في الولاية حيث أنها دراسة تأثيرية إرتباطية لأنها تكشف لنا عن مدى وجود علاقة بين إدارة الوقت وتحسين أداء الموظفين كما تم طرح مجموعة من الفرضيات وبالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والاداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية ورقلة
- عدم وجود تأثير حقيقي لبعده تنظيم الوقت على تحسين الأداء الوظيفي
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده توجيه الوقت في تحسين أداء موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة
- عدم وجود عامل تأثير ذي دلالة إحصائية لرقابة الوقت في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء الوظيفي تعزى إلى اختلاف المتغيرات الديمغرافية.

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والاداء الوظيفي لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية ورقلة وذلك باستخدام معامل الإرتباط 0.248 عند مستوى دلالة sig:0,040 وهو أقل من مستوى الخطأ المسموح به (a=0,05) مما يدل على وجود علاقة إرتباط إيجابية.

الفرضية الثانية: بلغت قيمة الانحدار (B=0,289) وهي موجبة مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي في العلاقة إلا أن مستوى الدلالة المصاحب لاختيار (T) بلغ (sig=0,547) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) كما بينت نتائج (F) أن القيمة الإحتمالية كانت كذلك غير دالة sig=0,0547 إضافة إلى أن معامل التحديد R=0,006 أي أنه لا توجد أدلة إحصائية كافية تثبت وجود تأثير حقيقي لبعده تنظيم الوقت على تحسين الأداء الوظيفي ضمن عينة الدراسة.

الفرضية الثالثة: وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية مما يؤكد أهمية بعد توجيه الوقت في تحسين أداء موظفي الجماعات المحلية.

الفرضية الرابعة: بناء على النتائج السابقة نستنتج بأن رقابة الوقت لا تمثل عامل تأثير ذي دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

الفرضية الخامسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء الوظيفي تعزى إلى اختلاف الجنس وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها.

الفرضية السادسة : أكدت النتائج أن تقييم الأداء الوظيفي لا يتأثر بشكل ملموس باختلاف المستوى الدراسي، طبيعة الوظيفة، أو سنوات الخبرة لدى المبحوثين في عينة الدراسة.

التوصيات:

كخلاصة لما جاءت به هذه الدراسة تقدم الباحثة جملة من التوصيات والاقتراحات بهدف المساهمة في تبيين وتعزيز إدارة الوقت في المؤسسة عمل الدراسة وكذا تحسين مستوى أداء العاملين وتلخيص التوصيات في ما يلي:

1. التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة وليس كهدف، حتى لا يكون هناك إفراط فيها وينتقل المفهوم إلى تخفيض الوقت إلى أقصى الحدود؛
2. عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على إدارة وقته من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض وتعريفه مدى أهمية التخطيط للموظفين .
3. تشجيع العاملين على وضع خطة زمنية لتحقيق أهدافهم.
4. إقناع الموظفين بأهمية احتدام الوقت؛

أفاق المستقبلية للبحث :

- إدارة الوقت وأثرها على أداء الموظفين بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة؛
- أثر إدارة الوقت في زيادة الكفاءة أداء المؤسسة؛
- دور إدارة الوقت في رفع إنتاجية المؤسسة؛
- تقييم إدارة الوقت لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت.

المراجع

المصادر والمراجع:

الكتب:

- بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001.
- حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط الأولى عمان الأردن، 2011.
- رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، مصر 2003.
- زيد منير عبودي، إدارة الوقت في الإدارة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2007.
- طارق سويدان، محمد أكرم العد لوني، فن إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، سنة 2003.
- عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر وتوزيع والطباعة، عمان، أردن، 2004، ص 17.
- فادي حسن عقيلان، "إدارة الوقت والذات"، ط 1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2001.
- محسن احمد الخضري، الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة، ط 1، دار ايتراك، مصر 2000.
- منير نوري، فريديكورتل، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- وصفى الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- ياسر أحمد فرج، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار لحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

المذكرات:

- بجته هدار، "دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسّن أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- حسن محمود حسن نصر 2010، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- دحاك عبد النور (2011): "إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الجزائر، 2011.
- سالم الرحيمي - توفيق المارديني 2014 "أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية دراسة الميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية". (جامعة إربد الأهلية . الأردن).
- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008.
- سنية كاظم تركي وآخرون (2015) بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي". مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط بغداد العدد 20.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة احمد بوقره، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة احمد بوقره بومرداس، الجزائر 2009-2010.
- عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، بجامعة بسكرة العدد (1)، نوفمبر 2001.
- القيصر، ياسر بن صالح 2013 : " دور إدارة الوقت في كفاءة أداء الموظفين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة". السعودية 2013.
- مادلين عاطف عبد القادر بشير، مضاعفات وقت مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، (وسبل الحد من هها)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية الإسلامية بغزة، فلسطين، سنة 2011.
- محمد بن عبد الله لعثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض السعودية 2003.
- هبهاج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على رفع مستوى الأداء المالي"، رسالة ماجستير، تخصص تدقيق ومراقبة، التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012.
- يمينة عثمان، أسمهان حر، "دور تنظيم أوقات العمل في تفعيل أداء المورد البشري بالمنظمة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2015-2016، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- المصادر باللغة الأجنبية:

- Alain Cuccri. Quels modèles de performance pour les entrepreneurs de PME en territoire isolé le cas des entreprises de la réunion.11ème rencontre internationale 18 et 19 novembre 2004. bill. 2004.
- Alain Fernandez .les nouveaux tableaux de bord des décideurs .éditions d'organisation .PARIS .2000 .p40

GERALD سنة 2006، عنوان الدراسة: "العلاقة بين استخدام تقنيات إدارة الوقت ومصادر الإجهاد بين مديري المدارس العامة في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية".

Khera. (2010) Human resource practicec and their impact on employee productivity A Perceptual analysis of private public and foreign Bank Employees in India .

Nonis, Fenner&Sager، تحت عنوان: دور إدارة الوقت في تعديل العلاقة بين الأداء الوظيفي مبيعات الشركات الكيماوية ووكلاء السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، 2011.

Nor Lela Ahmed (2012) The Relationship between Time Management and job performance in Event Management.

Wilson، تحت عنوان "العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي ، دراسة حول المستهلك عن المبيعات"، كندا، 2010.

Zampetakis, Bouranta& Moustakisa، تحت عنوان "أثر إدارة الوقت في الإبداع، دراسة حالة حول طلبة جامعات يونانية"، اليونان 2010.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة وبعد ،

في إطار دراسة حول “ اثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي الجماعات المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة ” تخصص تسيير عمومي ، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات الضرورية .
نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل شفافية وموضوعية، علمًا بأن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بدقة .

من إعداد الطلبة :

نمر بشينة أمينة – بوخطة فيروز

تحت إشراف الأستاذة :

تلي سعيدة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

• الجنس:

□ - أنثى

□ - ذكر

• العمر:

□ - من 30 سنة إلى 3 سنة

□ - من 20 إلى 29 سنة

□ - من 50 وأكثر

□ - من 40 إلى 49 سنة

• المستوى التعليمي:

□ - اقل من ثانوي □ - ثانوي □ - جامعي

□ - دراسات عليا

• طبيعة عقد العمل :

□ - متقاعد □ - دائم

• الموقع الوظيفي:

□ - كاتب ادارة □ - عون □ - متصرف ادارة □ - حق ادارة

□ - رئيس مصلحة □ - مدير/ مسير

• عدد سنوات الخبرة:

□ - 5 سنوات □ - من 5 سنوات 15 سنة

□ - من 15 سنوات الى 25 سنوات □ - أكثر من 25 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: إدارة الوقت

غير موافق	محايد	موافق	البعد الأول: تخطيط الوقت
			1 _ يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذ قبل البدء فيها
			2 _ اعتقد أن تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذه من أهم مراحل تخطيط الوقت لدي
			3 _ يتم ملائمة القدرات مع المهام الموكلة لشخص أثناء عملية التخطيط
			4 _ يتم تجديد جدول أداء المهام المطلوبة
غير موافق	محايد	موافق	البعد الثاني: تنظيم الوقت

			5_ يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم
			6_ يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل أفضل مما ينتج عنه إدارة فاعله للوقت
			7_ العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام العالية الأهمية
			8_ وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال احد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت
غير موافق	محايد	موافق	البعد الثالث: توجيه الوقت
			9_ أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي .
			10_ يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذه في توجيه الوقت نحو اقصر الطرق وأفضل نتائج .
			11_ اتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهام اليومية.
			12_ يساهم التوجيه الذاتي للفرد في تحقيق نتائج أفضل في إدارة الوقت.
غير موافق	محايد	موافق	البعد الرابع : رقابة الوقت
			13_ تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها .
			14_ تتمثل مهمة مراقبه الوقت بمقارنه الأداة الفعلي بالأداء المخطط .
			15_ يفضل أن تكون الرقابة على الوقت رقابه ذاتيه من قبل الموظف.
			16_ تساهم الرقابة على الوقت في معرفه الأهداف.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

غير موافق	محايد	موافق	عبارات المحور الثاني:
			17_ لدي القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة لي دون الوقوع في الخطأ .
			. امتلك المهارات المهنية والمعرفة الفنية المرتبطة بوظيفة 18_
			19_ أقوم بأداء مهامي في بيئة تحفز على روح المبادرة.

			20_ لدي استعداد لتحمل مسؤولية أعلى.
			21_ أمتلك أسلوبًا مناسبًا لعرض المقترحات التي تحظى بقبول القيادة.
			22_ أنا مستعد لتحمل مسؤولياتي الناتجة عن تصرفات الخاطئة.
			23_ أقوم بإنجاز غير الأعمال الموكلة إلي دون تأخير.
			24_ يستعين زملائي بي في الأمور التي يفتقرون إلى معرفتها.
			25_ يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال.
			26_ أحاول تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن وظيفتي بشكل فعال.
			27_ أتمتع بقدرة على التكيف مع الظروف الجديدة.

وشكرا لتعاونكم

الملحق رقم 2: جدول المحكمين

	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	أ.د. رشيد مناصرية
	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	أ.د. الحاج عرابة
	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	أ.د. سميرة صالح

الملحق رقم 3: مخرجات الـ SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
743 ,	27

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	54,4	54,4	54,4
	أنثى	31	45,6	45,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 29	18	26,5	26,5	26,5
	من 30 إلى 39	24	35,3	35,3	61,8
	من 40 إلى 49	21	30,9	30,9	92,6
	من 50 فأكثر	5	7,4	7,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

المستوي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ثانوي	1	1,5	1,5	1,5
	ثانوي	22	32,4	32,4	33,8
	جامعي	41	60,3	60,3	94,1
	درسات عليا	4	5,9	5,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متقاعد	3	4,4	4,4	4,4
	دائم	60	88,2	88,2	92,6
	3	4	5,9	5,9	98,5
	6	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

الموقع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid كاتب	14	20,6	20,6	20,6
عون إدارة	17	25,0	25,0	45,6
ملحق اداري	13	19,1	19,1	64,7
متصرف اداري	11	16,2	16,2	80,9
رئيس مصلحة	8	11,8	11,8	92,6
مدير/مسير	5	7,4	7,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 سنوات	25	36,8	36,8	36,8
من 5 سنوات إلى 15 سنة	19	27,9	27,9	64,7
من 15 إلى 25 سنة	16	23,5	23,5	88,2
أكثر من 25 سنة	8	11,8	11,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذ قبل البدء فيها	68	2,82	,545
اعتقد أن تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذه من أهم مراحل تخطيط الوقت لدي	68	2,53	,657
يتم ملائمة القدرات مع المهام الموكلة لشخص أثناء عملية التخطيط	68	2,22	,789
يتم تجديد جدول لأداء المهام المطلوبة	68	2,34	,840
البعد الأول: تخطيط الوقت	68	2,48	,342
Valid N (listwise)	68		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم	68	2,29	,865
يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل أفضل مما ينتج عنه إدارة فاعله للوقت	68	2,69	,629
العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام العالية الأهمية	68	2,24	,775
وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال احد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت	68	2,74	3,800
البعد الثاني: تنظيم الوقت	68	2,49	,960
Valid N (listwise)	68		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي.	68	2,29	,793
يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذه في توجيه الوقت نحو اقصر الطرق وأفضل نتائج.	68	2,12	,764
اتبح أسهل الطرق لتنفيذ مهام اليومية.	68	2,22	,826
يساهم التوجيه الذاتي للفرد في تحقيق نتائج أفضل في إدارة الوقت.	68	2,35	,768

البعد الثالث: توجيه الوقت	68	2,25	,328
Valid N (listwise)	68		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها	68	2,31	,833
تتمثل مهمة مراقبه الوقت بمقارنه الأداة الفعلي بالأداء المخطط.	68	2,24	,735
يفضل أن تكون الرقابة على الوقت رقا به ذاتيه من قبل الموظف.	68	2,10	,813
تساهم الرقابة على الوقت في معرفه الأهداف.	68	2,25	,780
البعد الرابع : رقابة الوقت	68	2,22	,351
Valid N (listwise)	68		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لدي القدرة على تنفيذ الأعمال المؤكدة لي دون الوقوع في الخطأ.	68	2,51	,743
. امتلك المهارات المهنية والمعرفة الفنية المرتبطة بوظيفة	68	2,43	,759
أقوم بأداء مهامي في بيئة تحفز على روح المبادرة.	68	2,31	,778
لدي استعداد لتحمل مسؤولية أعلى.	68	2,10	,883
أمتلك أسلوبًا مناسبًا لعرض المقترحات التي تحظى بقبول القيادة.	68	2,71	,600
أنا مستعد لتحمل مسؤولياتي الناتجة عن تصرفات الحاطئة.	68	2,04	,854
أقوم بإحجاز غير الأعمال المؤكدة إلى دون تأخير.	68	2,10	,813
يستعين زملائي بي في الأمور التي يفتقرون إلى معرفتها.	68	2,35	,768
يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال.	68	2,24	,794
أحاول تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن وظيفي بشكل فعال.	68	2,43	,816
أتمتع بقدرة على التكيف مع الظروف الجديدة.	68	2,44	,741
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	68	2,33	,247
Valid N (listwise)	68		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المحور الأول: إدارة الوقت	68	2,36	,312
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	68	2,33	,247
Valid N (listwise)	68		

Correlations

	المحور الأول: إدارة الوقت	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
المحور الأول: إدارة الوقت	Pearson Correlation 1	,247*
	Sig. (2-tailed)	,042
	N 68	68
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Pearson Correlation ,247*	1
	Sig. (2-tailed) ,042	

N	68	68
---	----	----

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الثاني: الأداء الوظيفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: تنظيم الوقت

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,074 ^a	,006	-,010	,965

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني: الأداء الوظيفي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	,341	1	,341	,366	,547 ^b
	Residual	61,463	66	,931		
	Total	61,804	67			

a. Dependent Variable: تنظيم الوقت

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني: الأداء الوظيفي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Beta			
1	(Constant)	1,816	1,119	1,623	,109
	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	,289	,477	,074	,547

a. Dependent Variable: تنظيم الوقت

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,242 ^a	,058	,044	,320

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني: الأداء الوظيفي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	,420	1	,420	4,093	,047 ^b
	Residual	6,767	66	,103		
	Total	7,187	67			

a. Dependent Variable: البعد الثالث: توجيه الوقت

b. المحور الثاني: الأداء الوظيفي Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,499	,371		4,038	,000
	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	,320	,158	,242	2,023	,047

a. البعد الثالث: توجيه الوقت
Dependent Variable:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	المحور الثاني: الأداء الوظيفي ^b	.		Enter

a. البعد الرابع: رقابة الوقت
Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,198 ^a	,039	,025	,347

a. المحور الثاني: الأداء الوظيفي Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,324	1	,324	2,688	,106 ^b
	Residual	7,944	66	,120		
	Total	8,267	67			

a. البعد الرابع: رقابة الوقت
Dependent Variable:

b. المحور الثاني: الأداء الوظيفي Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,568	,402		3,899	,000
	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	,281	,171	,198	1,640	,106

a. البعد الرابع: رقابة الوقت
Dependent Variable:

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	ذكر	37	2,35	,232	,038
	أنثى	31	2,31	,266	,048

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Equal variances assumed	,469	,496	,581	66	,564	,035	,060	-,086	,156
	Equal variances not assumed			,574	60,074	,568	,035	,061	-,087	,158

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المستوي	Between Groups	5,106	13	,393	1,115	,367
	Within Groups	19,012	54	,352		
	Total	24,118	67			
العمل	Between Groups	3,223	13	,248	,690	,764
	Within Groups	19,409	54	,359		
	Total	22,632	67			
الخبرة	Between Groups	14,748	13	1,134	1,065	,408
	Within Groups	57,531	54	1,065		
	Total	72,279	67			