جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

إدارة وقت الاجتماعات ودورها في رفع الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الصحة والسكان لولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين:

مغنية حمام

سهام بن خالد

تحت إشراف الأستاذ:

شعيب آتشي

لجنة المناقشة:

الأستاذ يرقي جمال رئيسا.....جامعة المدية

الأستاذ شعيب آتشي مشرفا ومقررا..... جامعة المدية

الأستاذة ليلى بن زرقة عضوا ممتحنا.... جامعة المدية

السنة الجامعية: 2016/2015

كلمة شكر

بسم الله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى خير الأنام أما بعد:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر القليل لم يشكر الكثير، ومن لم يشكر الناس لم يشكره الله" نحمد الله حمدا كثيرا على نعمه الكثيرة التي أنعمها علينا، نحمده تبارك وتعالى على أنه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشد والثبات لإعداد هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "**أتشي شعيب**" الذي رافقنا في هذا العمل والذي أفادنا كثيرا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته طيلة مدة إشرافه علينا، نسأل الله له السداد والتوفيق.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ "**تهتان مراد**" الذي قدم لنا يد المساعدة والعون، وكذلك نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية وخاصة أساتذة علوم التسيير، والى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

إهداء

بسم الله الكريم الحنان ذو الفضل والإحسان، نور السموات والأرض، الصلاة والسلام على عبير الورد والريحان السراج المنير في كل وقت وحين محمد صلى الله عليه وسلم اهدي ثمرة جهدي إلى:

-صاحب القلب الكبير تاج راسي رمز العطاء الشمعة التي تحترق لتضيء مكان هويتي حيثما أسير، سعى بجهده لبلوغنا ذروة الأمان فلم يبخل علينا بشيء حتى بلغنا العنان إلى **أبي** أمد الله في عمرك ووفقنا لبلوغ رضاك.

-إلى أحق الناس بحسن صحبتي إلى التي كانت الملاذ والمأوى وسر السعادة والنجوى إلى التي كانت منبع قوتي وعطائي، ورجائي في رضاها لنيل الجنان إلى التي تحمل أحق كلمة نطق بها اللسان ويهتز لتضرعاتها عرش الرحمان لك **أمي** أمد الله في عمرك فحاجتنا إليك في كل آن.

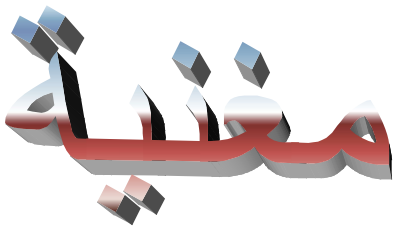
-إلى بهجة البيت إخوتي : **لخضر، إسلام، عبد الحق**.

-إلى الجوهرة الوحيدة والغالية والشمعة التي تضئ الظلام أختي العزيزة **إخلاص**.

-إلى من شاركتني عملي **سهام** وفقها الله،

-إلى كل صديقاتي وحبيبات قلبي: **نصيرة، مريا، صفية، جويدة، مسعودة**...

-إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.



إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه...

-إلى موسعة ضيقي ومنيرة طريقي، من أبعدت عني المآسي، نعم إليك يا عازمة جلادي وحاوية عنادي، يا من دعاؤك لرشادي ...إليك حبيبتي **أمي**.

-إلى من علمني الشعر قبل الفطام وأهداني الوصل دون الخصام،إلى من رباني وعلمني كيف أصعد وهو يحمل شعلة تحرقه فيتلذذ لينير دربي على الدوام ...إلى **روح أبي** الغالي تغمده الله برحمته.

-إلى من غمرني بحنانه،وعوض فجوة أبي بأنسه وحبه وعطفه وحنانه لي، والذي فارقنا ليس بالبعيد ليترك فراغا لن يملأه أحد غيره... إلى **روح أبي الثاني**، والد زوجي .

-إلى لآلئ حياتي ونور عيوني وروحي وكياني، إلى من أرى التفاؤل في أعينهم والبراءة في ضحكاتهم... فلذات كبدي أبنائي **آية الرحمان ومحمد الحبيب**.

-إلى من اختاره الله سكنا لي، مؤنسا و شريكا لدربي ، من ساندني وشجعني وتحمل انشغالي.... إلى زوجي الحبيب **زهير**.

-إلى من كانوا و مازالوا سندي و فخري و لطالما أمسكوا بيدي وصححوا زللي، إلى من أرى الحياة بدونهم لاشيء... إلى إخوتي **سيد أحمد، محمد، بلال وسليم**.

-إلى من حبهن مصدر طاقتي ونصائحهن نور ظلمتي ووجودهن منبع فرحتي ... إلى أخواتي **فائزة، نبيلة وسميلة**.

-إلى عائلتي الثانية وعلى رأسها **أم زوجي** وإخوة زوجي وأخواته ... **عباس، محمد، خديجة، فائزة ، حورية**.

- إلى من تحدينا معا الحياة واخترنا نفس الإتجاه رغم بعدنا وانشغالاتنا على دربنا لا نزال، صديقاتي الوفيات... **ايمان، فلة، سعاد ويمينة** .

-إلى من شاركتني عملي هذا، كتب الله لها كل خير ...**مغنية** .

-إلى جميع عمال مديرية الصحة والسكان لولاية المدية وأخص بالذكر من ساعدني من قريب أو من بعيد خاصة السيد **صادوق جمال** وإلى زميلاتي في العمل **فطيمة، أمينة، جميلة، دليلة، فلة، ليلى، سمية،نزهة،منيرة**....الخ

-إلى كل أفراد عائلتي **بن خالد وكشيدة** .

- **الى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي**



الفهارس

فهرس المحتويات	الصفحة
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول.....	V
فهرس الأشكال.....	VI
مقدمة.....	ب-ز
الفصل الأول: ماهية إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات	
تمهيد.....	02
المبحث الأول: مفهوم الوقت وأهميته ومضيعاته.....	03
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الوقت.....	03
المطلب الثاني: أنواع الوقت	05
المطلب الثالث:أهمية الوقت ومضيعاته.....	09
المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت.....	13
المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت.....	13
المطلب الثاني:أهمية إدارة الوقت وأساليبها.....	14
المطلب الثالث: موفرات الوقت.....	18
المبحث الثالث: ماهية إدارة الاجتماعات.....	20
المطلب الأول: مفهوم الاجتماعات وإدارة الاجتماعات.....	20
المطلب الثاني:أهمية الاجتماعات ومبررات عقدها.....	23
المطلب الثالث:أنواع الاجتماعات.....	25
خلاصة الفصل.....	30

الفصل الثاني: ماهية الأداء التنظيمي وتقييمه ودور إدارة وقت الاجتماعات في رفعه	
تمهيد.....	32
المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي.....	33
المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي ومكوناته.....	33
المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الأداء التنظيمي.....	37
المطلب الثالث: مستويات الأداء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.....	41
المبحث الثاني: تقييم الأداء التنظيمي.....	45
المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء التنظيمي ومبادئه.....	45
المطلب الثاني:أهداف تقييم الأداء التنظيمي.....	48
المطلب الثالث:أنواع وأهمية تقييم الأداء التنظيمي.....	49
المبحث الثالث: دور إدارة وقت الاجتماعات في رفع الأداء التنظيمي.....	50
المطلب الأول: مهارات إدارة وقت الاجتماعات.....	50
المطلب الثاني: دور الأفراد المشاركين في توفير وقت الاجتماع.....	57
خلاصة الفصل.....	62
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الصحة والسكان بولاية المدية	
تمهيد.....	64
المبحث الأول: لمحة عن مديرية الصحة والسكان لولاية المدية.....	65
المطلب الأول : تقديم مديرية الصحة والسكان لولاية المدية.....	65
المطلب الثاني: تنظيم ومهام مديرية الصحة والسكان لولاية المدية.....	67

المبحث الثاني : منهجية الدراسة.....	72
المطلب الأول : مجتمع الدراسة وأداتها وأساليب المعالجة الإحصائية.....	72
المطلب الثاني : إجراءات تطبيق أداة الدراسة.....	74
المطلب الثالث : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.....	75
المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	77
المطلب الأول : تحليل نتائج البيانات الشخصية.....	77
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المحور الأول.....	83
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....	90
خلاصة الفصل.....	94
خاتمة.....	97
الملاحق.....	101
المراجع.....	125

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-1)	تقسيم البلديات حسب المؤسسات العمومية للصحة الجوارية	70
(3-2)	تقييمات درجة الموافقة حسب سلم ليكرت	73
(3-3)	تعداد استمارات الاستبيان الموزعة.	75
(3-4)	معامل الارتباط برسون لمحاور الاستبيان ككل	76
(3-5)	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	76
(1-6)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	77
(1-7)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	78
(2-8)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	97
(2-9)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	80
(3-10)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	81
(3-11)	عدد الاجتماعات المشارك فيها	82
(3-12)	تحليل إجابات مجتمع الدراسة	82
(3-13)	إجابات مجتمع الدراسة على عبارات إدارة وقت الاجتماعات	83
(3-14)	إجابات مجتمع الدراسة على عبارات. الأداء التنظيمي	88
(3-15)	نتائج تحليل التباين الأحادي في درجة الإجابات على الأداء التنظيمي.	91
(3-16)	معامل الارتباط الخطي	93

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مهارة إدارة الوقت	19
(1-2)	مصفوفة الكفاءة والفعالية	36
(2-2)	نموذج لصيغة برنامج اجتماع	52
(2-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	77
(3-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.	78
(4-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.	79
(5-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	80
(6-3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	81

مقدمــة

في ظل البيئة التنافسية سريعة التغير وضرورة التعامل الآني مع المتغيرات والأحداث المتجددة ومواكبتها، تشير الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة إلى ضرورة الاهتمام من قبل المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة بالاجتماعات لما لها من دور في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وتطلعاتها، والذي يتأتى عن طريق رفع أدائها.

كما تظهر الحاجة لإقامة الاجتماعات خاصة عند اتخاذ قرارات سريعة، أوحل مشاكل جديدة أو الحصول على آراء متنوعة، فالاجتماعات تعتبر التطبيق العملي لمبدأ المشاركة في صنع القرار في المنظمة؛ واللامركزية؛ وتوزيع العمل الجماعي؛ وانسياب المعلومات اعتمادا على عملية الاتصال سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق نظم الشبكات ووسائل الاتصال الحديثة.

ورغم فضائلها الجمة، إلا أنها عادة ما تكون عقيمة ومملة وبمثابة مضيعة للوقت؛ إن لم يتم التخطيط والتنظيم الجيد لها، وبهدف تفعيلها وتحقيق الأهداف المرجوة منها في أجالها المحددة يتوجب الاهتمام بمورد الوقت فيها؛ وإدارته بأسلوب منتظم كي ينعكس أداء الاجتماع على أداء المنظمة ككل.

ومديرية الصحة والسكان لولاية المدية من بين المديريات التي تُولي اهتماماً بالغاً للاجتماعات؛ من أجل إدارة مؤسسات الصحة بالولاية التي تعمل تحت إشرافها؛ لدرايتها البالغة بالدور الهام للقاء الأعضاء وتفاعلهم من أجل رفع الأداء التنظيمي.

ومن هنا يمكن طرح المشكلة التالية:

إلى أي مدى تساهم إدارة وقت الاجتماعات في رفع أداء مديرية الصحة والسكان ؟

من الممكن تجزئة المشكلة الرئيسة للدراسة إلى مشكلات فرعية يمكن صياغتها في الأسئلة التالية:

- ما مدى تطبيق إدارة وقت الاجتماعات في مديرية الصحة والسكان ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء الاجتماع تُعزى للمتغيرات الشخصية نحو الأداء التنظيمي ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت الاجتماعات والأداء التنظيمي ؟

فرضيات الدراسة:

قصد تسهيل الإجابة على المشكلة والأسئلة المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- تطبق مديرية الصحة والسكان لولاية المدية إدارة وقت الاجتماعات بشكل ضعيف.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء الاجتماع تُعزى للمتغيرات الشخصية نحو الأداء التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت الاجتماعات والأداء التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار الموضوع:

- الرغبة في معرفة مدى اهتمام أفراد مجتمع الدراسة بإدارة وقت الاجتماعات.
- الخصائص الفريدة للوقت.
- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي.

أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في الآتي:

- تستمد الدراسة أهميتها من الموضوع المتداول بها؛ كون أن الوقت هو رأس مال الإنسان ومادة حياته، فعليه إيجاد سبل إدارته واستغلاله من أجل التحكم فيه، خاصة على مستوى المنظمة بهدف رفع أدائها؛ وإيجاد أساليب التغلب على مشكلة التحكم في الوقت، خاصة على مستوى الاجتماعات والتي هي موضوع دراستنا.
- الاجتماع أصبح ضرورة يفرضها العمل، وسمة إدارية سائدة، وأسلوب إداري لا غنى عنه في جميع المستويات؛ فمعظم الإداريون يلجؤون إلى عقد الاجتماعات كلما انتابهم ضيق أو واجهوا موقفا صعبا ومتأزما؛ لأن الرأي الجماعي المتعدد الجوانب قد يوفر للمنظمات رؤية وحلا أفضل، ويعزز روح التعاون بين الأعضاء مما ينعكس على أدائهم.
- تعتبر الاجتماعات من أكبر المضيعات للوقت.

أهداف الدراسة:

يتجسد الهدف الرئيسي للبحث في اختبار العلاقة بين إدارة وقت الاجتماعات والأداء التنظيمي، والذي تتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

1- الإسهام النظري في مجال الوقت وتبيان أساليب إدارته.
2- بيان مفهوم الاجتماعات والتعرف على أنواعها ومراحل انعقادها، وأهم أساليب التغلب على مشكلاتها.
3- التعرف على عملية تقييم الأداء وإبراز أهميتها في استمرار وبقاء المنظمة.

4- توضيح أساليب توفير الوقت في الاجتماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
5- محاولة لفت أنظار المنظمات ومديريها لضرورة تفعيل عملية الاجتماعات لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
6- اقتراح بعض التوصيات لقائد الاجتماع من أجل تحسين سير الاجتماعات وتفعيلها، بهدف رفع أداء الأعضاء؛ وبالتالي رفع أداء المنظمة.
7- التعرف على المراحل الأساسية للاجتماعات من تحضير وتنفيذ ومتابعة، والعمل على تحسين إدارتها، من خلال إبراز النقاط المساعدة على توفير الوقت بها؛ مما يسمح بتحقيق أهدافها، وكذا التعرف على الأدوار المطلوبة من قائد الاجتماع والأعضاء في الاجتماع.

دراسات سابقة:

لم تكن هناك دراسات متاحة لها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا، فمعظم الدراسات تناولت علاقة إدارة الوقت مع متغير آخر، وهناك دراسات أخرى تناولت إدارة الاجتماعات على حدى، من هذه الدراسات نجد:

- دراسة حسين بن علي الزهراني تحت عنوان " **الأفكار العقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل** "، وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو طبيعة العلاقة بين الأفكار العقلانية وإدارة الوقت لدى طلاب جامعة حائل، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لاختبار الفرضيات، والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تمثلت عينة الدراسة من 366 طالب (160 ذكور، 206 إناث) سنة 2010. أهم النتائج المتوصل إليها هي: وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأفكار العقلانية وإدارة الوقت، تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري (إدارة الوقت)، بالإضافة إلى المنهج وأدوات التحليل الإحصائية. واختلفت معنا في المتغير التابع هو إدارة الوقت وفي دراستنا هو الأداء التنظيمي.

- دراسة عبير فوزي الخطيب تحت عنوان " **إدارة الوقت وأثرها في مستوى العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن** "، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن. وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تحديد اثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، وهي عبارة عن رسالة ماجستير، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لاختبار الفرضيات، والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 140 موظف وموظفة موزعين على ثلاث شركات سنة 2009. أهم النتائج المتوصل إليها أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تنظيم، توجيه، تخطيط) على رفع

أداء العاملين، ومستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت. تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري (إدارة الوقت) والمنهج المتبع، وتختلف معنا في الأساليب الإحصائية المستخدمة والمتغير التابع هو أداء العاملين أما دراستنا فالمتغير التابع هو أداء المنظمة.

- دراسة أحمد حمدان محمد برهوم تحت عنوان: " **دراسة واقع اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريب وسبل تفعيلها** "، جامعة غزة، فلسطين؛ وهي عبارة عن رسالة ماجستير، وقد كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على واقع اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لاختبار الفرضيات، والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 30 عضواً . أهم النتائج المتوصل إليها أن ممارسة رؤساء الأقسام في جامعات غزة لدورهم في إدارة اجتماعات كان جيدا، ذلك من خلال متوسط جميع المتوسطات للمجالات الأربعة 73.31، تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري (إدارة اجتماعات) والمنهج المتبع والأساليب الإحصائية، وتختلف معنا في المتغير التابع استخدمت الجامعات كمتغير تابع أما دراستنا فاستخدمنا الأداء التنظيمي كمتغير تابع.

وعليه يمكن القول أنه لا توجد دراسات سابقة تتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل، ألا وهو إدارة وقت الاجتماعات والأداء التنظيمي كمتغير تابع، ودراستنا تتميز عن باقي الدراسات بجمعها بين إدارة الوقت والاجتماعات.

مصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على مجموعة من المصطلحات الرئيسية منها:

الوقت: " هو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في أداء الأعمال ".

إدارة الوقت: " هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح لتحقيق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها في حياتنا ".

الاجتماعات: " هي عبارة عن مشاركة عدد من الأفراد في مكان معين لمناقشة موضوع معين بغية الخروج بأهداف محددة ".

إدارة الاجتماعات: "هي وسيلة اتصال بين الرئيس والمرؤوسين أو الإدارة لتبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد المشاركين في الاجتماع على مختلف المستويات الإدارية ".

الأداء: " هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية ".

تقييم الأداء: " هو مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة، وتحديد الانحرافات ودراستها وتحليلها، واتخاذ القرارات اللازمة لمنع تكرارها في المستقبل ".

منهجية الدراسة:

يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع أكبر قدر ممكن من البيانات ذات الصلة بالموضوع وتصنيفها وتحليلها ووصف وتشخيص ظاهرة البحث؛ قصد فهم الإطار النظري له، وإتباع منهج دراسة الحالة الذي يقوم بإسقاط الجانب النظري على واقع الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: تمثلت في إدارة وقت الاجتماعات ودورها في رفع أداء المنظمة.

الحدود المكانية: مديرية الصحة والسكان بولاية المدية.

الحدود البشرية: مدراء ورؤساء أقسام كل من:

- مديرية الصحة والسكان لولاية المدية.
- المؤسسات الاستشفائية لولاية المدية.
- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بولاية المدية.

الحدود الزمنية: السنة الجامعية 2015-2016.

صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات تمثلت فيما يلي:

1- لم تكن هناك دراسات سابقة متاحة تربط بين إدارة وقت الاجتماعات والأداء التنظيمي.

2- قلة المراجع في المكتبة على إدارة الوقت وكذلك إدارة الاجتماعات.

هيكل الدراسة:

يتم تقسيم البحث لثلاثة فصول كانت على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان ماهية إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الوقت وأهميته ومضيعاته، وفي المبحث الثاني إلى ماهية إدارة الوقت، وفي المبحث الثالث إلى ماهية إدارة الاجتماعات.

وبالنسبة للفصل الثاني فقد كان بعنوان ماهية الأداء التنظيمي وتقييمه ودور إدارة الاجتماعات في رفعه، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الأداء التنظيمي، وفي المبحث الثاني إلى تقييم الأداء التنظيمي، وفي المبحث الثالث إلى دور إدارة وقت الاجتماعات في رفع الأداء التنظيمي.

أما الفصل الأخير من البحث فقد كان عبارة عن دراسة ميدانية تهدف إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي والتي تم إجراؤها بمديرية الصحة والسكان بولاية المدية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الاجتماع؛ وعليه كان المبحث الأول لهذا الفصل للمحة عن مديرية الصحة والسكان وهيكلها التنظيمي، في حين تضمن المبحث الثاني منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث فقد كان لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

كما احتوت الدراسة على مقدمة وخاتمة تم من خلالهما حوصلة جميع الأفكار التي جاء بها البحث ونتائجه، وتم تقديم الاقتراحات التي ارتأيناها مناسبة، بالإضافة إلى أنه تم اقتراح بعض المواضيع لتكون كآفاق للدراسة.

الفصل الأول:

ماهية إدارة الوقت

وإدارة الاجتماعات

تمهيد:

يختلف الناس في نظرتهم إلى الوقت، فالنظرة القديمة إلى الوقت أنه حالة أبدية تتعاقب وتتجدد وهذه الدورة الزمنية لا نهاية لها.

أما النظرة الحديثة في مختلف الثقافات، فهي أن الوقت يتوجه بطريقة خطية، له بداية ونهاية، ولا يمكن تعويضه، وأن هناك حدود لحياة الأعمال والفصول والتاريخ.

كما يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم؛ فسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه اتجاه التعامل مع الوقت.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور إدارة وقت الاجتماعات في رفع أداء المنظمة، كون الاجتماعات إحدى العوامل الداخلية المهمة التي تؤثر إما إيجابا أو سلبا على أداء المنظمة.

وقصد توضيح هذه النقاط والتفصيل فيها تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم الوقت وأهميته ومضيعاته؛

المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت؛

المبحث الثالث: ماهية إدارة الاجتماعات.

المبحث الأول:

مفهوم الوقت وأهميته ومضيعاته

يعتبر موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة، فالوقت نصف الإدارة، فما من عمل يؤدى إلاكان الوقت جزءاً أساسيا في إنجازه، وعلى رغم أنه كان للإسلام الطرح في هذا الموضوع، إلا أنه مازال جدير بالدراسة والبحث من طرف الباحثين.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الوقت.

الوقت هو المعدن الثمين عندما نحسن استخدامه وبالعكس إذا ضيعناه؛ لذلك يجب علينا أن نحسن استغلاله بشكل جيد وصحيح، من أجل الوصول إلى أهدافنا.

أولا- مفهوم الوقت:

إن التطرق لمفهوم الوقت[1] يحتم علينا البدء بتناول المعنى اللغوي[2] لهذه الكلمة ومن ثم استعراض تعاريف اصطلاحية:

تعريف الوقت اصطلاحاً:

اختلفت التعاريف التي قدمت للوقت من باحث إلى آخر، وفيما يلي بعضٌ منها:

-"يرتبط الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل"[3].

- هو" عبارة عن متجدد معلوم، يقدر به متجدد آخر "موهوم"[4]"[5].

---

(1)يمثل الوقت عنصراً هاما في حياتنا، وهو آية من الآيات الدالة على حكمة الله وبديع صنعه، وقد أقسم الله في سورة العصر التي هي غاية البلاغة والإيجاز والبيان. قال تعالى: ﴿ وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ،إِلاَّ الَّذِينَ آمَنُوا، وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ﴾ [سورة العصر: الآية 1-3].

وقال الرسول صلى الله عليه وسلم لرجل وهو يعظه: «اغتنم خمساً قبل خمس شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك ». رواه الحاكم المندري 1411هـ، ج 4، ص 89، ص 90.

(2) الوقت لغة " مقدار من الزمن قدر لأمر ما "،ويقال وقته بمعنى جعل له زمناً محدداً يفعل فيه الفعل، فهو حينئذ يعنى الزمن وقوع العمل، كما يعنى ذلك في قوله تعالى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَاباً مَوْقُوتاً ﴾ [الآية 103 من سورة النساء]. توضح هذه الآية أن الله جلَّجلاله جعل للصلاة وقتاً محدداً تقام فيه.

انظر: زينب صالح الأشوح، **اقتصاديات الوقت**، جامعة الأزهر، مصر، (د.ت)، ص 17.

(3) سهيل فهد سلامة، **إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح**، دون طبعة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988، ص 16.

(4) يقال "تَلِّك عند طلوع الشمس، فإن طلوع الشمس معلوم ومجيئُه موهوم، فإذا قرن ذلك الموهوم بذلك المعلوم زال الإيهام.

انظر: يسرى سعد عبد الله، **الوقت في حياة العلماء والدعاة**، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد 15، 2008، ص 3.

(5) يسرى سعد عبد الله، مرجع سابق، ص 3.

- هو" الفترة الزمنية التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية"[1].
- لتحديد مفهوم الوقت أكثر نتطرق إلى التفرقة بين الزمان والوقت، حيث الزمان هو أوقاتٌ متتالية مختلفة وغير مختلفة، أما **الوقت** فواحد وهو المقدر بالحركة الواحدة من حركات الفلك، وهو يجري من الزمان مجرى الجزء من الجسم؛ ولذلك يقال**: " زمان قصير وزمان طويل، ولا يقال وقت قصير "** [2].

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الوقت بأنه "عبارة عن سلسلة متصلة من الأحداث يتبع أحدها الآخر في الماضي مروراً بالحاضر والمستقبل".

غير أن للوقت بعدين هما: **بعد طبيعي** يتمثل في اللحظات المنقضية بين النقطة الزمنية وأخرى تالية لها، أما **البعد الثقافي** يتمثل في نظرة مدرك الوقت لهذه اللحظات وجدوى استخدامها، وكيفية المفاضلة بين البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات، ومع أن ظاهرة الوقت في بعدها الطبيعي واحدة في العالم كله، إلا أن البعد الثقافي لظاهرة الوقت هو الذي يجعل له مفاهيم متعددة بتعدُّد الثقافات[3].

ثانياً- خصائص الوقت:

للوقت طبيعة وخصائص يتميز بها عن بقية الموارد الأخرى وهي[4]:

- الوقت موردٌ محدود يملكه جميع الناس بالتساوي، لا أحد يستطيع زيادته فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم، و(168) ساعة في الأسبوع، و(8766) ساعة في السنة.
- الوقت مورد نادر؛ لأنه أنفس من كل نفيس ولا يُقدَّر بثمن.
- الوقت سريع الانقضاء؛ لأنه لا ينتظر أحد، ومثلما تذهب الساعة الأولى من اليوم يذهب اليوم كله.
- يسير الوقت بنفس الوتيرة والسرعة؛ لأنه متغيرٌ منتظم، لا يزيد، ولا ينقص.
- الوقت يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.
- الوقت لا يمكن استرجاعه.

---

(1) حسين بن علي الزهراني، **الأفكار العقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من الطلاب بجامعة حائل**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص 55.

(2) يسرى سعد عبد الله، مرجع سابق، ص 3.

(3) جوال محمد السعيد، **نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010، ص 20.

(4)- زيد منير عبوي، **إدارة الوقت**، ط1، دار كنور للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 32؛

- محمد عمر الزغبي، محمد تركي بطانية، **القيادة الإدارية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 102؛

- جهاد بن محمد الرشيد، **إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف علوان العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 17.

- الوقت لا يمكن تعويضه، فقد يمكن تعويض الأشخاص الذين يتركون العمل، إلا أنه يستحيل عليك تعويض ما فاتك من "وقت"[1].
- من تحديات الوقت أن الإنسان لا يمكنه تخزينه، فلا يمكن أن يستخدمه على مستوى اليوم أو الأسبوع أو الشهر إلى يوم أو أسبوع أو شهر آخر؛ لأنه يستنفذ أولاً بأول.
- الوقت يحكمه نظامٌ معين.
- استغلال الوقت يزيد من قيمته.
- للوقت علاقة تأثير في بقية أجزاء العملية الإدارية والموارد الأخرى.
- الوقت لا يحترم أحد، فلا يمكن لأحد (كائنا من كان) تغييره أو تحويله.
- الوقتُ وعاءٌ لكل عمل وإنتاج، فهو الرأسمال الحقيقي للإنسان، فرداً أو مجتمعاً .

يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والأموال؛ لأنه[2]:

- ✓ لا يمكن تجميعه أو تأجيره؛
- ✓ لا يمكن تعويضه أو إقراضه؛
- ✓ لا يمكن تخزينه، ولا يمكن إحلاله؛
- ✓ لا يمكن ادخاره أو بيعه أو شرائه؛
- ✓ لا يمكن مضاعفته أو تصنيعه؛
- ✓ لا يمكن سرقته أو استعارته؛
- ✓ لا يوجد أطول منه، لأنه مقياس الخلود؛
- ✓ لا يوجد أقصر منه، لأنه ليس كافيا لتحقيق ما يريد الإنسان؛

المطلب الثاني: أنواع الوقت.

يمكن تصنيف الوقت حسب عدة معايير كالآتي:

أولاً- أنواع الوقت من حيث طبيعة الاستخدام:

يقسم الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية من حيث طبيعة الاستخدام إلى[3]:

1- الوقت الإبداعي[4]:

هو" الوقت المخصص للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل وتنظيم العمل وتقديم مستويات من الإنجاز".

(1) يقول الحسن البصري " ما من ينشق فجره، إلا وينادي: يا ابن آدم: أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد، فتزود بي فإني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 33.

(3) سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص 33.

(4) يطلق عليه باللغة الإنجليزية: Creative time

يلاحظ أن معظم الأنشطة أو النشاطات الإدارية بل والإنسانية بوجه عام يمارس أو يجب أن يمارس فيها هذا النوع من الوقت، لأنها في حاجة إلى تفكير عميق وعلمي وتوجيه وتقويم.

حيث أنه يواجه هذا النوع من المشكلات الإدارية وغير الإدارية وبأسلوب علمي من كافة جوانبها، بهدف تقديم حلول موضوعية ومنطقية تضمن فعالية القرارات التي تتخذها بصددها.

2- الوقت التحضيري[1]:

هو " الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل، قد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيزات، قاعات أو مستلزمات عامة ".

قبل تنفيذ العمل يجب أن يتيح المدير لهذا النشاط ما يحتاجه من وقت لما قد يترتب على عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل.

3- الوقت الإنتاجي[2]:

هو" الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي خطط له مسبقا في الوقت الإبداعي والتحضيري"، ولكي يكون هذا النوع فعالا للموازنة بين وقت الإنتاج أو التنفيذ وبين وقت الإبداع والتحضير للأعمال العادية، وهذا يعني أن قليلا من الوقت يخصص للإبداع والتحضير أو لأي منها، مما يجعل من التوازن عملية ضرورية لتحقيق "الفعالية"[3] لاستخدام عنصر الوقت.

4- الوقت غير مباشر[4] :

هو الوقت المخصص لنشاطات فرعية عامة، لها التأثير على العلاقات المنظمة بالغير كالمسؤولية الاجتماعية...الخ والارتباط بالمنظمات الإنتاجية، حيث يستنفذ وقت ليس بالقليل؛ الأمر الذي يستوجب قيام المدير بتحديد الممكن تخصيصه لمثل هذه النشاطات أو تفويض من يقوم بها.

ثانياً- أنواع الوقت حسب ظواهر الكون ودرجة تعقدها:

يقسم الوقت حسب ظواهر الكون ودرجة تعقيدها إلى خمسة أنواع وهي[5]:

1- الوقت المادي الميكانيكي[6]:

هو " مقياس حركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي كالفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس، ولهذا النوع وحدات متعددة كالثانية والدقيقة واليوم والشهر والسنة وغيرها.

---

(1) يطلق عليه باللغة الإنجليزية: Incentive time

(2) يطلق عليه باللغة الإنجليزية: Productive time

(3) سنتطرق إليها في الفصل الثاني المبحث الأول بالتفصيل.

(4) يطلق عليه باللغة الإنجليزية:In-derect time

(5) مدحت أبو نصر، **إدارة الوقت: مفهوم وقواعد ومهارات**، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص ص 37-38.

(6) يطلق عليه باللغة الانجليزية : Mechnical Physical time

2- الوقت البيولوجي[1]:

هو " الوقت الذي يقيس تطور الظواهر البيولوجية ونموها، وكذلك يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية "، فقد يكون لطفلين نفس العمر الزمني، ويكونان مختلفين من حيث "العمر البيولوجي[2] ".

3- الوقت النفسي[3]:

هو" شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته، وهو يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظرف الذي يكون فيه الفرد وكذلك حالته النفسية".

4- الوقت الاجتماعي[4]:

يقاس بمعايير اجتماعية تدور حول أحداث هامة تبقي عالقة في أذهان الناس ويشيرون إليها من حين لآخر مثل: وقت الحج، الحرب العالمية الثانية...الخ.

5- الوقت الميتافيزيقي[5]:

هو" وقت الظواهر الميتافيزيقية، أو عالم ما وراء الطبيعة"، فهي تختلف عن الأنواع الأخرى اختلافا جذريا[6].

ثالثاً- أنواع الوقت حسب درجة تنظيمه وعدم تنظيمه:

يمكن تقسيم الوقت إلى نوعين[7]:

1- وقت يصعب تنظيمه أوإدارته[8]:

هو" الوقت الذي يقضيه الإنسان في حاجاته الأساسية"، مثل النوم، الأكل، الراحة، وكذلك العلاقات الأسرية، فهو وقت لا يمكن أن يستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له، وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازنه في الحياة.

---

(1) يطلق عليه باللغة الانجليزية :Biological time

(2) العمر البيولوجي: هو النضج البيولوجي ويعني النضج الجسدي وليس العاطفي أو الحالة النفسية.
انظر : مدحت ابو نصر، مرجع سابق، ص 37.

(3) يطلق عليه باللغة الإنجليزية:Psychological time

(4) يطلق عليه باللغة الإنجليزية:Social time

(5) يطلق عليه باللغة الإنجليزية:Metaphysical time

(6) قال تعالى: ﴿وَإِنَّ يَوْماً عِنْدَ رَبِّكَ كَأَلْفِ سَنَةٍ مِمَّاتَعُدُّونَ﴾ [سورة الحج، الآية 47].

(7) رأفت حسين شاكر الهور، **تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في جامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة 2006، ص 20.

(8) يطلق عليه باللغة الإنجليزية:Unoganized time

2- وقت يمكن تنظيمه وإدارته[1]:

هو "الوقت الذي يخصصه الإنسان للعمل، ولحياية الخاصة"، وفي هذا النوع من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهه:

- هل يستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟
- هل يستطيع استثماره استثمارا أمثلا ؟

وفي هذا الوقت هناك وقت الذروة[2] ووقت الخمول[3].

رابعاً- أنواع الوقت حسب إمكانية التحكم وعدم التحكم فيه:

ويقسم الوقت إلى نوعين هما[4]:

1- وقت يمكن التحكم فيه[5]:

هو" الوقت الذي يخضع لمطالب المدير المباشر والذي نادرا ما يمكن تنظيمه، ولهذا على الفرد الاستفادة من الوقت الذي يتحكم فيه شخصيا.

2- وقت لا يمكن التحكم فيه [6]:

هو" الوقت الذي نقضيه في الحاجات الأساسية "مثل: الراحة، النوم...الخ.

خامساً- أنواع الوقت حسب درجة التفاؤل والتشاؤم:

يمكن تقسيم الوقت من حيث درجة التفاؤل والتشاؤم إلى[7]:

1- **الوقت التفاؤلي[8]**: هو أقصر وقت ممكن لانجاز المهام.

2- الوقت التشاؤمي[9]: هو أطول وقت ممكن لانجاز المهام.

2- **الوقت التقديري المحسوب[10]:** والذي يمكن حسابه من خلال معادلات معينة ترتكز على حساب الأنواع السابقة من الوقت.

---

(1) يطلق عليه باللغة الإنجليزية: Organized time

(2) وقت الذروة: وقت هو في كامل نشاطه وحضوره الذهني. انظر: رأفت حسن شاكر، مرجع سابق، ص 21.

(3) وقت الخمول: وقت هو في اقل حالات تركيزه وحضوره الذهني. انظر: رأفت حسن شاكر، مرجع سابق، ص 21.

(4) مدحت أبو ناصر، مرجع سابق، ص 39.

(5) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Contrilled time

(6) يطلق عليه باللغة الإنجليزية: Uncontrolled time

(7) مدحت أبو نصر، مرجع سابق، ص 39.

(8) يطلق عليه باللغة الإنجليزية:Optimist time

(9) يطلق عليه باللغة الإنجليزية:Pessimist time

(10) يطلق عليه باللغة الانجليزية :Potmtul time

المطلب الثالث: أهمية الوقت ومضيعاته.

للوقت أهمية ومضيعات يمكن التطرق إليها كالآتي:

أولاً- أهمية الوقت:

تكمن أهمية الوقت في[1]:

1- الوقت يعني أكثر بكثير من ستين دقيقة في الساعة الواحدة، في الحقيقة أن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح.

2- هو أثمن كنز يملكه الشخص؛ ذلك لأنه بعكس المال ما إن نصرفه فإنه لا يعود أبدا فقد يظن أن المال أيضا ما إن ينصرف، فإنه لا يعود أبدا، الفرق هنا أنه لا يمكن استعادة الأمس، بينما يمكن دائما كسب المزيد من المال.

3- الوقت هو بعدٌ من بعدي وجود الإنسان، وهما المكان والزمان، ويتغلغل مفهومه أيضاً في كل مجال من مجالات الحياة.

4- هو أحد محددات العملية الإنتاجية وفي جميع المجالات، لأنه مقاس بالدقائق والثواني ومتاح لإنجاز الأعمال كبيرها وصغيرها.

5- يختلف الوقت عن جميع الموارد الأخرى المادية والبشرية.

6- الاستخدام الفعال والملائم للوقت يفسر الفرق بين الانجاز والفشل.

7- الوقت رأس مال غير قابل للتجديد أو الإحلال، فلا توجد وسيلة لإيقاف دوران الوقت، ومنه يجب استثماره لا إنفاقه.

8- الوقت مورد غير قابل للإحلال.

9- الوقت من ذهب.

10- إن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين التقدم والتخلف.

11- إن الوقت ظاهرة حتمية مؤكدة اتفقت على "أهميتها[2]" جميع الأعراف والثقافات.

12- الوقت أنفس من كل نفيس، وأعز من كل عزيز.

---

(1) - بسيوني محمد البرادعي، **مهارات إدارة وتنظيم الوقت**، أشراك للطباعة ونشر والتوزيع، ط1، مصر، 2004، ص 16؛

- قاسم نايف علوان، نجوى رمضان، **ادارة الوقت**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، 2009، ص ص55-57؛

- عاطف عبد الله المكاوي، إدارة الوقت، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص ص54-57.

(2) للوقت أهمية بالغة وذلك دلالة لقسم الله عز وجل به لقوله تعالى «وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى » سورة الليل، الآية 1، «وَالْفَجْرِ وَلَيَالٍ عَشْرٍ» سورة الفجر الآية 1.

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: « نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ » رواه البخاري.

يقول الحسن البصري: " يا ابن ادم، إنما أنت أيام، كلما ذهب يوم ذهب بعضك ".

13- الوقت هو الحياة، وتبديد الوقت هو تبديد الحياة.

14- الوقت هو مجال التنافس رقم واحد في المنظمة، لأنه سلاح استراتيجي يعادل المال والجودة والإنتاجية، والابتكار وبحوث التطوير.

ثانياً- مضيعات الوقت:

كثيرا ما يضيع الوقت في أمور ذات أهمية قليلة، بدلا من التركيز على الأمور الأكثر أهمية، لأنهم يقعون في مسألة استخدام المعلومات المتوفرة أمامهم، بدلا من الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها.

مضيعات الوقت[1] في العمليات الإدارية هي[2]:

1- التخطيط:

- ✓ عدم وضوح الأهداف والأولويات.
- ✓ عدم وجود مهام محددة.
- ✓ غياب التخطيط.
- ✓ محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد.
- ✓ انتظار المواعيد.
- ✓ تلبية العزائم والدعوات.
- ✓ السفر الكثير.
- ✓ تقديرات غير واقعية للوقت.

2- التنظيم:

- ✓ عدم وجود التنظيم الشخصي.
- ✓ الخلط بين السلطة والمسؤولية.
- ✓ الاستغراق في الأعمال الروتينية والتفاصيل التي يتعين على الآخرين القيام بها.

---

(1) تعرف مضيعات الوقت ب: هي الأنشطة التي لا تقودها إلى الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافنا.

انظر: بسيوني محمد البرادعي، **مهارات إدارة وتنظيم الوقت**، ط1، اشتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 55.

(2) - موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**: أساسيات ومفاهيم، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 189؛

- عبير فوزي الخطيب، **إدارة الوقت وأثرها في مستوي أداء العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 16-17؛

- محمد عمر الزغبي، محمد تركي، البطانية، **القيادة الإدارية**، مرجع سابق، ص 109؛

- مادلين عاطف عبد القادر بشير، **مضيعات الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 38؛

- يشير آر بيتل، **إدارة الوقت**، ط1، أهلية لنشر وتوزيع، الأردن، 1999، ص 5.

- ✓ تعدد الرؤساء.
- ✓ الفوضى في تنظيم المكاتب.
- ✓ غموض المهام.
- ✓ عدم وجود هياكل تنظيمية.
- ✓ تسخير جهود كبيرة للقيام بمهام ثانوية.

3- التوظيف:

- ✓ عدم كفاءة التدريب والعاملين.
- ✓ الزيادة في عدد العاملين.
- ✓ التأخر والتغيب عن العمل.
- ✓ عدم وجود توازن بين العرض والطلب.

4- التوجيه:

- ✓ نقص التفويض الفعال.
- ✓ اللامبالاة في أداء العمل.
- ✓ نقص التنسيق في العمل.
- ✓ القيادة المتسلطة.
- ✓ الاحتكار والروتين.

5- الاتصال:

- ✓ الاجتماعات غير المخططة وغير المنظمة.
- ✓ زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
- ✓ ضعف أنظمة الاتصالات.
- ✓ التعرض لضغوط العمل.

6- الرقابة:

- ✓ كثرة المكالمات الهاتفية.
- ✓ الزيارات المفاجئة.
- ✓ عدم القدرة على قول " لا" عند اللزوم.
- ✓ نقص المعلومات.
- ✓ نقص الانضباط الذاتي.
- ✓ انعدام أنظمة تقييم الفعالية.

7- صنع القرار:

- ✓ضعف مهارة اتخاذ القرار.
- ✓طلب الحصول على كل المعلومات في آن واحد.
- ✓التسويف.
- ✓التأهيل.

كما يمكن تقسيم مضيعات الوقت إلى مجموعتين هما[1]:

1- المضيعون الخارجيون:

وهي مرتبطة بالشخص نفسه، ويشمل في الغالب الزملاء، العائلة ورجال البيع، والعديد من المضيعين الخارجيين يقعون خارج إطار قدرة الشخص على الضغط.

2- المضيعون الداخليون:

ينبعون من الشخص ومن الصعب التعرف عليهم وهزيمتهم، والمصدر الحقيقي لهذه المشاكل الداخلية، التأجيل، العلاقات الاجتماعية، ونقص التخطيط وعدم القدرة على قول " لا".

(1) دو جلاس دون إن، ميريل إن دوجلاس، **إدارة الوقت**، ط1، مؤسسة رؤية لطباعة والنشر والتوزيع، المعمور، 2008، ص ص 212-213.

المبحث الثاني:
ماهية إدارة الوقت

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان أو مكان وإنسان، فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون أخر ولا يقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون أخر. وارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت.

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اتفق جميع العلماء والباحثين على أهميتها الكبيرة في بيئة الأعمال الحالية، لكنهم اختلفوا في تعريفها، وبناءا على هذا سوف نقدم مجموعة من التعاريف منها:

- هي " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكنها من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير"[1].
- هي " فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، المتابعة والاتصال"[2].
- هي "إدارة الأعمال التي يقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح يومياً 24 ساعة، وذلك بأقل جهد وأقصر وقت"[3].
- هي " إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالا في عملك"[4].
- هي " تلك المهارة المكتسبة التي يقوم من خلالها الفرد بالقيام بأداء أعماله بوجه صحيح في حدود الوقت المتاح له، بما يحقق له السعادة والتكيف"[5].
- " تعني التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة"[6].
- " تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، بما فيها الوقت"[7].

---

(1) محمد الصرفي، **إدارة الوقت**، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 13.

(2) زيد منير عبوي، **إدارة الوقت**، مرجع سابق، ص 23.

(3) إبراهيم الفقي، **إدارة الوقت**، إبداع الإعلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 33.

(4) سامح عبد المطلب عامر و علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 260.

(5) حسين بن علي الزهراني، مرجع سابق، ص 60.

(6) مؤيد سيد الحسين الفضل، **المنهج الكمي في إدارة الوقت**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2008، ص 26.

(7) السيد عليوة، **إدارة الوقت**، ط1، دارة الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 26.

- هي" سلسلة من الأنشطة الإدارية (مهارات) من تحليل وتخطيط...الخ وتقييم لتحقيق التحكم والاستغلال الجيد والأمثل للوقت"[1].

ومن التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف لإدارة الوقت:

هي" عمليةٌ إدارية مستمرة، ومتكاملة، وهادفة لاستخدام الوقت في المنظمة بكفاءة وفعالية ".

نستخلص من التعاريف السابقة مجموعة من الخصائص لإدارة الوقت وهي:

- إدارة الوقت علم: مبادئ وقواعد ونظريات وأساليب خاصة في حساب الوقت والتحكم فيه.
- يمكن التعلم من إدارة الوقت والاستفادة منها.
- إدارة الوقت مهارةٌ مكتسبة.
- إدارة الوقت فن؛ لأنها تعتمد على المهارة، والخبرة، والتجربة، وتختلف من مدير لأخر.
- هي عملية إدارية مستمرة ومتكاملة وهادفة.
- تسعى إدارة الوقت إلى تحقيق الاستخدام الفعال داخل المنظمة.
- إدارة الوقت هي عمليةٌ لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر، وإنما هي أساسٌ موجه إلى المستقبل.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الوقت وأساليبها.

لإدارة الوقت أهمية وأساليب سوف نتطرق إليها كما يلي:

أولاً- أهمية إدارة الوقت:

إن الإدارة الجيدة للوقت هي الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية معاً ، يمكن توضيح أهميتها بالنسبة للفرد والمنظمة كالآتي:

1- بالنسبة للعامل:

تكمن أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعامل في الآتي[2]:

- ترشيد إدارة الوقت للعامل في كيفية استخدامه للوقت؛
- يؤدِّي الاستخدام العقلاني للوقت إلى تقليل ضغوط العمل على العامل وما ينجم عنها من إجهادٍ وتوتر؛
- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم لاختصاصات العاملين يمنع التعارض والتضارب والتنازع بينهم؛

(1) إبراهيم رمضان الديب، **أسس ومهارات إدارة الذات**، مؤسس أم القرى للنشر والتوزيع، (د.م)، 2009، ص 137.

(2) - ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت**، ط2، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 31 ؛

- باسم الجمبري، **مهارات إدارية: التفاوض، اتخاذ القرار**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 166-167.

- إتاحة مجالات أوسع لمبادرة العامل ولإبداعاته الشخصية؛
- يُستثمر فائض الوقت في تطوير قدرات العامل؛
- العمل بأجواء بعيدة عن التوتر والإجهاد يخلق المناخ المناسب للعامل للوصول إلى حالة من الإبداع والابتكار؛
- تحقيق المهام الملقاة على عاتق العامل، والوصول إلى الأهداف المرسومة؛
- تحقيق نوع من الراحة والإحساس بلذة الإنجاز للعامل؛
- رفع معنويات العامل؛
- تعزيز شعور العامل بالفخر والانتماء إلى المنظمة؛
- تضافر كافة المزايا أعلاه بشكل إيجابي للزيادة في إنتاجية العامل.

2- بالنسبة للمدير:

يمكن أن تحقق إدارة الوقت المزايا التالية للمدير[1]:

- زيادة إنتاجية المدير في العمل وتقوية الاعتزاز بالذات؛
- تحقيق الراحة والإحساس بلذة الإنجاز للعامل للمدراء؛
- رفع معنويات المدير.

3- بالنسبة للزبائن:

تحقق إدارة الوقت المزايا الآتية للزبائن[2]:

- إنجاز معاملات الزبائن وخدمتهم بشكل أسرع؛
-الحصول على الرضا من المتعاملين مع المنظمة داخلياً وخارجياً .

4- بالنسبة للمنظمة:

بالنسبة للمنظمة تتمثل في[3]:

- تمنع إدارة الوقت التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم؛
- إدارة الوقت تمنع الظلم في توزيع المهام والأعمال بين العاملين وتحقيق العدالة في التوزيع؛
- تحقيق النتائج بوتيرة عالية؛
- يُستثمر فائض الوقت في تطوير نظم العمل، ونظم المعلومات في المنظمة؛

(1) باسم الحميري، مرجع سابق، ص 167.

(2) المرجع نفسه، ص 167.

(3) مصطفي ربحي عليان، مرجع سابق، ص 32.

- تعظيم الاستفادة من كل الموارد المتاحة؛
- معالجة أي مهدد أو معطل في وقته؛
- رفع معدلات الإنجاز من خلال التحكم الجيد في الوقت؛
- اكتساب المنظمة لمزايا تنافسية فائقة[1]؛
- القدرة على الاستمرارية والديمومة؛ لأن شعار كل منظمة البقاء، النمو، والاستمرارية؛
- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح العام لتعزيز الإدراك؛ بالضرورة القسوة للنجاح الخاص بالأفراد، والفرد هو الركيزة الأساسية للتقدم والارتقاء والتنمية؛
- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الوقت[2]؛
- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات وطموحات الأفراد كل هذا يتم في الارتقاء الوظيفي؛
- قرب المتابعة، أي المتابعة بشكل سليم سواءًمكانياً أو زمانياً ؛
- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تضافر كافة المزايا أعلاه بشكل ايجابي للزيادة في إنتاجية للمنظمة؛
- القدرة على تحقيق نتائج أعلى بنفس الموارد المتاحة (أي مورد الوقت).

ثانياً- أساليب إدارة الوقت:

هناك العديد من الأساليب الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في استثمار الوقت بشكل أفضل لدى مديري المنظمات، سيتم ذكر أهم خمسة أساليب فعالة للإدارة الوقت وهي:

1- الإدارة بالأهداف: ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية. وهو الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية والمسؤولية لدى الأفراد وينمي روح الفريق في المنظمة[3]

- الإدارة بالثقة: ويقوم هذا الأسلوب في الإدارة على مبدأ بين الإدارة والأفراد العاملين في المنظمة، من خلال إبرام عقد غير مكتوب بين الطرفين، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مدى تحقيق مجموعة من التوقعات السلوكية، والتوقعات الخاصة بالأفراد[4].

3- الإدارة بالتخويف: يقوم هذا الأسلوب على مبدأ إشاعة الخوف بين العاملين في المنظمة كوسيلة لضبط بيئة العمل، وضبط أسلوب الأفراد وأدائهم في العمل داخل المنظمة، ويتولد عنهاإحساس بالثقة بين العاملين، والراحة النفسية في التعامل مع الآخرين، أو الإحساس

---

(1) لأن الوقت هو بعد من أبعاد الميزة التنافسية، لمزيد من التفاصيل، انظر: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

(2) تم التطرق إلى التفرقة بين الزمان والوقت المطلب الأول من هذا المبحث.

(3) لمزيد من التفاصيل، انظر: محمد السعيد جوال، **نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.

(4) محمود محمد يحي عدارية، **إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة البحوث الأساسية في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيروت، فلسطين، 2006، ص 27.

بالخوف وعدم الرضا وتدني مستوى الإدارة، سواء العلاقات أفقيا ورأسيا بين العاملين في المنظمة[1].

4- الإدارة بالتفويض: يقوم على مبدأ تفويض المرؤوسين للقيام ببعض المهام ومنحهم سلطة اتخاذ القرار، لتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن.

5- الإدارة بالمشاركة: وهي استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وكذلك زيادة الإحساس بالآخرين العاملين، والعلاقة التي تكون بينهم على أساس التعاون المتبادل[2].

وهناك وسائل رئيسية لاستخدام الإدارة بالمشاركة في إدارة الوقت من بينها[3]:

- فرق المهام وفرق العمل؛
- حلقات الجودة والإنتاجية؛
- الإدارة بالنظم المفتوحة.

وللحقيقة فإن لكل أسلوب من هذه الأساليب السابقة لإدارة الوقت سلبيات وايجابيات، ولا يتأتى لنا الحكم عليها إلا من خلال قلة السلبيات وكثرة الايجابيات، وعندما تطبقها المنظمات فمنها ما يحقق الأهداف المتوقعة بنجاح، ومنها ما يفشل، ويترك آثار سلبية تنعكس على المنظمة.

المطلب الثالث: موفرات الوقت.

هناك طرق علمية حديثة أثبتت التجارب جدواها في توفير الوقت وهي[4]:

1- طريقة التقويم[5]:

أ- التخطيط الجيد أو السابق لأي عمل قبل البدء فيه.

تحديد المواعيد لنهاية الأعمال.

4- طريقة دراسة الأنظمة[6]:

أ- القيام بتقييم الأعمال داخل المنظمة.

ب- تحديد المدخلات والعمليات والمخرجات مثلا: العملية الإدارية للاجتماعات.

3- طريقة تحليل قائمة الوقت[7]:

أ- إعداد قوائم للوجبات اليومية والأسبوعية.

---

(1) محمود محمد يحي عدارية، مرجع سابق، ص 27.

(2) مصطفي ربحي عليان، مرجع سابق، ص ص31- 32.

(3) مصطفي ربحي عليان، المرجع السابق، ص 32.

(4) - طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، **فن إدارة الوقت**، ط2، قرطبة للنشر والتوزيع، رياض، 2004، ص 103؛
- فهد خليل زايد، **فن إدارة الوقت**، ط1، دار يافا، للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 38؛
- موسي اللوزي، مرجع سابق، ص 191.

(5) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Correction mettod

(6) يطلق عليه باللغة الانجليزية:Method of stadying systems

(7) يطلق عليه باللغة الانجليزية:Method of analysing time

ب- تحديد النشاطات اللازمة لأداء الأعمال بصورة دقيقة.

ج- التعرف على الأنشطة الضرورية وغير الضرورية

وهذه الطريقة تستطيع توفير الوقت باستثناء وإلغاء النشاطات التي تأخذ وقتا دون فائدة.

4- طريقة نظم التذكير:

تذكير الإداري بالمواعيد والالتزامات حتى يقوم بالنشاطات المطلوبة وهذه الأنظمة هي:

أ- نظام المذكرة الجيبية: هي مذكرة صغيرة تسجل فيها الملاحظات والمهام والمواعيد التي سوف يقوم بها من خلال الأيام والأسابيع والشهور.

ب- نظام اللوحي الرقابي: لوح خشبي متوسط الحجم يسجل عليه النشاطات الأسبوعية والشهرية مع بيان نوع النشاط والتاريخ.

ج- نظام العلامة الملونة: الاعتماد على الألوان للتميز بين نشاط مهم وغير مهم وبناء عليه يتم تحديد الأولويات لانجاز هذه النشاطات والتاريخ المتوقع انجازها.

وهناك موفرات أخرى للوقت وهي[1]:

1- الروح الايجابية للتعامل مع العوائق والمشاكل.

2- التفويض الفعال للمرؤوسين، والتأكد من أن المفوض له قادر على فهم الصلاحيات المعطاة له.

3- أن يقول " لا " للعمل الخارج عن خطته وأهدافه.

4- العلاقات الجيدة مع الرؤساء والمرؤوسين، وأصحاب الخدمات الفنية والاجتماعية.

5- مكتب وأرشيف منظم.

6- القراءة السريعة وعدم التأجيل في اتخاذ القرارات.

7- استعمال جداول التوقيت وتحديد الموضوع والهدف.

8- تنظيم استخدام المكالمات الهاتفية.

9- استخدام نظم الاتصال الحديثة مع المنظمات الخارجية.

10- وجود نظام جيد لخدمة العملاء داخل المنظمة.

11- أهمية المحافظة على اللياقة الذهنية، والاهتمام بالتدريبات الرياضية، وممارسة الأنشطة الاجتماعية، والهوايات.

(1)- ممدوح زيدان، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، ط1، مجموعة النيل الفرعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص ص162 – 163؛
- طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 104؛
- السيد عليوة، **إدارة الوقت**، مرجع سابق، ص 16.

12- توفير المدير لوقته وتحسين إدارته، ذلك يفرض عليه ما يلي:

أ- التحليل: - توفير لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته.

- توضيح المشكلات الناتجة على ذلك وأسبابها.

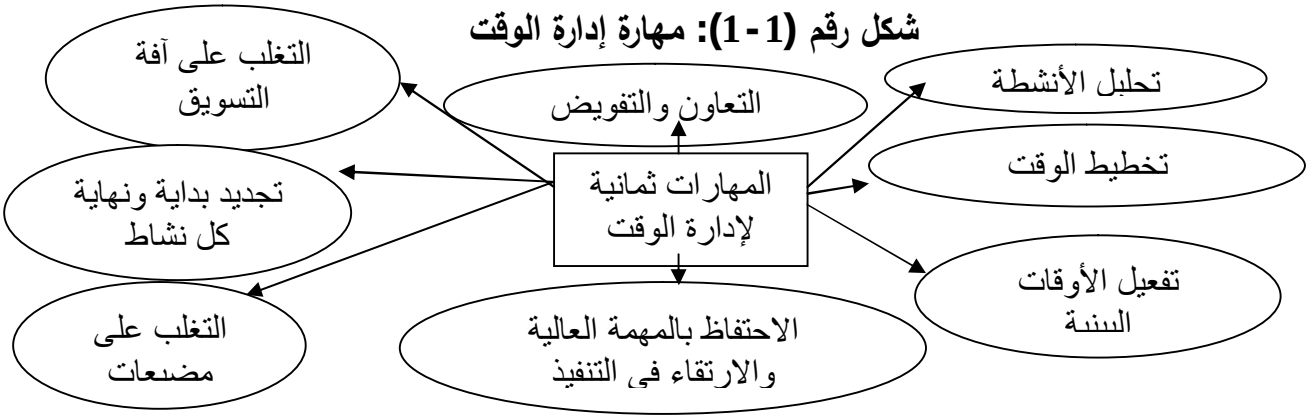
ب- الالتزام: التخلص من العادات السيئة وتصحيح الوضع تصحيحا سليما.

ج- التخطيط: يكون التخطيط فعال في كل العمل، وان كل ساعة نقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ.

د- المتابعة وإعادة التحليل: التعرف على المشكلات وعلى النتائج.

وبالإضافة إلى موفرات الوقت هناك ثمانية مهارات لإدارة الوقت وهي:

شكل رقم (1-1): مهارة إدارة الوقت



المصدر: إبراهيم رمضان الديب، أسس ومهارات إدارة الوقت، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، (د.م)، 2009، ص 137.

المبحث الثالث:

ماهية إدارة الاجتماعات

تكتسب الاجتماعات في الوقت الحاضر أهمية في جميع المنظمات لما لها دور في رفع الأداء بها وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وتطلعات، وتعتبر إحدى وسائل التفاعل والتواصل والتفاوض في تسيير المنظمة كونها مظهر من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي وتحقيق مبدأ الشورى.

وتعتبر الإدارة الحديثة القائمة على الفكر الجماعي واحترام الآراء وتقدير الشخص وقدراته الإبداعية وإمكاناته؛ من الأمور التي بات متفقا على أنها أنسب الأساليب التي تضمن رفع الأداء بالمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الاجتماعات وإدارة الاجتماعات.

سوف نتطرق إلى مفهوم الاجتماعات وإدارة الاجتماعات كما يلي:

أولا- مفهوم الاجتماعات:

تعتبر الاجتماعات بين الأفراد ظاهرة اجتماعية مميزة للسلوك البشري والمجتمعات الإنسانية، تتم بينهم لتبادل المنفعة أو لتحقيق مصالح مشتركة، وهي إحدى وسائل "الاتصال"[1] والتنسيق الهامة في المنظمات سواء كان الاتصال بين الموظفين أنفسهم أو بينهم وبين الإدارة، فهي توفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي، وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والاجتماعات ووجهات النظر والمعلومات على مختلف المستويات الإدارية.

وبهذا تتم إتاحة الفرصة لجميع المشاركين للتعبير عن آرائهم ومساهماتهم في اتخاذ القرار، حتى يقف كل منهم على مسؤولياته، وما تم التوصل إليه من نتائج، فهي بذلك مظهر من مظاهر الشورى للمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.

- يعرف الاجتماع بأنه: "التئام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين، بهدف التوصل إلى هدف محدد"[2].

(1) يعرف الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث.
انظر: ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، ص 13.
لمزيد من التفاصيل حول الاتصال، انظر:
- أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000؛
- فضيل دليو، **الاتصال – مفاهيمه- نظرياته- وسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الوقت**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 133.

- يعرف بأنه: " ملتقى بين شخصين أو ثلاثة أشخاص للحديث في أشياء ترتبط بالعمل ارتباطا قويا"[1].
- كما تعرف الاجتماع بأنه "وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، وعن طريقه يتم تبادل وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش"[2].
- كما يعرف بأنه " لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معا لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين واتخاذ القرارات اللازمة بشأنه"[3].
- " تستخدم كلمة اجتماع للدلالة على التقاء عدد معين من الأفراد في زمان ومكان ما، لمناقشة موضوع معين، بغية التوصل إلى هدف محدد، فالاجتماعات تعتبر وسيلة وليست هدفا في حد ذاتها"[4].
- كما يعرف الاجتماع بأنه " إحدى وسائل الاتصال الشفهي الرسمي، حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وقد تكون هذه الاجتماعات بين الأفراد على نفس المستوى الوظيفي، أو بين الرئيس والمرؤوسين أو بين ممثلي المنظمة وأطراف أخرى من خارجها"[5].

ومما سبق يمكن تعريف الاجتماع بأنه" ملتقى عدد من الأفراد تجمعهم مصالح مشتركة، يناقشون موضوعا مهما، يرأسهم قائد ، يحاولون الوصول إلى قرار معين أو يعملون على تحقيق هدف مشترك".

من خلال التعاريف السابقة للاجتماعات تظهر ثلاثة أركان رئيسية للاجتماع لا بد من توفرها وهي:

1- وجود جماعة من الأفراد بينهم علاقات ولهم أهداف مشتركة ويرغبون في الاجتماع.

2- وجود شخص بينهم قادر على التأثير الإيجابي.

---

(1) م ر ألين، **إدارة الوقت**، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008، ص 76.

(2) زيد أبو زيد، **فن إدارة الاجتماعات وقواعد تنظيمها وأنواعها وتصنيفها**، آفاق علمية وتربوية، موقع متخصص في نشر الثقافة العلمية والصحية والتكنولوجي، 29 جوان 2012 تاريخ الاطلاع [02 مارس 2016]، متاح على الموقع [www.al3loom.com/ ?p=4503]

(3) أحمد حمدان محمد برهوم، واقع **إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيله**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2006، ص 19.

(4) ديفيد مارتن، **فن إدارة الاجتماعات**، دار علاء الدين، منشورات علاء الدين، دمشق سوريا،2002، ص 18.

(5) فهد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، **اتجاهات القيادة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 23.

3- عملية التأثير والتفاعل إلى توجيه نشاط المجموعة نحو الهدف الموحد وهي ما يعرف "بالقيادة"[1].

ثانياً - مفهوم إدارة الاجتماعات:

أثبتت العديد من الدراسات أن المدير يقضي الجزء الأكبر من وقته في الاجتماعات على اختلاف أنواعها وأهدافها، فهي قد تكون أداة لاستغلال الوقت، كما قد تصبح مصدرا لهدره.

لذا ومن أجل استغلال الوقت فيه لا بد للمدير أن يكون "مديرا فعالا"[2] وذلك عن طريق تفعيله لـ "إدارة الاجتماعات"[3].

تعرف إدارة الاجتماعات بأنها:

- " إدارة الاجتماعات هي إحدى الوسائل الهامة في إقامة اتصال فعال بين الموظفين وبين الإدارة، لأنها توفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي، وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ووجهات النظر والمعلومات بين الأفراد المعنيين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية "[4].
- هي " أحد الوسائل المهمة للاتصال الذي يتيح الفرصة للأعضاء المشاركين فيه للتفاعل والحوار وتبادل الرأي، ويعتبر الوقت المنقضي في كل هذه الاجتماعات قد يجعلنا من ذلك أشخاصا مهمين، ولكن الفاقد في الوقت يمكن أن ينتج عنه حالة من الركود أو ضعف الأداء "[5].
- كما تعرف إدارة الاجتماعات على "أنها القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة والإمكانيات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه، بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة "[6].

---

(1) القيادة: "هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة، كذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد".

انظر: بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 19.

(2) لمزيد التفاصيل حول المدير الفعال، انظر: سيد الهواري، **المدير الفعال للقرن الـ 21**، ط4، مكتبة شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي، 1998.

(3) يطلق عليه باللغة الانجليزية :Meeting Management.

(4) أحمد حمدان محمد برهوم، مرجع سابق، ص 20.

(5) زيد منير عبوي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 73.

(6) نضال الحوامدة، **علاقة إدارة الاجتماعات بكفايتها وفاعليتها في الوزارات الأردنية(دراسة ميدانية)**، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد01، 2003، ص 202.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن إدارة الاجتماعات "هي أسلوب إداري يساعد على تحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال العمل الجماعي المشترك لحل المشاكل واتخاذ القرارات المختلفة".

المطلب الثاني: أهمية الاجتماعات ومبررات عقدها.

تكمن أهمية الاجتماعات ومبررات عقدها فيما يلي:

أولاً- أهمية الاجتماعات:

أصبح للاجتماعات اليوم، قيمة وأهمية كبرى في مختلف المجالات، وهي ليست غاية بذاتها، إنما هي وسيلة للوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها[1]:

1- إتاحة الفرصة لجميع المشتركين في الاجتماع للتعبير عن آرائهم، أيا كان مركز العضو أو قوته أو مستواه الوظيفي.

فالاجتماع من أفضل الطرق التي تحقق التكامل بين الرئيس والمرؤوسين، وتساعد على التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

2- يستطيع كل فرد أن يعرف المشاكل والأخطار التي تتعرض لها المنظمة.

3- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على القدرات الشخصية وتتسم أحيانا بالتحيز، وبالتالي تحقيق القيادة الجماعية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأعضاء وتزيد من ثقتهم في أنفسهم وفي إمكاناتهم وانتماءاتهم لتنظيماتهم.

4- وجهات النظر المختلفة التي تطرح عادة، تؤدي إلى مراعاة مصالح الجماعة، وبالتالي تساعد على تنمية العمل الجماعي والمشاركة الجماعية وتمنح للإدارة فرصة ذهبية لتشكيل فرق العمل.

(1) - كايد سلامة، **إدارة الاجتماعات- مهارة أساسية للمدير الفعال**، نشر مركز البحث والتطوير التربوي، جامعة اليرموك، الأردن، ص 7؛

- أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 163؛

- أحمد حمدان محمد برهوم، مرجع سابق، ص 21؛

- فهد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، مرجع سابق، ص 25.

5- مكان جيد للتدريب والتعليم، بحيث يمكن من خلالها استكشاف وتقييم الأفكار ومعرفة الخبرات، مما يؤدي إلى زيادة فهم كل الأفراد من مختلف التخصصات والخبرات لبعضهم البعض وتقديرهم لحقيقة رأي وموقف الآخرين.

6- يتقبل الأفراد القرارات التي تتخذ عن طريق الاجتماعات بصدر رحب، فهي تخلق جوا من الالتزام، بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه.

7-عادة ما يكون لكل فرد في الاجتماعات صوت واحد مهما كان مركزه الوظيفي، لذا فالقرارات تتخذ بصورة بعيدة عن تأثير وتحكم السلطة أو أصحاب المصالح الشخصية.

8- فتح مجالات جديدة عن طريق لقاءات العصف الذهني، وهنا يتم تكوين أفكار متنوعة في حدود إرشادات وضوابط، وهو ما يسمح بإخراج المعرفة وخلق معلومات إضافية (معارف) وكذا اختيار الأفكار الجديدة وممارسة النقد البناء، مما يجعل الاجتماعات وسيلة من الوسائل المفيدة في التنمية الذاتية للأعضاء.

ثانياً- مبررات عقد الاجتماع :

هناك مبررات قوية وواضحة تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية وعقد الاجتماعات، ومن بين هذه المبررات ما يلي[1]:

1- وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم.

2- تنشيط الأفكار والآراء والخبرات بين العاملين من فترة لأخرى.

3- وجود رغبة وتقبل في تطبيق القرارات التي تصدر عن الاجتماعات، خاصة إذا ما كان المعني بهذا القرار ممن ساهم في اتخاذه وإعداده.

4- وجود مشكلة أو قضية معينة تتطلب المتابعة والتقييم المستمر، خاصة إذا وجد الأشخاص ذوو الخبرة والكفاءة في التعامل معها.

5- سهولة توزيع المهام والمسؤوليات وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ.

6- تحقيق ايجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الاجتماع وتدريبهم وزيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية.

7- خطورة وتكلفة القرار الفردي وأفضلية الجهود الجماعية في الحالات التي يسمح فيها الوقت بإصدار القرارات الجماعية.

---

(1) - ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت**، مرجع سابق، ص 224؛

- جوال محمد السعيد، **نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص 130.

8- الحاجة إلى استلام وعرض تقارير من المشاركين.

9- الحاجة إلى أخذ رأي المجموعة في أمر هام سوف يتم إصدار قرار بشأنه.

10- الرغبة في حل الصراع بين الآراء المختلفة ووجهات النظر المتعارضة.

المطلب الثالث: أنواع الاجتماعات.

تتنوع الاجتماعات بتنوع معاييرها إلى:

أولاً- حسب معيار الصلاحية:

وتنقسم الاجتماعات حسب هذا المعيار إلى[1]:

1- اجتماعات لتقديم توصيات أو اقتراحات[2]: كالاجتماعات الأوتوقراطية والتي هي عبارة عن عرض بيانات أو معلومات على الحاضرين خاصة إذا ما شعر المدير أن المعلومة لن يتم فهمها إلا إذا قام بشرحها بنفسه، أو الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي من أجل توجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم، أو اجتماعات تبادل المعلومات والتي تهدف إلى تمكين المتكلمين من تبادل المعلومات مع الحضور، كاجتماعات العروض، المناقشات المحاضرات... الخ.

2- اجتماعات لاتخاذ قرارات[3]: هي التي تعقد بهدف اتخاذ قرار معين، كالاجتماعات الديمقراطية التي تكون سلطة اتخاذ القرار فيها متاحة لجميع المشاركين.

ثانياً- حسب معيار الزمن:

وتنقسم إلى نوعين[4]**:**

1- اجتماعات دورية[5]: وهو أي اجتماع عمل يعقده أي تنظيم أو أي جهاز من أجهزته أسبوعيا أو شهريا أو سنويا... أو بأي صفة دورية أخرى.

2- اجتماعات غير دورية[6]: كالاجتماع الطارئ وهو الذي يعقد في غير أوقاته الدورية المحددة سلفا، أو كاجتماع المواصلة، إذا لم يستطع أعضاء أي اجتماع من الاجتماعات أن

---

(1) - نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الوقت**، مرجع سابق، ص ص 221 – 223؛

- أسامة خيري، مرجع سابق، ص 165؛

Meetingsof ,the Six Most Common Types of Meeting ، www.meetingSift.com ، تاريخ الاطلاع: 5 أفريل 2016.

(2) يطلق عليه باللغة الانجليزية : Meetings to make Recommendations or Suggestions

(3) يطلق عليه باللغة الانجليزية**:** Meeting to make Decisions

(4) - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 221؛

- كاظم عبد الكريم، **ادارة الاجتماعات والمؤتمرات**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 28.

(5) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Periodic Meeting.

(6) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Un Periodic Meeting**.**

يكملوا كل الأعمال المدرجة في جدول أعماله في الوقت المتاح لهم، فيمكنهم أن يرفعوه لوقت آخر يواصلوا فيه ما انقطع.

ثالثاً- حسب النظم والإجراءات المتبعة في الاجتماعات :

وتنقسم إلى نوعين[1]:

1-اجتماعات رسمية[2]: وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق فيها للعنصر بالكلام، الفترة المحددة لكل عضو بالكلام...).

2- اجتماعات غير رسمية[3]: هي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة، وتتسم بالمرونة والسهولة ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

رابعاً- من حيث المستوى:

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام[4]:

1- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي[5]: كاجتماعات الجامعة العربية، اجتماعات هيأة الأمم المتحدة.

2- اجتماعات على مستوى الدولة[6]: كاجتماعات مجلس الوزراء، اجتماعات مجلس الشورى.

3-اجتماعات على مستوى الدوائر والمؤسسات[7]: سواء كانت عمومية أو في القطاع الخاص كاجتماع مجالس الإدارة واللجان في الشركات.

خامسا - حسب معيار المكان:

تنقسم إلى نوعين[8]:

1- اجتماعات داخلية[9]: وهي الاجتماعات التي تعقد داخل المنظمة لمناقشة مواضيع داخلية بين الإدارات والأقسام فيها، ويشترك في هذا النوع من الاجتماعات أعضاء من داخل المنظمة الواحدة.

---

(1) أحمد حمدان محمد برهوم، مرجع سابق، ص 28.

(2) يطلق عليه عليه باللغة الانجليزية: Offcial Meetings

(3) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Unofficial Meetigs

(4) أحمد حمدان محمد برهوم، مرجع سابق، ص 29.

(5) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Meetings at the state level

(6) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Meetings at the state level

(7) يطلق عليه باللغة الانجليزية : Meetings at the level of department and institions

(8) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 74.

(9) يطلق عليه باللغة الانجليزية:Internal Meetings

2- اجتماعات خارجية[1]: وتعقد خارج المنظمة، وقد يشترك فيها أعضاء جهات مختلفة بهدف مناقشة موضوعات مشتركة، أو لتنسيق برامج عمل معينة بين الجهات.

سادساً- حسب معيار الإجرائية:

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع[2]:

1- اجتماع تطوير الخطة[3]: يتم عقد مثل هذه الاجتماعات عندما يتم تطوير الخطة الكلية أو القسم أو فتح برامج أو تخصصات جديدة.

2- اجتماع حل المشكلة[4]: يستهدف هذا النوع من الاجتماعات التوصل إلى حلول مفصلة ومقبولة لمشكلة معينة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ.

3-اجتماع اتخاذ القرار[5]**:** تكون سلطة اتخاذ القرار في مثل هذا النوع من الاجتماعات متاحة لجميع المشاركين، ويكون لكل عضو حق في التصويت على القرار المتخذ.

قد تنحصر مهمة رئيس الاجتماع في مثل هذا النوع من الاجتماعات في السيطرة على مجريات الأمور والتفاعلات بين الأعضاء، ويكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء

سابعاً- وفقا لسمة الاجتماع:

وتنقسم إلى نوعين[6]:

1- اجتماع فوضوي[7]: في هذا الاجتماع يتصرف الأعضاء على هواهم، ويتحدثون كيفما شاءوا في أي موضوع أو في أكثر من موضوع في وقت واحد، وقد يتحدث أكثر من عضو في وقت واحد.

3- **الاجتماع الناجح**[8]**:** إذا أراد التنظيم لاجتماعاته أن تكون ناجحة مثمرة فعليه أن ينظر لكل اجتماع على أنه عملية إبداعية قائمة بذاتها، يضيف بها أعضاؤه شيئا جديدا لخبرتهم المشتركة وخبرات الآخرين ويؤدون به وظيفة معينة أو عملا جديدا.

---

(1) يطلق عليه باللغة الانجليزية: out door meetings

(2) أحمد حمدان محمد برهوم، مرجع سابق، ص ص 26-27.

(3) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Meeting the development plan

(4) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Problem- solving Meetings

(5) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Meeting Decision

(6) كاظم عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 24–25.

(7) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Amerchist Meeting

(8) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Successful Meeting

ثامناً- حسب معيار التكنولوجيا:

هناك اتجاه متزايد في الوقت الحاضر على الاجتماعات، وبشكل خاص تلك التي تعقد في المنزل، وتلك التي يشارك فيها الأفراد عبر شبكات الفيديو والحواسيب وشبكات الانترنت[1].

أي أنه يمكن الاستعاضة عن حضور الأعضاء بأشخاصهم، وذلك عن طريق الطرق التالية[2]:

1- الاجتماعات الهاتفية[3]: يمكن للأعضاء أن يعقدوا اجتماعا هاتفيا يسمع من خلاله كل واحد منهم الآخر، ويجب أن يخطر الأعضاء بميعاد الاجتماع الهاتفي وأن يستجيب صوتيا عبر الهاتف، وفي الوقت المحدد العدد الذي يمثل النصاب القانوني الذي حدده التنظيم لنفس الاجتماع إذا تم بحضور الأعضاء شخصيا، وأن يظل كل الأعضاء على الخط يسمعون بعضهم بعضا خلال الاجتماع.

2- الاجتماع بواسطة البريد[4]: هي واسطة سهلة ورخيصة ومتوافرة بأشكال مختلفة، يمكن للتنظيم أن يرسل بطاقات الاقتراع وجداول أعماله ومحاضر اجتماعاته لأعضائه عن طريق البريد، كما يمكن للأعضاء أن يصوتوا بالبريد إذا ما اتفق على ذلك إذا ما أرادوا ذلك.

3- الاجتماعات عن طريق الكمبيوتر[5]: بفضل الكمبيوتر أصبح ممكنا عقد الاجتماعات المسموعة والمرئية بين الأعضاء حين يكونون بعيدين عن بعضهم بعضا، وتتيح هذه الاجتماعات مشاركة حية من الأعضاء دون أن يحضروا الاجتماع بأشخاصهم فعليا. ويستطيعون أن يتداولوا الاقتراحات ويصلوا فيها إلى قرارات وكأنهم مجتمعين في نفس المكان.

4- الاجتماع عبر البريد الالكتروني [6]**:** يمكن للمكتب التنفيذي في ظرف طارئ أن يجتمع عبر البريد الإلكتروني، إذا احتاج لتبادل وثائق مكتوبة، أو إذا كانت الوثائق بشكل طويل حيث لا يمكن قراءتها عبر الهاتف، قد يسمح التنظيم بمثل هذا الاجتماع إذا توافرت هذه الخدمة لكل الأعضاء.

---

(1) سامح محمد، **إدارة الاجتماعات**، مدونة الإدارة والهندسة الصناعية، متوفر على الموقع:
(https://Samehar.wordpress.com/2007/08/a013007) تاريخ الاطلاع: 02 مارس 2016.

(2) كاظم عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 34- 37.

(3) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Meetings Téléphone

(4) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Meetings by Mail

(5) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Meetingsthe computer

(6) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Meetings by the e-mail

5- الاجتماع عبر الفاكس[1]**:** يمكن للمكتب التنفيذي أن يجتمع بتبادل الوثائق عبر الفاكس بطريقة رخيصة وسريعة، وخدمات الفاكس مفيدة في الظروف الطارئة بل وفي الظروف العادية، إذ أن تكلفة إرسال الوثائق عبر الفاكس أرخص منها بالبريد.

(1) يطلق عليه باللغة الانجليزية:Meetings by Fax

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الوقت وصولا إلى توضيح أهميته وخصائصه باعتباره أغلى الموارد، حيث تظهر أهميته في جميع الوظائف الإدارية، كما تطرقنا إلى مضيعات الوقت التي تعتبر عائقا لإنجاز الأهداف المحددة في الوقت المخصص لها، ثم تطرقنا إلى إدارة الوقت من خلال توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، مما يجعلها قادرة على انجاز الأعمال بكفاءة، وللتغلب على مضيعات الوقت لابد من إتباع خطط لتوفير الوقت في مختلف المستويات الإدارية، وفي الأخير تناولنا إدارة الاجتماعات التي تعتبر حلقة وصل بين المرؤوسين والإدارة من خلال مناقشة موضوعات الاجتماع والوصول إلى نتائج تهدف إلى اتخاذ قرارات مناسبة.

الفصل الثاني:

ماهية الأداء التنظيمي وتقييمه ودور إدارة وقت الاجتماعات في رفعه

تمهيد:

لطالما جرت أقلام الباحثين وتدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ولاتزال، إذ أن هذا المفهوم بدقائقه وتفصيلاته لا يزال يفتح للعديدين باب المساهمة ولو بالقليل ومحاولة الوصول بالركب على طول المسافة والتقصير، فالتفسير والمعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها.

لعل الصعوبات التي تواجهها المنظمات اليوم هو التقييم لأكبر دليل على ذلك، إن النظرة السليمة للموضوع وتقديم تعريف واضح للأداء خال من الشوائب التي تمت إليه بتلك الصلة المسببة لفقدان المعنى وتجريد صورته الحقيقية، يعتبر هدفا ساميا لكل باحث يسعى جاهداَ بجمع ما تفرق من الأفكار وبلورتها بشكل يمكنه من توضيح وتحديد المعالم التي تقدم له القراءة الصحيحة للموضوع، ومن بين العوامل التي تؤدي الى رفع أداء المنظمة هو التحكم في وقت الاجماع، لذلك يجب توفر مهارة التحكم في وقت الاجتماع لدى مدير الاجتماع.

وقصد توضيح هذه النقاط والتفصيل فيها تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الاول: ماهية الأداء التنظيمي؛

المبحث الثاني: تقييم الأداء التنظيمي؛

المبحث الثالث: دور إدارة وقت الاجتماعات في رفع الأداء التنظيمي.

المبحث الأول:

ماهية الأداء التنظيمي.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في إدارة نشاطات المنظمات؛ لذا نال ولا يزال الإهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في الإدارة؛ وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمةكما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والإستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي ومكوناته.

سوف نتطرق الى مفهوم ومكونات الأداء التنظيمي كما يلي:

أولا- مفهوم الأداء التنظيمي:

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني" per formance " ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنا واضحا ومحددا " to perform " بمعنى تأدية عمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"[1].

كما يعرف الأداء لغة[2] وتعريفه إصطلاحاً كما يلي:

- تعريف الأداء إصطلاحاً:

هناك عدة تعاريف للأداء تختلف بإختلاف الباحثين ومنها:

- يعرف الأداء بأنه: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة، ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح، والبقاء، والنمو، والتكيف، بإستخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية بكفاءة وفعالية عاليتين"[3].
- الأداء هو" إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[4].

---

(1) مداح لخضر، **تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المؤسسات**، رسالة ماجستيرغير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008، ص 47.

(2) تعريف الأداء لغة: ادى الشئ قام وقضاه ؛

انظر: محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية لتسويق، القاهرة، 2014 ص 16.

(3) سليمان فارس، **دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2 2010، ص 71.

(4) زينة مصطفى محمود محمد، **أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي**، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط،الاردن، 2013، ص 28.

- الأداء هو" محصلة قدرة المنظمة في إستغلالها لمواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة" [1].
- الأداء هو" المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"[2].
- هو "ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وإنكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها؛ ووفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد" [3].

من التعاريف السابقة يعرف الأداء بـ:"هو انعكاس لاستخدام المنظمة لمواردها بكفاءة وفعالية".

ثانياً- مكونات الأداء التنظيمي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة أي أن المنظمة التي متميزة الأداء تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في إدارتها، ومن بين الاقتصاديين والباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية من منطلق أنه عملية انجاز أنشطة ومهام حيث أنه من الأصول الهامة في الادارة أن تكون بكفاءة وفعالية:

الأداء = الكفاءة + الفعالية.

سوف نتطرق إلى هذين المصطلحين الهامين:

1- الفعالية[4]:

أ- **تعريف الفعالية:** هي " أداة من أدوات المراقبة للإدارة في المنظمة "[5].

- هي"الأهداف المحققة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الاهداف"[6].

ب- **قياس الفعالية**: يمكن ربط الفعالية بمخرجات المنظمة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فإن:

(1) محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي**، ط1، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 45.

(2) رشاد محمود بدر، **اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 59.

(3) فلاح حسن عداي الحسيني، **الادارة الاستراتيجية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 239.

(4) يطلق عليه باللغة الانجليزية: **The Hits**

(5) داوي الشيخ، **تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2010، ص 219.

(6) سهيلة محمد عباس، **ادارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 138.

$$\text{الفعالية} = \left| \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \right| \times 100$$

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الاهداف.

2- الكفاءة[1]:

أ- تعريف الكفاءة: هي " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفأ هو النشاط الأقل تكلفة" [2].

من التعريف يتضح لنا أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية إستخدام المنظمة لمدخلاتها من الموارد المتاحة مقارنة بمخرجاتها.

ب- قياس الكفاءة: يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى النتائج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة وتقاس كما يلي[3]:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \left| \frac{\text{النتائج المتحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} \right| \times 100$$

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

(1) يطلق عليه باللغة الانجليزية:The Efficiency.

(2) داوي الشيخ، مرجع سابق، ص 221.

(3) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

شكل رقم (2-1): مصفوفة الكفاءة والفعالية

انجاز الاهداف الفعالة			
مرتفع	فعالة ولكن غير كفؤة انجاز الاهداف ولكن هناك موارد مفقودة	فعالة وكفؤة انجاز الاهداف واستخدام جيد للموارد
منخفض	غير فعالة وغير كفؤة اهداف غير منجزة ووجود موارد مفقودة في العمليات	كفؤة وغير فعالة عدم وجود موارد مفقودة وكل الاهداف غير منجزة
	ضعيف	جيد

إستخدام الموارد (الكفاءة)

المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 212.

من المصفوفة أعلاه ومن خلال تحليل العلاقة بين عملية تخصيص وإستخدام الموارد والقدرة على إنجاز الاهداف ما يلي[1]:

1- قد تكون المنظمة فعالة ولكن غير كفوءة، حيث تتمكن هذه المنظمة من تحقيق الأهداف وإنجازها ضمن إطار السقف الزمني المحدد بها؛ ولكن بدون إستخدام كفوء لعملية تخصيص الموارد، مما ينجم عن ذلك هدر وفقدان في البعض منها.

2- المنظمة تكون غير فعالة أي أن قدرتها على تحقيق أهدافها ضعيفة كما أن قدرتها على تخصيص الموارد واستخدامها ضعيف وبالتالي فإنها تكون غير فعالة وغير كفوءة.

3- أما منظمة الاعمال الفعالة والكفوءة؛ فإنها تتمثل في المنظمة القادرة على إنجاز أهدافها، وإستخدام مواردها بشكل جيد، وبالتالي تكون ذات إنتاجية عالية.

4- أما المنظمة الكفوءة وغير الفعالة؛ فهي تستخدم مواردها بشكل جيد، وتعتمد أسلوباً صحيحاً في تخصيص هذه الموارد، إلا أنها لاتتمكن من تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني المحدد لها سلفاً .

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 213.

المطلب الثاني: أبعاد وأنواع الأداء التنظيمي.

للأداء التنظيمي أبعاد وأنواع كما يلي:

أولاً- أبعاد الأداء التنظيمي:

هناك أربعة أبعاد للأداء وهي: البعد الإقتصادي، التنظيمي، الإجتماعي والبيئي:

1- البعد الإقتصادي للأداء:

والذي بواسطته تشبع المنظمة رغبات الزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالإستعانة بالقوائم المالية[1].

2- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالبعد التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مديري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الصبغة الاجتماعية، وبهذا تصل المنظمة إلى مستوى فعالية آخر[2].

3- البعد الإجتماعي للأداء:

يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المنظمة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الافراد لمنظمته، وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي على حساب الجانب الاجتماعي، إن جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى ملازمة الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الإجتماعية[3].

4- البعد البيئي للأداء:

والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية وتطوير بيئتها[4].

---

(1) مؤمن شرف الدين، **دور الادارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة سطيف، 2012، ص 63.

(2) داوي الشيخ، مرجع سابق، ص 219.

(3) محمد ابراهيم المحاسنة، **ادارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 109.

(4) مؤمن شرف الدين، مرجع سابق، ص 64.

ثانياً- أنواع الأداء التنظيمي:

بعدما تعرضنا إلى مفهوم الأداء وأبعاده ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المنظمة، وتحديد معايير الأداء يفرض إختيار معايير التقييم وتم تحديدها إلى ثلاثة أشكال هي:

1- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين، أداء داخلي وأداء خارجي وهما[1]:

أ- **الأداء الداخلي**[2]: ينتج الأداء الداخلي عن عناصر التالية:

- **الأداء البشري**[3]: هو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني**[4]: ويتمثل في قدرة المنظمة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي**[5]: يكمن في فعالية تعبئة إستخدام الوسائل المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء مثالي من مواردها لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

ب- **الأداء الخارجي**[6]: " هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة"، فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، وبصفة عامة يظهر هذا النوع في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة، مثل ارتفاع رقم الأعمال.

2- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

أ_ **الأداء الكلي**[7]:

يتمثل الأداء الكلي بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية...إلخ[8].

---

(1) بن تربح بن تربح، **أثر نظم الصحة البيئية والامن الصناعي على أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، 2013، ص 117-118.

(2) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Internal Performance

(3) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Human Performance

(4) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Technical Performance

(5) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Performance Financial

(6) يطلق عليه باللغة الانجليزية: External Performance

(7) يطلق عليها بالغة الانجليزية: Overall Performance

(8) عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الانسانية، العدد1، جامعة بسكرة، 2001، ص 89.

ب- الأداء الجزئي[1]:

هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية في المنظمة [2].

أو بعبارة أخرى فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الانظمة الاخرى[3].

وبتحقيق مجموعة أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وأهداف المنظمة يجب أن تكون متكاملة، ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3_ حسب معيار الوظيفة:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى، مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي:

أ- أداء الوظيفة التسويقية[4]**:**

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء سمعة طيبة لدى المستهلكين...إلخ.إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المنظمة، إذ تطرح مشكلة قدرة تقيم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن [5].

ب- أداء الوظيفة المالية[6]:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتهاعلى تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة[7].

ج- أداء وظيفة الإنتاج[8]:

---

(1) يطلق عليها بالغة الانجليزية: Partial Performance

(2) بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة،2009، ص 77.

(3) بن تربح بن تربح،مرجع سابق، ص 119.

(4) يطلق عليه باللغة الانجليزية: The Performance of the markiting

(5) مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص ص25-26.

(6) يطلق عليه باللغة الانجليزية: **The Performance of the financial position**

(7) عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 90.

(8) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Perform the function

يتحقق الأداء الإنتاجي للمنظمة عندما تتمكن من تحقيق معدلات الإنتاجية المرتفعة مقارنة بمثيلاتها أو بنية القطاع الذي تنتمي إليه وإنتاج منتجات في الوقت المناسب وبتكلفة أقل[1].

د- أداء وظيفة الموارد البشرية[2]:

تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة في قدرتها على تحريك الموارد الاخرى، وتوجيهها نحو هدف المنظمة.

فضمان إستخدام موارد المنظمة بفعالية لا يتم إلا عن طريق المورد البشري، كذلك وجود المنظمة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المنظمة، ولكي تضمن المنظمة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات وتسيرهم تسيرا فعالاً، وتحقيق فعالية المورد البشري تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب لإنجاز عمله[3].

و- أداء وظيفة التموين[4]:

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية في الأجال المحددة.

هـ- أداء وظيفة البحث والتطوير[5]:

يمكن دراسة هذه الأخيرة بدراسة المؤشرات التالية[6]:

- الجو الملائم للاختراع والإبتكار والتجديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

(1) مسعي عبد الحليم، **اثر خطر البلد على الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة1988-2007**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة،2013، ص 6.

(2) يطلق عليه باللغة الانجليزية: The Performance if human resources position

(3) بن تربح بن تربح، مرجع سابق، ص ص119-120.

(4) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Perform the function of supply

(5) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Perform the research and development

(6) بن تربح بن تربح، مرجع سابق، ص 120.

المطاب الثالث: مستويات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

للأداء مستويات وعوامل تؤثر فيه نتطرق اليها كما يلي:

أولا- مستويات الأداء:

هناك ثلاثة مستويات متدرجة للأداء وهي[1]:

1- **على مستوى المنظمة**[2]: هو أعلى مستوى في المنظمة، يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ماهو الأداء الداخلي.

- يمثل كينونة وجود الأعمال والتي تشمل وتحتوي باقي مستويات الأداء، ويعتبر الإطار العام لها.
- يشمل العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط، التنظيم، وضع السياسات، تحديد العمليات...إلخ.
- هو حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

أما أهم متطلبات الأداء التي يحددها هذا المستوى ويعرفها، مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة.

2- **على مستوى العمليات**[3]: لتنفيذ حاجات ومتطلبات الاعمال التي تحددها مستوى المنظمة تصبح هناك حاجة إلى مستوى ثاني من الأداء، وهو مستوى العمليات أو جوهر العمليات.

- هذاّ المستوى من الأداء يمكن أن ينتشر خارج إقليم المنظمة (داخل، خارج).
- مستوى العمليات يمثل كيفية تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات.
- جوهر العمليات يمثل خطوة من خطوات الأداء الرئيسية، التي يستخدمها الأفراد ومجموعات العمل لإنتاج مخرجات العمل المحدد.
- مستوى جودة العمليات الداخلية لأي منظمة هو تعبير عن مستوى المنظمة وكفاءتها.
- مستوى العمليات هو الذي يربط مستوى أداء المنظمة بمستوى أداء الأفراد.

نستنتج مما سبق أن العديد من العمليات المتداخلة والوظائف، كثيرا ما تكون غير واضحة تماماً مثل الاعمال الميدانية، موظفي القطاع، مايجري داخل الآلة...إلخ.

---

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري**، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص 100-101.

(2) يطلق عليه باللغة الانجليزية: At the corporate level

(3) يطلق عليه باللغة الانجليزية:At the operational level

وبالتالي يصبح من الصعب إدارتها، وتثبيتها، ومراقبتها وتقييمها، أي أن هناك عمليات يصعب قياسها.

3- على مستوى الأفراد (منفذ العمل)[1]:

حتى هذه النقطة تم التعرف على مستويين من مستويات الأداء ويشكل المستوى الأخير من الأداء الأفراد ومجموعات العمل.

يتم الحصول على مخرجات المنظمة بواسطة العمليات، وتنفيذ العمليات، وإدارتها يتم من طرف الأفراد ذوي الوظائف وفرق العمل يمثلون المستوى الثالث، حيث تكون قاعدة أدائهم مرتكزة على جوهر العمليات التي تعد أساسا على مستوى المنظمة[2].

يقوم "المدير التنفيذي[3]" بمساعدة الأفراد لتحقيق مستوى أداء معين يتوافق مع مستوى أداء المنظمة ككل.

ثانياً- العوامل المؤثرة في الأداء:

سعى العديد من الباحثين إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على أداء المنظمة، وقد إختلفوا في تحديدها، إلا أن أغلبهم إعتمد على معيار قدرة المنظمة على التحكم في هذه العوامل وهي:

1- عوامل داخلية[4]:

تتكون من مجموعة من العوامل نذكر منها[5]:

أ- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المنظمة، فتطور المنظمة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الإنسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها.

ب- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، وجمع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة، ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

---

(1) يطلق عليه باللغة الانجليزية: At the individuals level

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 103.

(3) **المدير التنفيذي**: هو اعلى مسؤول في المنظمة يحدد المستوى الأعلى للأداء ومن يديره، ومن مسوؤليته أيضا التاكد ان باقي مستويات الأداء تتطابق مع مستوى أداء وحدات العمل.

انظر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 100.

(4) يطلق عليه باللغة الانجليزية: Internal factors

(5) زهير ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار النهضة للنشروالتوزيع، القاهرة، 2001، ص 14.

ج- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا لتخصصات العمال داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة في أي تنظيم، حتى يصبح قابلا للتغيير مع المستجدات الراهنة.

د- بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، وإن عدم الإنتظام في العمل والإنسحاب والغيابات، يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

و- طبيعة العمل: إن أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه للمنظمة.

هـ- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها، تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2- عوامل خارجية[1]:

وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ- العوامل السياسية: وتتمثل في[2]**:**

- وجود سياسات حاكمة لأعمال المنظمة.
- طبيعة النظام السياسي في الدولة.
- المناخ السياسي العام وأثره على المنظمة.
- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المنظمة.

ب- العوامل البيئية الإجتماعية والثقافية:

يتأثر الأداء داخل المنظمة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المنظمة (أفراد داخل المنظمة، مدراء...إلخ) والمجتمع ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمور الدين، المستوى التعليمي، ونظرا إلى رغبة

(1) يطلق عليه باللغة الانجليزية: External factors

(2) شمس الدين أحمد بوعرار، **مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسةالاقتصادية**، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص 58.

الافراد في التعليم والحصول عليه، وأنواع برامج التعليم الفني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة[1].

ج- العوامل الإقتصادية: وتتمثل في[2]:

- الموارد الاقتصادية للمنظمة.
- العمالة والبطالة وأثرها على المنظمة.
- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المنظمة.
- النظام الاقتصادي للدولة وأثره على المنظمة.

د- **العوامل القانونية**: وتشمل ما يلي[3]:

- وضوح التشريعات والقوانين.
- الحقوق المدنية للمواطنين.
- المحاكم والاستقلالية في القضاء.

(1) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 15.

(2) بوعرار احمد شمس الدين، مرجع سابق، ص 58.

(3) المرجع نفسه، ص 59.

المبحث الثاني:
تقييم الأداء التنظيمي

كل منظمة هي في حالة مستمرة من التغير، وذلك بحكم التغير المستمر في البيئة المختلفة، وضمن إطار عملية التكيف فلا بد من دراسة واستيعاب الآثار الايجابية والسلبية لهذه المتغيرات، لذلك تواجه المنظمة مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وان الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعملية تقييم أدائها وهي بمثابة اختبار لدرجة مواءمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التنظيمي ومبادئه.

سنتناول مفهوم تقييم الأداء ومبادئه كما يلي:

أولاً - مفهوم تقييم الأداء التنظيمي:

رغم تعدد أراء الباحثين في موضوع تقييم الأداء إلا إنهم لم يتوصلوا إلى تعريف شامل لتقييم الأداء يجمع بين وجهات النظر العلمية المختلفة ومن أهم هذه التعاريف نجد:

- هو "عملية التقييم والتقدير المستمرة للأعمال المنجزة في المنظمة"[1].
- ويعرف بـ" قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المتحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"[2].
- هو" تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق الأهداف المحددة لها، وتحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة بهدف تطوير مراحل العمل والمعايير" [3].
- ويعرف أيضا بـ"هو قياس ماتم انجازه مماتم تخطيط له من حيث الكم والكيف، واكتشاف مواقع القوة والضعف من خلال استخدام ماهو مناسب من مؤشرات ومعايير من اجل التعزيز والتصحيح"[4].

(1) كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية (كفاءة الأداء التنظيمي)**، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 125.

(2) زهير ثابت، مرجع سابق، ص 15.

(3) ايت محمود المرجوش، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة**، مجلة دار النهضة، المجلد 11، العدد1، مصر، اكتوبر، 2010، ص 88.

(4) جمال محمد أبو ألوفا، **أهم الاتجاهات العلمية المعاصرة في مجال تقييم الداء المؤسسي وامكانية الاستفادة منها**، مجلة البحوث النفسية والتربوية، مصر، (د.ت)، ص 433.

- ويعرف كذلك بـ"هو التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة"[1].
- تقييم الأداء هو"عملية تقوم بها المنظمة لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للأداء التنظيمي"[2].

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف: هو "قياس الأعمال والفعاليات المتحققة، ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقا وذلك لاكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة".

من التعاريف السابقة نستنتج مايلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى دراسة شاملة تقوم في الغالب لتحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعة.
- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين مستوى الأداء خلال الفترات الزمنية التالية.
- تساعد عملية تقييم الأداء في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الانجاز الممكن.

ثانياً- مبادئ تقييم الأداء:

هناك مجموعة من المبادئ أهمها[3]:

- إن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمة ، أفرادا كانوا أو في وحدات متخصصة، هو جزء من الكل وهذا الكل جزء من كل آخر على مستوى أعلى.
- التوصل إلى طبيعة عملية الإدارة في الأداء التنظيمي من خلال ارتباط الجزء ببقية الأجزاء المنفردة.
- إن تقييم الأداء المعتمد على الاهتمام بالأجزاء يبعد المنظمات عن المثالية ويحوله إلى سلسلة من التفاعلات التي تؤدي في النهاية إلى تفرق الجهود.

(1) عمرو حامد، ورقة علمية مقدمة في ملتقى " تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية منعقد في شرم الشيخ، مصر،2007، ص 124.

(2) محمد ذيب المبيضين، **فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها التميز التنظيمي**، المجلة الأردنية إدارة الأعمال، المجلد9، العدد 4، الاردن، 2013، ص 692.

(3) آيت محمود المرجوش، مرجع سابق، ص 89.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء التنظيمي.

هناك مجموعة من الأهداف منها [1]:

1- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة، وهذا يعني انه بدون إجراء تقييم أداء المنظمة، فانه لا يمكن التمييز بين منظمة ذات انجاز وتميز كما ونوعا ومنظمة أخرى تخالف مبدأ في استغلال الموارد.

2- توفير المعلومات اللازمة عن أوجه العملية الإدارية في التنظيم الإداري للمنظمة، فهي حلقة أساسية في العملية الإدارية، وتعد خطوة نهائية تشمل وضع الأهداف والخطط، والبرامج وتنفيذها والرقابة عليها.

3- مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال تقديم مؤشرات للأداء إلى صانعي القرار، في" الوقت"[2] المناسب ومما يساهم في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة واستمرار دوران العملية الإدارية المتكاملة ثانيا.

4- التحقق من مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حتى يمكن معرفة مدى تطابق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة.

5- تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة والإجراءات التصحيحية، وعليه فان عملية تقييم الأداء هي عملية هادفة في طبيعتها إلى التعرف على الانجاز، بغرض اكتشاف مواطن القوة والضعف من اجل التعزيز والتصحيح.

6- حشد الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة، باستخدام تقييم الأداء على نطاق المنظمة بدفع المدراء والرؤساء إلى البحث عن أفضل الطرق التي من خلالها يتم انجاز أهداف الوحدة التي يقومون بإدارتها.

7- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سابقا.

8- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة.

9- خلق "التنافسية[3] " بين الإدارات لتحقيق مستويات أداء اعلي.

10- تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في المنظمة.

المطلب الثالث: أنواع وأهمية تقييم الأداء.

(1) - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 104؛

- رن ميصرا، **استراتيجيات التغييرفي ادارة الموارد البشرية بعد العولمة**، ترجمة محمد العميري، ط1، عالم الكتب للنشروالتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 32؛

- جمال محمد أبو ألوفا، مرجع سابق، ص ص435-435.

(2) تم التطرق اليه في الفصل الاول المبحث الاول.

(3) للمزيد من التفاصيل، انظر: مصطفى احمد حامد رضوان، **التنافسية**، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية،2011.

لتقييم الأداء اهمية وانواع نتطرق اليها كما يلي:

أولا - أنواع تقييم الأداء:

هناك ثلاثة أنواع لتقييم الأداء وهي أكثر الأنواع انتشارا لدى المنظمات وإن اختيار نوع التقييم يختلف من منظمة لأخرى اعتمادا على وضع المنظمة والغاية من التقييم وأهدافه، وهذه الأنواع تتلخص في[1]:

1- **التقييم على أساس الأهداف**[2]**:** الهدف من إجراء التقييم على أساس الأهداف هو معرفة مدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المحددة سلفا والتي تلاقي أهداف المنظمة غالبا.

2- **التقييم القائم على الإجراءات (العملية)**[3]**:** هو موجه تماما لفهم كيف يعمل البرنامج وكيف يتم تنفيذه وخاصة الأهداف طويلة الأمد لمعرفة نقاط القوة والضعف والمعوقات التي تؤثر على مراحل التنفيذ.

3- **التقييم على أساس النتائج**[4]**:** ويستخدم لمعرفة مدى تأثير الخدمات والبرامج المقدمة من حيث: - تلبية حاجة العملاء والزبائن.

- تعزيز التعلم (المعارف، التصورات والمهارات).

ثانياً - أهمية تقييم الأداء:

لتقييم الأداء أهمية كبيرة في جميع المنظمات، ويمكن إيجاز تلك الأهمية في النقاط التالية[5]:

1- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.

2- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضيع الوقت والجهد

(1) عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص 31.

(2) يطلق عليه باللغة الانجليزية:Rating based on goal

(3) يطلق عليه باللغة الانجليزية:Evaluation according

(4) يطلق عليه باللغة الانجليزية:Evaluation of results basad

(5) - قديد فوزية، **المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 33؛

- محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، قاهرة، 2008، ص 229؛

- أحمد ماهر، **الاختيارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية والافراد**، الدار الجامعية للنشروالتوزيع، الإسكندرية، 2003 ص 371.

والمال، مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل الوطني، مما يعود على المجتمع ككل بالفائدة.

3- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة.

4- يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.

5- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة، إما نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المنظمة من مدة إلى أخرى، ومقارنته بأداء المنظمات المماثلة.

6- تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

المبحث الثالث:

دور إدارة وقت الاجتماعات في رفع الأداء التنظيمي

رغم الأهمية الكبيرة للاجتماعات إلا أنها عادة ما تكون عقيمة ومملة وبمثابة مضيعة للوقت، مما يجعل منها محل كره وسخرية وانزعاج، ومن أجل تفعيل الاجتماعات بهدف تفعيل أداء المنظمة، يجب أن تتوافر في قائد الاجتماع تلك القدرة الطبيعية على استخدام السلطة ومهارات التواصل والتخاطب مع الجماعة ليستطيع إدارة وقت الاجتماع بطريقة صحيحة ومنظمة تمكنه من تحقيق الأهداف المرجون من الاجتماع.

المطلب الأول: مهارات إدارة وقت الاجتماع.

تتطلب كل الأعمال عادة عقد العديد من الاجتماعات والمقابلات، والمعروف أن الإعداد للاجتماعات من التعقيد بحيث يستهلك من الوقت الكثير، بدءا من التحضير، إعداد جدول الأعمال، الانتقال إلى الاجتماع ذهابا وإيابا إلى مراجعة ما تم التوصل إليه من نتائج.

إن الوقت المستهلك في الاجتماع ليس قاصرا على من يحضر الاجتماع وإنما يضاعف بعدد الحاضرين فيه والمعدين له[1].

وهنا يكمن التحدي في جعل الاجتماعات فعالة، فيجب التخطيط مسبقا لها والعمل على تحسين سيرها من أجل تحقيق الفعالية المطلوبة[2].

وهناك بعض المهارات التي يجب أن يعتمد عليها قائد الاجتماع من أجل تفعيل اجتماعاته وذلك حسب المراحل التي يمر بها الاجتماع وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الاجتماع

تسبق هذه المرحلة مرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات وهي:

- هل المدير فعلا في حاجة إلى الاجتماع ؟

فقبل الدعوة للاجتماع يجب التأكد فيما إذا كان عقده ضروريا وفيما كان يغني عنه مذكرة أو اتصال هاتفي.

- تحديد الهدف من الاجتماع: فعلى المدير أن يضع في نفسه هدفا أو أهدافا للاجتماع.

(1) عبد الناصر محمد حمودة، **دليل المدير العربي لإدارة الوقت**، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2003، ص 58.

(2) Gerard M.Blair ,Conversation as communication, project management-ccRM https://ccrma.standford.edu/.../uc/project%20management/pmwebsite, Viewing date, 03d March 2016. p306.

- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع: فعلى المدير أن يحدد من هم الأعضاء، ولا بد أن يكونوا متكاملين أو متجانسين في شخصياتهم وخلفياتهم الوظيفية [1] يجب أن لا يدعو أشخاصا إلى الاجتماع إذا كان موضوعه غير ذي صلة بهم أو إذا كان حضورهم لن يفيد[2]؛ والامر لا يقتصر على التأكد من دعوة جميع الشخصيات المطلوبة، بل والتاكد أيضا من أنهم قد حضروا بأنفسهم ولم يرسلوا من ينوب عنهم[3].
- اختيار أفضل تاريخ و"زمان"[4] ومكان للاجتماع.
- إعداد جدول أعمال (برنامج) الاجتماع: إن أفضل الطرق ليتعرف أعضاء الاجتماع على الهدف الذي من أجله ينعقد هو إعداد جدول أعمال يتم توزيعه قبل بدء الاجتماع على كل الأعضاء[5].

ويبين جدول الأعمال المثالي: الهدف من الاجتماع، تاريخه، مدته...والنموذج الموالي يوضح ذلك.

(1) محمد أحمد عبد الجواد، **كيف تدير وقتك بفاعلية**، ط1، دار البشير للثقافة والعلوم، طنجا، 2000، ص 120.

(2) أيان فليمنح، **إدارة الوقت (كتيب الجيب)**، ط7، للنشر والتوزيع مكتبة جرير، الرياض، 2011، ص 81.

(3) ستيفن باركر وروب كول، **كيف تبرع في إدارة المشروعات**، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2014، ص 111.

(3) ينظر لزمان الاجتماع من زاويتين: الميعاد والمدة، ولكليهما دور مهم في إنجاح الاجتماع.

انظر: باسم الحميري، مرجع سابق، ص .108

(4) م ر ألين، مرجع سابق، ص77.

شكل رقم (2-2): نموذج لصيغة برنامج اجتماع

تاريخ الاجتماع:.....

المكان:.....

موعد البدء:.....

موعد الانتهاء:.....

الشخص الذي دعا إلى الاجتماع:.....

هدف الاجتماع:.....

النتائج المطلوبة من الاجتماع.....

أسماء المجتمعون:

1-.....

2-.....

3-.....

بنود البرنامج /الوقت المخصص لمناقشة كل بند:

1-.....

2-.....

3-.....

.

المصدر: م ر ألين، **إدارة الوقت**، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 77.

- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: ويراعى أن يكون ذلك قبل عقد الاجتماع بوقت كاف، وأن يرافق بها جدول أعمال الاجتماع[1].

وإذا كان الإشعار قد تم قبل الاجتماع بوقت طويل يتم تأكيد الموعد عندما يقترب موعد الاجتماع.

- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع**:** يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ومن بين تلك العوامل[2]:

- ✓ مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين.
- ✓ مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات.
- ✓ توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات.
- ✓ توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة.
- ✓ خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين.

- الحرص على أن يكون السكرتير فعالا بحيث يتمتع بالصفات التالية[3]:

- ✓ ذكيا؛ حتى يمكنه فهم ما يحدث.
- ✓ حسن التعبير؛ حتى يتمكن من التعبير عن نفسه بشكل جيد في السجلات التي يدونها
- ✓ حريصا ومنظما؛ حتى يتمكن من الاحتفاظ بالوثائق والمحاضر بشكل مأمون، ومعرفة مكانها عند الحاجة اليها.

ومن الفوائد الرئيسية لعملية تخطيط الاجتماعات ما يلي[4]:

1- يعمل على إبراز أهداف العمل بصورة واضحة تساعد على توضيح الرؤية أمام الأعضاء، وتوجيه جهودهم إلى الطريق دون إضاعة للجهد والوقت.

2- يوضح التخطيط مسبقا الإمكانات المادية والبشرية المطلوب استخدامها.

3- يحدد التخطيط مراحل العمل والوقت اللازم لانجاز كل مرحلة.

4- يمكن التنبؤ بالمشاكل والمعوقات التي قد تعترض سير العمل والاستعداد لمواجهتها قبل حدوثها.

5- يسهل عملية التقييم.

---

(1) سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام جرير، **فن إدارة الوقت والاجتماعات: مرفق بنماذج تطبيقية**، ط1، دار دجلة، الأردن، 2007، ص 199.

(2) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

(3) محمد عبد الجواد، **قد سفينتك في الاتجاه الصحيح**، ط1، الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 35.

(4) كايد سلامة، مرجع سابق، ص 12.

6- يعمل على رفع كفاءة الاجتماع ويزيد من فعاليته.

7- عندما تكون الموارد المادية محدودة فانه عن طريق التخطيط يمكن استخدام البدائل وتقييمها، ومن ثم اختيار الأهداف والبرامج بصورة نهائية.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع.

يتوقف نجاح إدارة الاجتماعات في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، وتشمل هذه المرحلة كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع أي الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة.

1- البدء في الوقت المحدد: إن عدم البدء في الوقت المحدد قد يكون سببا في فشله، وهذه المسألة تسبب الضيق والتذمر باستمرار؛ ولكن نادرا ما يتم تصحيحها.

كما أن تأخير البدء يضعف من عزيمة المنضبطين[1].

2- افتتاح الاجتماع: إن الكلمات الأولى التي تصدر عن مدير الاجتماع، لها أثر بالغ في تحديد سلوك المجتمعين اتجاه ما يجري وتتضمن ما يلي: الترحيب بالحضور، تحديد الهدف من الاجتماع، استعراض جدول الأعمال، تدوين المحضر...الخ[2].

3- تقسيم الوقت وتحديد وقت البدء والنهاية في بداية الاجتماع: بحيث يتم توزيع الأعمال المطلوبة خلال الاجتماع وتحديد الوقت النهائي لتسليم كل عمل[3].

ومن أجل التحكم في هذه المرحلة والعمل على تفعيل الاجتماع قد يقوم القائد بتنظيم أوقات الاجتماع وبالتالي التمكن من تنظيمه والتحكم فيه، وهذا لأن الاجتماعات المنظمة تتمتع بقوة أكبر وإحساس أقوى بالمسؤولية والالتزام، مما يؤمن صرف وإنفاق وقت كل فرد بعناية وحذر وذلك بالأخذ بعين الاعتبار ما يلي[4]:

1- عرض المشاكل بحيادية: فيجب على المدير عدم الإفصاح عن رأيه بالمشكلة بشكل مبكر.

2- إتاحة فرصة الكلام للموظف الأدنى درجة قبل الأعلى: فإذا تكلم المدراء أو رؤساء الأقسام أولا، فقد يجد بعض الموظفين الأدنى درجة أن الأمر عسير عليهم بان يصرحوا بآراء مغايرة لآراء مدرائهم.

3- عدم الاستئثار بالكلام.

(1) أسامة خيري، مرجع سابق، ص 179.

(2) باسم الحميري، مرجع سابق، ص 113.

(3) أسامة خيري، مرجع سابق، ص 179.

(4) باسم الحميري، مرجع سابق، ص ص 113- 115.

4- إتاحة فرصة الكلام للمختصين.

5- توفير جو الطمأنينة: يحتاج الحاضرون للشعور بالأمان للتعبير عن الذات بصدق، وذلك بـ:

- ✓ التخفيف من حدة الرسميات.
- ✓ حث الجميع على التحدث.
- ✓ التذكير بان تباين الآراء قد يكون ظاهرة صحية.
- ✓ التوقف عن الاجتماع في حالة وجود توتر في حدة المناقشات.

6- تطوير المناقشات وبلورة الآراء من خلال[1]:

- ✓ الترحيب بالأفكار الجديدة.
- ✓ إبراز نقاط الاتفاق.
- ✓ إبراز آراء الأغلبية من دون إهمال لرأي الأقلية.
- ✓ تلخيص ما تم الوصول إليه.

7- تحقيق الانضباط في الجلسة عن طريق:

- ✓ الكلام من خلال المدير.
- ✓ عدم الخروج عن إطار الاجتماع.
- ✓ لا محادثات جانبية ووضع حد سريع للمحادثات الشخصية.
- ✓ عدم مقاطعة المتحدث.
- ✓ عدم الاستهزاء بالأفكار المطروحة.
- ✓ التفرغ الكامل للاجتماع.

4- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد: ويراعى في ذلك:

- ✓ التركيز على ما تم التوصل إليه من قرارات.
- ✓ استعراض ما جرى بالاجتماع بشكل ملخص.
- ✓ التوجه بالشكر الصادق للحضور.
- ✓ تحديد موعد اجتماع لاحق لغرض متابعة تنفيذ القرارات.

كما يتم تكليف الأعضاء بانجاز ما أوكل إليهم من مهام.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

(1) سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 202.

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي[1]:

1- توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية:

- ✓ عنوان يشير لموضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
- ✓ قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
- ✓ اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
- ✓ اسم رئيس الاجتماع.
- ✓ جدول الأعمال.
- ✓ ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
- ✓ خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.
- ✓ تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

ويجب الإشارة على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع:

- ✓ استعمال صيغة الماضي.
- ✓ وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية.
- ✓ الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسؤول عنه.
- ✓ بعد الانتهاء من إعداد المحضر يتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء.
- ✓ يقوم المدير وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه.
- ✓ توزيع نسخة من المحضر على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

2- تقييم الاجتماع: تشير إلى أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييم كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة.

والطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع، التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع.

(1) سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص ص 202-203.

وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- ✓ هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك؟
- ✓ هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟
- ✓ هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع؟
- ✓ هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟
- ✓ هل لديك أي تعليقات أخرى؟

3- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

تعبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

أ- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بانجاز المهام الموكلة إليهم أولا بأول.

ب- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

المطلب الثاني: دور الأفراد المشاركين في توفير وقت الاجتماع.

لا تقود الاجتماعات دائما إلى تحقيق الأهداف المرجوة، أو تؤدي إلى نجاح أو اتفاق على قرارات معينة، لهذا في سبيل أن تكون نتائج الاجتماعات ناجحة وفعالة لا بد أن يتذكر المدير الأمور التالية[1]:

1- إن وجود الأفراد في الاجتماع ليس شرطا كافيا لاستغلال جهودهم في النواحي البناءة المشتركة، فإذا كانت الجماعة على وعي بمشكلاتها وبدوافعها ومعوقاتها كانت النتيجة فعالة، أما إذا تدخلت المصالح الفردية وطغت على مصالح الجماعة فإن النتيجة تكون الهدم وليس البناء أو تحقيق مصالح الجماعة.

2- قد يسيطر بعض الأفراد على الاجتماع خاصة إذا افتقد الرئيس بعض المهارات القيادية أو كان في الجماعة عدم التجانس فإن ذلك يقود إلى عدم الفعالية والى تدني الإنتاجية في المؤسسة، وعدم تحقيق الأهداف المشتركة المرجوة.

3- قد لا تأتي هذه الاجتماعات بالنتائج المرجوة إذا لم يكن على رأسها الرئيس كفء ملم بالنظام الداخلي واللوائح التي تحكم الاجتماعات، أو تنقصه المهارة في المناقشة أو إذا كان من النوع المتسلط، أو لا يستطيع ضبط الجلسة فتسود الفوضى.

(1) كايد سلامة، مرجع سابق، ص ص 8-9.

4- قد تلجأ القرارات إلى الرأي الوسط لاختلاف وتعذر الوصول إلى قرار يحظى بموافقة الأغلبية.

وبهدف استغلال وقت الاجتماع الاستغلال الأمثل، لا بد أن يعرف كل من الرئيس والأعضاء الأدوار التي يجب أن يقوم بها كل منهم وأثرها الواضح على زيادة فعالية ونجاح الاجتماعات وبالتالي أثرها على أداء المنظمة.

أولا- الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

لكي يكون الرئيس فعالا وناجحا لا بد أن تتوفر فيه[1]:

1- قوة الشخصية: وتتمثل في الصفات الشخصية والقدرات الذهنية والفنية.

2- قوة المركز الوظيفي: وتتمثل في القوة الممنوحة للرئيس من السلطة العليا حيث يقوم الرئيس بالتقيد بالمواعيد المحددة لبدء الاجتماع، وكيفية توزيعها والأعمال التي يتوقع إنجازها خلال هذه الفترة وتنظيم المناقشات والمداولات بطريقة علمية.

ولكي يتمكن من ذلك فهو يقوم بـ[2]:

أ- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.

ب- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع، وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل هي:

- **تشكيل الاجتماع:** مرحلة البدء بالاجتماع، في هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.
- **المرحلة العاصفة:** مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتهديدات كلامية قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع
- **مرحلة التطبيع:** وهي مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار، ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.
- **مرحلة الأداء:** مرحلة النتائج، وفيها يتم الحصول على قرارات جماعية للخروج بنتائج.

بينت دراسات كدراسة Wedgwood في تحليله لاجتماعات اللجان أن هناك ارتباطا مباشرا بين الأدوار والأنشطة التي يمارسها المشاركون وبين توفير أو هدر الوقت.

(1) أحمد حمدان محمد برهوم، مرجع سابق، ص ص 30-31.

(2) سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص ص185- 201.

وباعتبار قائد الاجتماع الشخص المسؤول عن سير الاجتماع، فهو المسؤول عن مقدار الوقت الذي يقصيه المشاركون فيه.

فهو يتعامل خلال الاجتماع مع شخصيات مختلفة لكل منها طبائعها وسلوكياتها، فعليه أن يحسن التعامل مع كل شخصية أو نمط ، ومن بين هذه الأنماط ما يلي[1]:

1- الثرثار[2]:

هو الذي يتحدث كثيرا وفي موضوعات ليس لها علاقة بموضوع الاجتماع، يتميز هذا النوع بكثرة تعليقاته المتكررة وغير الهادفة والطويلة.

ويجب أن يعالج من قبل القائد بـ:

- ✓ تجنيب الاتصال النظري به قدر الإمكان.
- ✓ إن أطال في الكلام لا باس من مقاطعته.

2- الساكت[3]:

يعتبر هذا السلوك سلبيا، فان كان كافة المشاركين من هذا النوع يتوقف الحوار ويغيب التفاعل المنشود.

فعلى قائد الاجتماع:

- ✓ المحافظة على أداة الاتصال البصري بهذا النوع من المشاركين.
- ✓ توجيه الكلام المباشر له.
- ✓ الإطراء- من دون مبالغة – على تعليقه إن تكلم.
- ✓ كما يمكن لقائد الاجتماع أن يتجاهل أفكاره وتعليقاته، فربما يكون دافعا له لكي يتكلم بصوت عال.

3- الذي يهمس بأذن جاره[4]:

ويقصد به الشخص الذي يتحدث إلى جاره همسا، لكن بتكرار واضح يخلو من الذوق والاحترام للجلسة وعلى مدير الاجتماع أن:

- ✓ يرمق الشخصين (الهامس وجاره) بنظراته المتكررة لخلق الإحساس والإحراج لديهما.

---

(1) - سليم جلدة، المرجع السابق، ص 124؛
- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 205؛
- باسم الحميري، مرجع سابق، ص ص 125- 126.

(2) يطلق علية باللغة الإنجليزية:the blather

(3) يطلق علية باللغة الإنجليزية:the Silent

(4) يطلق علية باللغة الإنجليزية:The Whispere

✓ مخاطبتهما أثناء التهامس وإبداء الاستعداد لهما لتوضيح ما هو غير واضح لأي منهما.

4- المنتقد[1]:

يكون هذا النوع من الأفراد منتقصا منتقدا لكل ما يقدم من آراء وحلول في الاجتماع ويتسم نقده باللا موضوعية وعلى المدير أن يحتفظ بهدوئه معه.

كما يمكن:

✓ مقاطعة حديثه في الوقت الملائم.

✓ محاولة وضعه على المحك من خلال توجيه بعض الأسئلة إليه.

✓ تكلفته بالقيام بدور المقيم لبعض الأفكار التي تطرح أثناء الاجتماع لاختيار أحسنها.

✓ تكلفته أيضا ببعض الأعباء والمسؤوليات مثل جمع المعلومات عن موضوع ما.

5- المتحاذق [2]:

وهو يحاول أن يثبت أنه أكثر قدرات وأكثر علما من الآخرين، وعلى قائد الاجتماع أن لا يدعه يرهب الآخرين.

6- كثير السؤال[3]:

قد يستهدف هذا الشخص بهذه التساؤلات مدير الاجتماع محاولا التسبب في إحراجه لغرض التصدي له، ويمكن للمدير أن:

✓ يحيل سؤاله للآخرين.

✓ الطلب منه إبداء رأيه بالسؤال الذي طرحه.

✓ تجاهل البعض من أسئلته إن اقتضى الأمر.

7- الإيجابي[4]:

هو الذي يحضر الاجتماع بنية صادقة ومتهيء لمناقشة فقرات جدول الأعمال.

ثانياً- الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

هناك بعض الأدوار التي يجب أن يتقيد بها أعضاء الاجتماع منها[5]:

✓ معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.

(1) يطلق علية باللغة الإنجليزية:the Carper

(2) يطلق علية باللغة الإنجليزية:TheRude

(3) يطلق علية باللغة الإنجليزية:Who ask so much

(4) يطلق علية باللغة الإنجليزية:The positive

(5) سليم جلدة، مرجع سابق، ص 200.

- ✓ قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
- ✓ الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- ✓ عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
- ✓ الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخال من التحيز أو التعصب.
- ✓ الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
- ✓ الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
- ✓ الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
- ✓ الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة والبحث، اتضح مفهوم الأداء وظهر وتميز عن باقي المصطلحات المشابهة له، وتبين أنه جمع بين الكفاءة والفعالية، وهوحكم ايجابي او سلبي يطلق على المنظمات والأفراد كنتيجة طبيعية لحسن او سوء استخدام الموارد ومدى قدرتها على تحقيق الاهداف والتي غالبا ما تقوم المنظمات بترجمتها الى مقاييس متعددة الأبعاد، تناضل لبنائها بطرق شتى تسعى لتحويلها الى ادوات تقييمية تمكنها من النظر الى نفسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يسهل معه المراقبة السليمة هواكتساب مهارة التحكم في الاجتماع لاكتشاف مصادر الخلل والقيام بالتصحيحات والتعديلات المناسبة لرفع أداء المنظمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الصحة والسكان بولاية المدية

تمهيد:

لقد اخترنا مديرية الصحة والسكان لولاية المدية لتكون مجتمع الدراسة في الجانب التطبيقي لبحثنا هذا، وذلك استكمالاً للجانب النظري السالف الذكر؛ وذلك من أجل التعرف على واقع الاجتماعات لدى المدراء المسؤولين عن تسيير المؤسسات العمومية للصحة بولاية المدية؛ لما لهم من سلطة في تسيير مؤسساتهم، ومن أجل التعرف على دور إدارة وقت الاجتماعات في رفع أداء الأعضاء في الاجتماع والمؤسسات المعنية. ولقد كان ضمن منهجية الدراسة اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة يتم من خلالها جمع البيانات الأولية المتعلقة بالموضوع ليتم فيما بعد معالجتها إحصائياً ، ومن ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها؛ وعليه تناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عن مديرية الصحة والسكان؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول:

لمحة عن مديرية الصحة والسكان

سنحاول في هذا المبحث إعطاء لمحة عن مديرية الصحة والسكان لولاية المدية، من خلال التعرف على النظام الصحي بالجزائر والتطرق للتطور التاريخي الذي شهدته مديرية الصحة والسكان ثم تعريفها، هيكلها التنظيمي وكذا مهامها على اعتبار أنها مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: تقديم مديرية الصحة والسكان.

أولاً- مدخل إلى مديرية الصحة والسكان:

إن النظام الصحي بالجزائر مسير من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات والتي تقوم بإدارة مؤسسات العلاج الاستشفائي والقطاع الصحي العمومي والتي تهدف عموما إلى ما يلي[1]:

- ✓ تحسين الحالة الصحية للأشخاص.
- ✓ تعزيز الطب العام وتحسين نظافة الوسط.
- ✓ العمل على تقريب مصالح الصحة إلى السكان.
- ✓ تقوية روابط الثقة بين مصالح الصحة وبين السكان.
- ✓ تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف مصالح الصحة.

ومن أجل تنفيذ أهدافها المسطرة قامت وزارة الصحة بإنشاء خارطة صحية تتضمن ما يلي[2]:

- ✓ خمسة مناطق صحية، خمسة مجالس أقليمية للصحة وخمسة مراصد للصحة عبر الوطن.
- ✓ كما سخرت 48 مديرية للصحة والسكان (DSP)[3]: حيث تتمركز بكل ولاية مديرية واحدة.

(1) Ministère de la sante, Le service de sante en Algérie (situation et perspectives), Ministère de la sante, document de travail, 2eme partie , novembre 1979.

(2) الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، قطاع الصحة والسكان، متوفر على الموقع [www.andi.dz]، تاريخ الاطلاع: 29 مارس 2016.

(3) DSP: DIRECTION DE LA SANTE ET DE LA POPULATION.

تتميز هذه الخريطة الصحية الجديدة بـ:

1- إنشاء مؤسسات عمومية للصحة الجوارية المستقلة في تسييرها (EPSP)[1] والتي تتمثل مهامها في:

- ✓ضمان تنفيذ برامج الوقاية.
- ✓تقديم الرعاية الطبية الأساسية.

2- إنشاء مؤسسات عمومية استشفائية (EPH)[2] مستقلة أيضا في تسييرها ومن مهامها الرئيسية ما يلي:

- ✓تقديم مجموعة واسعة من خدمات الرعاية الطبية للسكان.
- ✓محو الفوارق الجغرافية.

ثانياً- التطور التاريخي لمديرية الصحة والسكان:

لقد أنشئت مديرية الصحة والسكان في سنة 1958م في الفترة الاستعمارية وكانت تسمى"مديرية مصلحة الصحة" "Direction Department de la Santé ".

بعد الاستقلال وبعد تنظيم الوزارات أصبحت وزارة الصحة تشتمل على أربعة فروع وهي: الصحة، العمل، المجاهدين والحماية الاجتماعية، فأعيدت هيكلة مديرية الصحة والسكان لولاية المدية في سنة 1963م وأصبحت مديرية وصية بنفس التقسيم تسمى "مديرية الصحة للولاية" " Direction de la Santé de la Wilaya "، بعدها شهدت مديرية الصحة عدة تغيرات تنظيمية حسب المراسيم التنظيمية المتجددة لها؛ وذلك تماشيا مع التغيرات التي طرأت على وزارة الصحة. ففي الفترة الممتدة بين 1982م و1997م، تخلت الوزارة عن فرعين من فروعها: العمل والمجاهدين، وبقي فرعان فقط وهما: الصحة والحماية الاجتماعية، وهنا أصبحت تسمى "مديرية الصحة والحماية الاجتماعية" (Direction de la Santé et de la protection Sociale)، وبعد مرحلة أخرى أصبحت الوزارة تدعى بـ "وزارة الصحة والسكان"، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 97/261 المؤرخ في 14 جويلية 1997 الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مديريات الصحة والسكان الولائية وسيرها، أصبحت مديرية الصحة تدعى "مديرية الصحة والسكان" (Direction de la Santé et de la Population) (DSP) وهو اسمها الحالي.

(1) EPSP: ETABLISSEMENT PUBLIC DE SANTE ET DE PROXIMITE.
(2) EPH: ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER.

ثالثاً- تعريف مديرية الصحة والسكان:

مديرية الصحة والسكان هي مؤسسة عمومية ذات طابع صحي، وهي عبارة عن مصالح غير ممركزة للدولة تحت وصاية وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ووالي الولاية، وهي المسؤولة عن تنفيذ التدابير المنصوص عليها من قبل وزارة الصحة.

وتمتد مسؤوليتها لتشمل عدة مؤسسات عمومية صحية تغطي أراضي الولاية الواحدة، وهي تقيم وتراجع تحت إشرافها ما يلي:

- ✓ الميزانية.
- ✓ الأنشطة التطويرية.
- ✓ البرامج الوطنية للصحة.
- ✓ إحصاء النمو الديمغرافي والتخطيط العائلي.

المطلب الثاني: تنظيم ومهام مديرية الصحة والسكان.

نتطرق إلى تنظيم ومهام المديرية كما يلي:

أولاً- تنظيم مديرية الصحة والسكان:

تتكون مديرية الصحة والسكان لولاية المدية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12 ماي 1998، الذي يتضمن المخطط التنظيمي لمديرية الصحة والسكان في الولاية من 5 مصالح و15 مكتب موزعة كما يلي:

1- مصلحة الموارد البشرية والشؤون القانونية:

هي المسؤولة عن وضع برامج لتلبية احتياجات الجهاز الفني والإداري على أساس احتياجات المرافق الصحية والشبكة الوظيفية وأيضا تسيير المسار المهني.

تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب وهي:

- ✓ مكتب المستخدمين.
- ✓ مكتب التكوين.
- ✓ مكتب الشؤون القانونية والمنازعات.

2- مصلحة التخطيط والوسائل:

تتناول هذه المصلحة تقييم المشاريع الخاصة بتطوير البطاقة الصحية، تنسيق موارد إصلاح، تخطيط الهياكل، المعدات، الموظفين، الميزانية...الخ

وتتكون هذه المصلحة من المكاتب التالية:

- ✓ مكتب الخريطة الصحية والإحصائيات؛
- ✓ مكتب الاستثمارات والصفقات؛
- ✓ مكتب الميزانية والمراقبة.

3- مصلحة الهياكل النشاط الصحي:

تختص هذه المصلحة في تنظيم هياكل الصحة العمومية والخاصة والصيادلة مع متابعة أنشطتهم، وكذا تقييم التكلفة والأسعار الخاصة بهم وتتكون هذه المصلحة من المكاتب التالية:

- ✓ مكتب تنظيم الهياكل العمومية للصحة والخاصة؛
- ✓ مكتب الاستعجالات وطب الأمراض العقلية؛
- ✓ مكتب تنظيم المنتوجات الصيدلانية.

4- مصلحة الوقاية:

تهتم بتقييم مجمل البرامج الوطنية للصحة خاصة متابعة الأمراض المتنقلة وغير المتنقلة، مراقبة النظافة العامة والنظافة الغذائية ومراقبة علم الأوبئة والتي تتكون من:

- ✓ مكتب البرامج الصحية.
- ✓ مكتب الأمراض المتنقلة وغير المتنقلة.
- ✓ مكتب الحماية الصحية في الأوساط الخاصة.

5- مصلحة السكان:

تختص هذه المصلحة في تسيير برامج وتنظيم الأسرة ورصد صحة الأم والطفل؛ وتتكون هذه المصلحة من المكاتب التالية:

- ✓ مكتب الصحة التناسلية والتنظيم العائلي؛
- ✓ مكتب البرامج السكانية؛
- ✓ مكتب الإعلام والتربية الصحية.

ثانياً- مهام مديرية الصحة والسكان:

تسهر مديرية الصحة والسكان بالولاية وتضع حيز التنفيذ كل التدابير التي من شأنها أن تؤطر النشاطات الخاصة بالصحة والسكان، بهذه الصفة تكلف بما يلي:

- ✓ السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في جميع المجالات المتصلة بأنشطة الصحة والسكان.

- ✓ تنشيط وتنسيق وتنفيذ البرامج الوطنية والمحلية للصحة، لا سيما في مجال الوقاية العامة والحماية الصحية في الأوساط الخاصة وكذلك في مجال التحكم في النمو الديموغرافي والتخطيط العائلي وترقية الصحية التناسلية.
- ✓ السهر على احترام السلم التسلسلي للعلاج، لا سيما بتطور كل النشاطات التي تهدف إلى ترقية العلاج القاعدي وتطور كل عمل يهدف إلى الوقاية من المخدرات ومكافحتها وخصوصا اتجاه الشباب.

بالإضافة إلى مهامها سالفة الذكر، تعمل مديرية الصحة والسكان كهمزة وصل بين الوزارة الوصية وبين المؤسسات العمومية للصحة في الولاية وتقوم بعقد اجتماعات تنسيقية على مستوى المديرية يبلغ عدد هذه المؤسسات (13) مؤسسة وهي:

1- المؤسسات العمومية الاستشفائية: وعددها ستة وهي:

- المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية.
- المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.
- المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري.
- المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين بوسيف.
- المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان.
- المؤسسة العمومية الاستشفائية بتا بلاط.

2- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية: وعددها سبعة وهي:

- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبرواقية.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر البخاري.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببني سليمان.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتابلاط.

جدول رقم (3-1): تقسيم البلديات حسب المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

المدية	
الدائرة	البلديات
المدية	المدية
	ذراع السمر
	تمزقيدة
	الحمدانية
وزرة	وزرة
	بن شكاو
	تيزي المهدي
سي المحجوب	سي المحجوب
	بوعيشون
	أولاد بوعشرة
وامري	وامري
	حربيل
	حناشة

قصر البخاري	
الدائرة	البلديات
قصر البخاري	قصر البخاري
	المفاتحة
	سانق
أولاد عنتر	أولاد عنتر
	أولاد هلال
	بوغار

بني سليمان	
الدائرة	البلديات
بني سليمان	بني سليمان
	بوسكن
	سيدي الربيع
السواقي	السواقي
	جواب
	سيدي الزهار
	سيدي زيان
	بير بن عابد

تابلاط	
الدائرة	البلديات
تابلاط	تابلاط
	الحوضين
	مزغنة
	العيساوية
العزيزية	العزيزية
	الميهوب
	مغراوة
القلب الكبير	القلب الكبير
	سدراية

الشهبونية	
الدائرة	البلديات
الشهبونية	الشهبونية
	البواعيش
	بوغزول
عزيز	عزيز
	مجبر
	دراق
	أم الجليل

البرواقية	
الدائرة	البلديات
البرواقية	البرواقية
	اولاد دايد
	الربعية
سغوان	سغوان
	الزوبيرية
العمارية	العمارية
	أولاد ابراهيم
	بعطة
سيدي نعمان	سيدي نعمان
	بوشراحيل
	خمس جوامع

شلالة العذاورة	
الدائرة	البلديات
عين بوسيف	عين بوسيف
	سيدي دمد
	كاف لخضر
	أولاد معرف
	العوينات
شلالة العذاورة	شلالة العذاورة
	تافراوت
	عين اقصير
	شنيقل
	ثلاثة الدواير

المصدر: مديرية الصحة والسكان لولاية المدية.

المبحث الثاني:

منهجية الدراسة

يوجد لكل بحث منهجية دراسة خاصة به؛ لذلك سنحاول في هذا المبحث توضيح المنهج والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأداتها وأساليب المعالجة الإحصائية.

أولاً- مجتمع الدراسة:

تشتمل الدراسة على جميع أعضاء الاجتماعات التي تقام على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية المدية باختلاف أنواعها، وعلى رأسهم مدراء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ومدراء المؤسسات الاستشفائية للولاية ورؤساء الأقسام والمسيرين والأطباء العاملين بها، والذين بلغ عددهم 17 عضواً في اجتماع أسبوعي حضرته الطالبتين من أجل توزيع استمارة الاستبيان.

ثانياً- أداة الدراسة:

قامت الطالبتان بتصميم استمارة استبيان[1]، بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجد أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان؛ وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية؛ وعليه فقد تم تصميم استمارة الاستبيان بالاعتماد على الدراسات التي تناولت إدارة وقت الاجتماعات والأداء التنظيمي.

وتتكون استمارة الاستبيان من جزئين هما:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد مجتمع الدراسة وهي: الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: وينقسم هذا الجزء إلى محورين.

- المحور الأول: يتضمن المتغير المستقل ألا وهو إدارة وقت الاجتماعات.
- المحور الثاني: يتضمن المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي.

(1) انظر: الملحق رقم (1).

وقد تم الاعتماد على "سلم ليكرت" الخماسي لتحديد الإجابات المحتملة للعبارات وهي تحمل الاختبارات التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، ومتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5)

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، تم إعطاء نقاط لهذه الاختبارات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة.

جدول رقم (3-2): تقييمات درجة الموافقة

المجالات		درجة الموافقة
1	[1- 1.79]	غير موافق بشدة
2	[1.80-2.59]	غير موافق
3	[2.60-3.39]	محايد
4	[3.40-4.19]	موافق
5	[4.20-5.00]	موافق بشدة

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية،2007، ص 541.

من خلال الجدول يمكن تحديد اتجاه لإجابة أفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال [1-1.79] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقون بشدة على ما تنص عليه العبارة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال [1.80-2.59] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة غير موافقون على ما تنص عليه العبارة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال [2.60-3.39] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة محايدين على ما تنص عليه العبارة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال [3.40-4.19] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ما تنص عليه العبارة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال [4.20-5.00] فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على ما تنص عليه العبارة.

وكما ذكرنا سابقا أن أسئلة الاستبيان قد توزعت على جزأين رئيسيين وكان ذلك كما يلي:

الجزء الأول: يضم أسئلة عامة وشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، متضمنة أربعة أسئلة.

الجزء الثاني: يضم 26 سؤال مقسمة إلى محورين:

المحور الأول: يتعلق بإدارة وقت الاجتماعات مدرجة في 19 سؤال (من 1 إلى 19).

المحور الثاني: يتعلق بالأداء التنظيمي، مدرج في 7 أسئلة (من 20 إلى 26).

وبعدما تم جمع نسخ الاستبيان قامت الطالبتان بتصحيح وتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) إصدار رقم 16، بالإضافة إلى أنه تم استخدام برنامج (EXCEL) للتمثيل البياني للمتغيرات الشخصية ورسم الدوائر النسبية.

ثالثاً- أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وهي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي بين المحور والاستبيان ككل.
- اختبار التباين الأحادي (one-way-anova).
- الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

قامت الطالبتان بتوزيع نسخ الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة، وقد كان ذلك ضمن الحدود التالية:

1- **الحدود الموضوعية:** وتمثلت في التركيز على إدارة وقت الاجتماعات ودورها في رفع أداء المنظمة.

2- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمديرية الصحة والسكان بولاية المدية.

3- **الحدود الزمانية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه وهو الموسم الجامعي 2015-2016.

4- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على أعضاء اجتماع مديرية الصحة والسكان لولاية المدية والذين بلغ عددهم 17 عضواً.

تم توزيع الاستمارة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 17 استبيان من أصل 17، وتم الاعتماد على 17 استبيان، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): تعداد استمارات الاستبيان الموزعة

	مجتمع الدراسة	الاستمارة الموزعة	الاستمارة المسترجعة	الاستمارة المستبعدة	الاستمارة المتبقية
العدد	17	17	17	0	17
النسبة	%100	%100	%100	%0	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.

أولاً - صدق الاستبيان:

للتأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد لأجله تم القيام بالآتي:

1- الصدق الظاهري:

تم الاستناد في عملية تصميم الاستبيان على الجانب النظري من هذا البحث، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وكانت هناك تعديلات من قبل الأستاذ المشرف والمحكمين للاستبيان لبعض الفقرات، من خلال تصحيح العبارات غير المناسبة، وضبط الصيغة الصحيحة لبعض العبارات لتفادي أي غموض فيها، بهدف الحصول على الإجابة بكل صدق من قبل المستجوبين.

2- الصدق الموضوعي:

للتأكد من صدق الاستبيان الموضوعي تم إجراء مجموعة من الاختبارات وهي:

أ- الاتساق الداخلي للاستبيان: وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لكل محور مع محور آخر ومع الاستبيان ككل، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-4): معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان ككل

		إدارة الوقت للاجتماعات	الأداء التنظيمي	الاستبيان ككل
إدارة الوقت للاجتماعات	معامل برسون	01	0.515(*)	0.834(**)
	مستوى الدلالة	-	0.034	0.000
الأداء التنظيمي	معامل برسون	0.515(*)	01	0.902(**)
	مستوى الدلالة	0.034	-	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss (*)مستوى الدلالة 0.01، (**)مستوى الدلالة 0.05)

تراوح معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول والمحور الثاني 0.515؛ وهذا يدل على أنه هناك ارتباطاً طردياً متوسط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ؛ أما بين المحاور والاستبيان ككل فتراوح بين 0.834 و 0.902؛ وهذا مؤشرٌ على الاتساق والارتباط الكبير بين الاستبيان ككل والمحاور المنتمية إليه.

ثانياً- ثبات الاستبيان:

من أجل تحديد درجة ثبات الاستبيان تم استعمال معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور، وتعد قيمته مقبولة إذا كانت أكبر أو تساوي (0.6)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-5): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة وقت الاجتماعات	19	0,854
الأداء التنظيمي	7	0,815
المجموع	26	0,883

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائجspss.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت 0.854، 0.815 بالنسبة لمحاور الاستبيان على التوالي، وبلغت قيمته بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان 0.883، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تبرز مدى ارتباط عبارات الاستبيان.

المبحث الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعدما تم جمع البيانات الأولية بواسطة أداة الدراسة ومعالجتها ببرنامج spss، يتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المحصل عليها.

المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية.

تم التطرق في الجزء الأول من الاستبيان إلى بعض البيانات الشخصية والوظيفية بهدف معرفة بعض خصائص أفراد مجتمع الدراسة المتمثلة في: الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، ولما قد يكون لها من علاقة بموضوع الدراسة.

أولاً- الجنس:

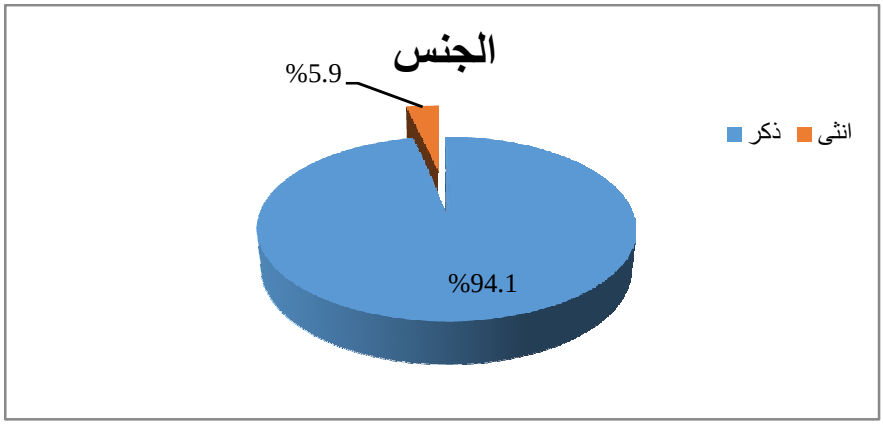
تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس إلى فئتين ذكر، أنثى، كما هو موضح في الجدول الشكل التاليين:

جدول رقم (3-6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	16	%94,10
أنثى	1	%5,90
المجموع	17	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss.

شكل رقم (3-1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss .

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أعضاء الاجتماع أغلبيتهم ذكور بنسبة 94.1%، وأنثى واحدة بنسبة 5.9%؛ وقد يرجع السبب في ذلك كون أن أغلبية أعضاء الاجتماع مدراء، بالإضافة إلى الأولوية في الاجتماع إلى أصحاب الدرجة العلمية أو الوظيفة.

ثانياً- العمر:

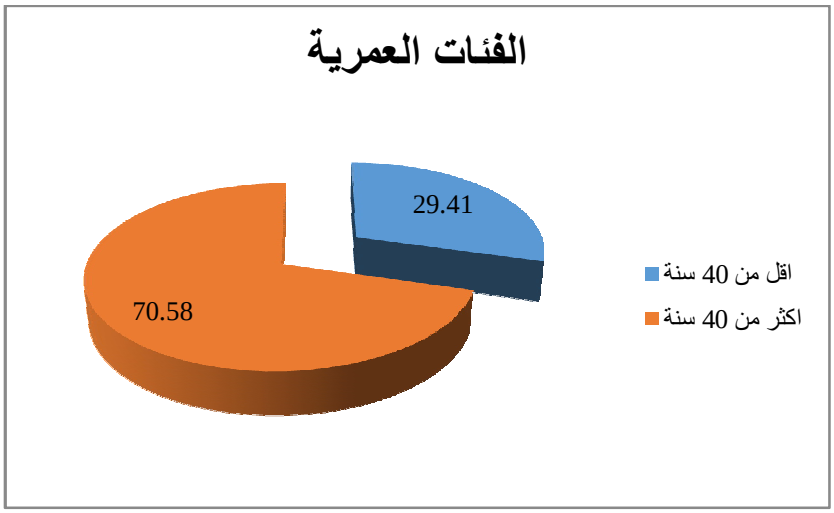
تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر إلى فئتين حسب ما هو موضحٌ في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (3-7): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 40 سنة	5	%29.41
أكثر من 40 سنة	12	%70.58
المجموع	17	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss.

شكل رقم (3-2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss.

تشير نتائج الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة هي 70.58% للفئة أكبر من 40 سنة، ثم تليها الفئة أقل من 40 سنة بنسبة 29.41%، واختلاف الفئات العمرية يعطي فعالية القرارات لأعضاء الاجتماع؛ على اعتبار أن كبار السن لهم خبرة أكثر في التحكم في الاجتماع.

ثالثاً - الدرجة العلمية:

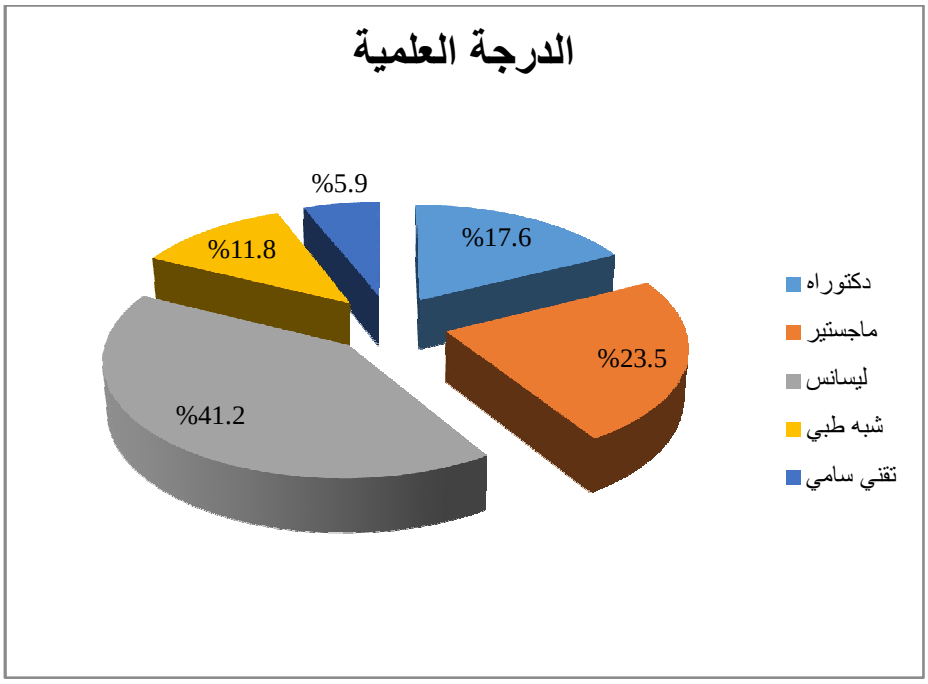
تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية حسب ما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (3-8): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
دكتوراه	3	%60.17
ماجستير	4	%50.23
ليسانس	7	%20.41
شبه طبي	2	%80.11
تقني سامي	1	%90.5
المجموع	17	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss .

شكل رقم (3-3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss.

يشير الجدول والشكل أعلاه إلى أن معظم أعضاء الاجتماع يحملون درجة ليسانس حيث بلغ عددهم 7 بنسبة 41.2%، ثم تليها درجة ماجستير بنسبة 23.5%، أما درجة الدكتوراه لأربعة أعضاء بنسبة 17.6%، ثم تليها درجة شبه طبي بنسبة 11.8%، وفي الأخير درجة تقني سامي بنسبة 5.9%.

رابعاً - المستوى الوظيفي:

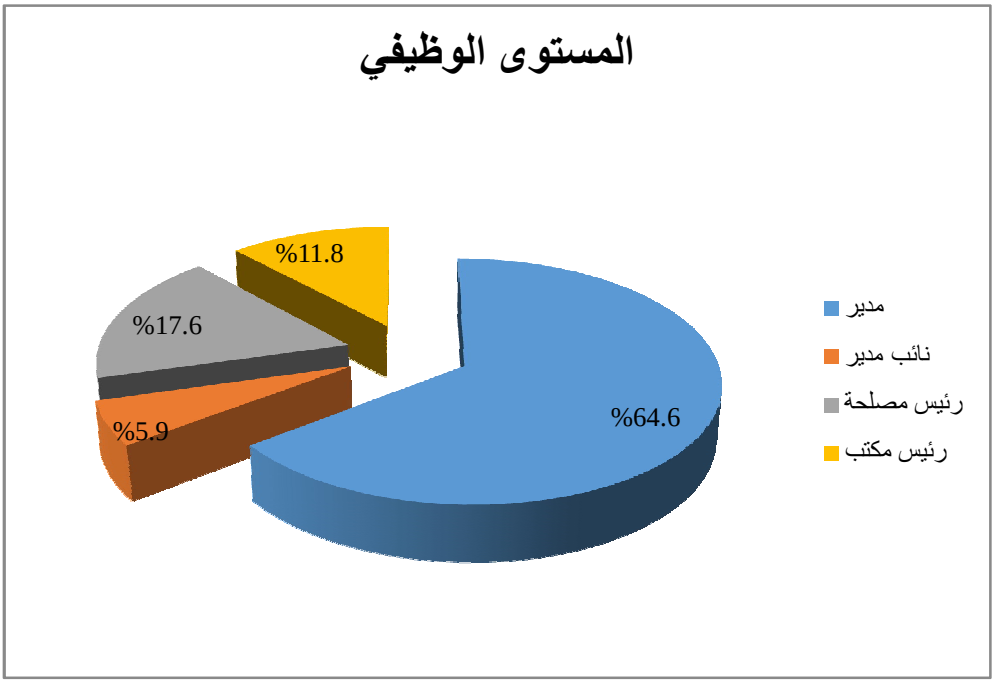
تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي حسب ما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (3-9): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	11	%64,60
نائب مدير	1	%5,90
رئيس مصلحة	3	%17,60
رئيس مكتب	2	%11,80
المجموع	17	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج Spss .

شكل رقم (3-4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج .spss

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم أعضاء الاجتماع هم مدراء حيث بلغ عددهم 11 مدير بنسبة 64.6% ثم يليها رؤساء الأقسام بنسبة 17.6%، وفي الرتبة ما قبل الأخيرة رؤساء المكاتب بنسبة 11.8%، وفي الأخير نائب المدير بنسبة 5.9%؛ وذلك راجع إلى أن أعضاء الاجتماع يكونون بالدرجة الأولى مدراء ومسؤولين.

خامساً- الخبرة المهنية:

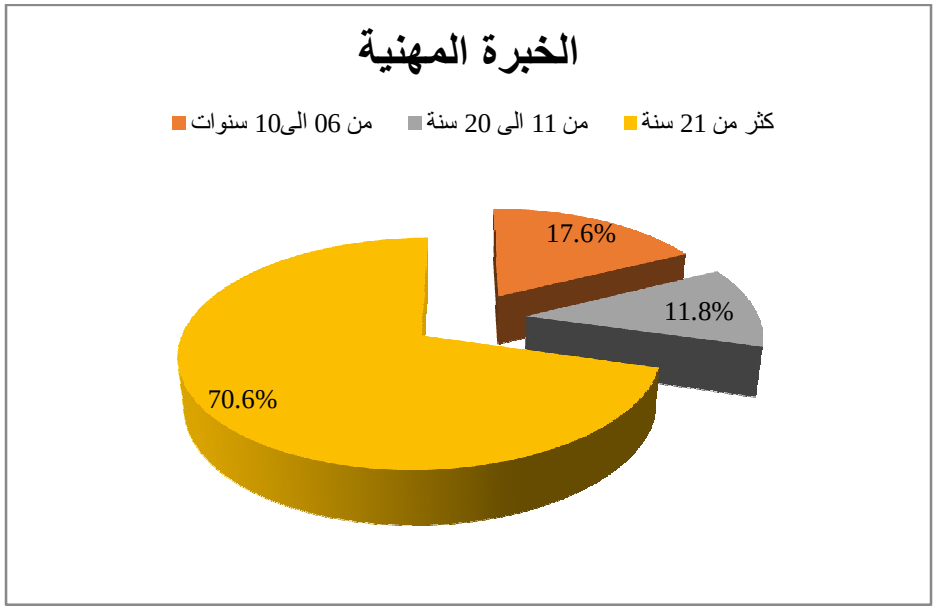
تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية إلى أربعة فئات حسب ما هو موضحٌ في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (3-10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	0	%0
من 06 إلى 10 سنوات	30	%17,60
من 11 إلى 20 سنة	20	%11,80
أكثر من 21 سنة	12	%70,60
المجموع	17	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss .

شكل رقم (3-5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss.

توزعت سنوات الخبرة المهنية على أعضاء الاجتماع إلى أربعة فئات، حيث قابلت لأكبر نسبة 70.6% للفئة أكثر من 21 سنة لتأتي بعدها الفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 17.6%، وتليها الفئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 11.8 %.

وعليه وجدنا أكبر نسبة مقابلة لأكثر من 21 سنة وهو مؤشر على تراكم الخبرة في أعضاء الاجتماع.

وكما تطرَّقنا في الجزء الأول من الاستبيان إلى طرح أربعة أسئلة سيتمُّ تحليلها بالشكل التالي:

جدول رقم (3-11): عدد الاجتماعات المشارك فيها

نوع الاجتماعات	التكرار	النسبة
يومية	20	%5,71
أسبوعية	17	%48,57
شهرية	60	%17,14
فصلية	40	%11,42
سنوية	60	%17,14
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج .spss

من الجدول أعلاه نستنتج أن معظم أعضاء الاجتماع يشاركون في الاجتماعات الأسبوعية بنسبة 48.57%، ثم تليها الشهرية والسنوية بنسبة 17.14%، ثم تليها الفصلية بنسبة11.41% وفي الأخير اليومية بنسبة 5.71%؛ وهذا راجع إلى أن أعضاء الاجتماع يجتمعون في كل أسبوع تقريباً .

جدول رقم (3-12): تحليل إجابات مجتمع الدراسة

العبارة	التكرار / النسبة	نعم	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1- هل سبق لك وأخذت دورات تكوينية حول إدارة الوقت.	ت	7	10	1.95	0.507	1
	ن	41.2	58.8			
2- هل سبق لك وأخذت دورات تكوينية حول إدارة الاجتماعات.	ت	8	9	1.53	0.514	2
	ن	47.1	52.9			
3- هل سبق لك وأخذت دورات تكوينية حول الأداء التنظيمي.	ت	14	3	1.18	0.393	3
	ن	82.4	17.6			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج .spss

✓ جاءت العبارة رقم (1) " هل سبق لك وأخذت دورات تكوينية حول إدارة الوقت " في المرتبة (1) بمتوسط حسابي (1.59) وانحراف معياري (0.507)؛ وهذا ما يدل على أنه هناك تمركز في إجابات على هاته العبارة.

- ✓ أما العبارة رقم (2) "هل سبق لك وأخذت دورات تكوينية حول إدارة الاجتماعات " في المرتبة (2) بمتوسط حسابي (1.53) وانحراف معياري (0.514)؛ وهذا ما يفسر على انه هناك تمركز في إجابات على هاته العبارة.
- ✓ جاءت العبارة رقم (3) " هل سبق لك وأخذت دورات تكوينية حول الأداء التنظيمي " في المرتبة (3) بمتوسط حسابي 1.18 وانحراف معياري (0.393)؛ وهذا ما يدل على أنه هناك تمركز في إجابات على هاته العبارة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بموضوع البحث.

أولاً- عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

جدول رقم (3 –13): إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات إدارة وقت الاجتماعات

العبارة	درجة الموافقة التكرار النسبة					المؤشرات الإحصائية			
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1- الوقت بالنسبة لي أغلى من المال.	-	2	5	7	3	3.65	0.931	موافق	16
	0	11.8	29.4	41.2	17.6				
2- يعتبر الوقت عاملا مهما في حياتي.	-	-	2	9	6	4.24	0.664	موافق بشدة	02
	0	0	11.8	52.9	35.3				
3- أضع خططا يومية وأسبوعية وسنوية لانجاز مهام وأنشطتي.	-	-	01	14	2	4.06	0.429	موافق	05
	0	0	5.9	82.4	11.8				
4- عندما أدير وقتي أدير ذاتي.	-	01	02	12	02	3.88	0.697	موافق	11
	0	5.9	11.8	70.6	11.8				
5- عندما أدير وقتي فهذا يساعدني على تنظيم عملي.	-	-	01	10	06	4.29	0.588	موافق بشدة	01
	0	0	5.9	58.8	35.3				
6- يتم إشعار أعضاء الاجتماع بتاريخ ومكان وموضوع الاجتماع قبل انعقاده بوقت كاف.	1	-	1	13	2	3.88	0.857	موافق	12
	5.9	0	5.9	76.5	11.8				
7- يتم إعداد مكان الاجتماع بشكل مريح ومناسب قبل عقده.	1	-	1	12	03	3.94	0.899	موافق	09
	5.9	0	5.9	70.6	17.6				

8- يتم تحديد أهداف الاجتماع والموضوع المراد مناقشته قبل حلول موعده.	-	1	02	10	04	4.00	0.791	موافق	06
		5.9	11.8	58.8	23.5				
9- يتم تحديد الوقت المخصص للاجتماع وقراءة موضوعاته قبل الدخول للاجتماع.	1	5	2	7	2	3.24	1.20	محايد	19
	5.9	29.4	11.8	41.2	11.8				
10- تم التأكد من حضور جميع الأعضاء المشاركين في الاجتماع في الوقت المحدد.	1	1	2	10	03	3.76	1.03	موافق	13
	5.9	5.9	11.8	58.8	17.6				
11 يراعى أثناء الاجتماع أن يكون الجلوس على شكل حرف U.	-	1	6	9	1	3.59	0.712	موافق	17
	0	5.9	35.3	59.9	5.9				
12- يتم إدارة الوقت بفاعلية أثناء الاجتماع.	-	3	3	11	-	3.47	0.800	موافق	18
	0	17.6	17.6	64.7	0				
13- تتم المناقشة بين الحضور من خلال مدير الاجتماع.	-	1	-	14	02	4.00	0.612	موافق	07
	0	5.9	0	89.9	11.8				
14- يلجأ مدير الاجتماع إلى مقاطعة المتحدث عند خروجه عن الموضوع.	-	1	2	11	03	3.94	0.748	موافق	10
	0	5.9	11.8	64.7	17.6				
15- لمدير الاجتماع قدرة السيطرة عل الاجتماع.	-	3	1	10	03	3.76	0.970	موافق	14
	0	17.6	5.9	58.8	17.6				
16- يتم تلخيص ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات.	-	-	-	13	04	4.24	0.437	موافق بشدة	03
	0	0	0	76.5	23.5				
17- يتم إعداد محضر الاجتماع بصورة سريعة في حدود الوقت المتاح بعد نهاية الاجتماع.	-	2	2	12	01	3.71	0.772	موافق	15
	0	11.8	11.8	70.6	5.9				
18- يتم تدوين جميع القرارات الصادرة في الاجتماع في محضر الاجتماع بصورة واضحة.	-	-	2	11	04	4.12	0.600	موافق	04
	0	0	11.8	64.8	23.4				
19- يتم تقييم الاجتماع باستمرار للحرص على تطوير وتحسين أدائي.	-	-	3	11	03	4.00	0.612	موافق	08
	0	0	17.6	64.6	17.6				
عبارات محور إدارة وقت الاجتماعات						3.88	0.409	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج .spss

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بإدارة وقت الاجتماعات لدى أعضاء الاجتماع فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.882) والانحراف

المعياري العام (0.409)؛ وعليه يمكن القول أن إدارة وقت الاجتماعات لدى أعضاء الاجتماع تكون بدرجة موافق، وكما أن الانحراف المعياري يشير إلى انه هناك تمركز في الإجابات.

- ✓ جاءت العبارة رقم (5) " عندما أدير وقتي فهذا يساعدني على تنظيم عملي " في المرتبة (1) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.588) وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق بشدة؛ أي أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما بالنسبة العبارة رقم (2) " يعتبر الوقت عاملا مهما في حياتي " في المرتبة (2) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.664)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق بشدة؛ وهذا ما يدل على أن هناك تمركز في الإجابات بالنسبة هاته العبارة.
- ✓ جاءت العبارة رقم (16) " يتم تلخيص ماتوصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات"في المرتبة (3) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.437)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق بشدة؛ وهذا ما يشير على أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (18)" يتم تدوين جميع القرارات الصادرة في الاجتماع في محضر الاجتماع بصورة واضحة "في المرتبة (4) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.600)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يشير إلى أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ وجاءت العبارة رقم (3) " أضع خططا يومية وأسبوعية وسنوية لإنجاز مهامي وأنشطتي "في المرتبة (5) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.429)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يدل على انه هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (8) " يتم تحديد أهداف الاجتماع والموضوع المراد مناقشته قبل حلول موعده "في المرتبة (6) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.971)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ بمعنى أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ وجاءت العبارة رقم (13) " يتم المناقشة بين الحضور في الاجتماع " في المرتبة (7) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.612)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق، بمعنى أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (19) "يتم الاجتماع باستمرار للحرص على تطوير وتحسين الأداء "في المرتبة (8) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0612)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا يعني أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.

- ✓ وجاءت العبارة رقم (7) " يتم إعداد مكان الاجتماع بشكل مريح ومناسب قبل عقده"في المرتبة (9) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.899)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ بمعنى أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (14) " يلجأ مدير الاجتماع إلى مقاطعة المتحدث عند خروجه عن الموضوع "في المرتبة (10) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.748)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا يعني أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (4) " عندما أدير وقتي أدير ذاتي " في المرتبة (11) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.697)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يدل أنه هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ وجاءت العبارة رقم (6) " يتم إشعار أعضاء الاجتماع بتاريخ ومكان وموضوع الاجتماع قبل انعقاده بوقت كافي " في المرتبة (12) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.857)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا يعني أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (10) " يتم التأكد من حضور جميع الأعضاء المشاركين في الاجتماع في الوقت المحدد " في المرتبة (13) بمتوسط حسابي (3.760) وانحراف معياري (1.033)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يفسر أن هناك تشت في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ وجاءت العبارة رقم (15) " لمدير الاجتماع قدرة السيطرة على الاجتماع "في المرتبة (14) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.970)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يدل أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (17) " يتم إعداد محضر الاجتماع بصورة سريعة في حدود الوقت المتاح بعد نهاية الاجتماع"في المرتبة (15) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.772)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يشير أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (1) " وقت العمل بالنسبة لي أغلى من المال " في المرتبة (16) بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.931)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ بمعنى أن هناك تمركز قليل في الإجابات على هاته العبارة.

- ✓ أما العبارة رقم (11) " يراعى أثناء الجلوس على حرف U " في المرتبة (17) بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.712)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يدل على أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ وجاءت العبارة رقم (12) " يتم إدارة الوقت بفاعلية أثناء الاجتماع " في المرتبة (18) بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.800)؛ وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا يعني أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما في الأخير العبارة رقم (9) " يتم تحديد الوقت المخصص للاجتماع وقراءة موضوعاته قبل الدخول " في المرتبة (19) بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.200)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه محايد؛ وهذا ما يدل على أن هناك تشتت في الإجابات على هاته العبارة.

ثانياً- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

جدول رقم (3-14): إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات الأداء التنظيمي

العبارة	درجة الموافقة التكرار النسبة					المؤشرات الاحصائية			
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1- توفر المنظمة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل المنوط بكل عامل.	-	1	2	13	1	3.82	0.636	موافق	03
	0	5.9	11.8	76.5	5.9				
2- تلجأ الإدارة للوقوف على نقاط الضعف والقوة في مختلف المستويات.	-	3	3	9	2	3.59	0.939	موافق	5
	0	17.6	17.6	52.9	11.8				
3- بتوفّر لدى المنظمة نظام لتقييم أداء العاملين.	-	4	2	11	-	3.41	0.870	موافق	7
	0	23.5	11.8	64.7	0				
4- يشمل تقييم أداء المنظمة كافة المستويات الإدارية، الخدمات، العاملين والبرامج معا.	-	1	1	14	1	3.88	0.600	موافق	2
	0	5.9	5.9	82.4	5.9				
5- الأسلوب الذي تعتمد عليه المنظمة لتقييم الأداء يعتبر أسلوبا ناجحا.	-	4	2	11	-	3.41	0.870	موافق	6
	0	23.4	11.8	64.7	0				
6- تقوم الإدارة بالأخذ بأسلوب عرض نتائج تقييم الأداء بغية زيادة التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.	-	03	2	11	1	3.59	0.830	موافق	4
	0	17.6	11.8	64.9	5.9				
7- تعمل المنظمة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين.	-	-	02	15	-	4.88	0.332	موافق	1
	0	0	11.8	88.2	0				
تقييم عبارات الأداء التنظيمي ككل						3.65	0.522	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بالأداء التنظيمي لدى أعضاء الاجتماع، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.65) والانحراف المعياري (0.522)؛ وعليه يمكن القول أن الأداء التنظيمي لدى أعضاء الاجتماع باتجاه موافق، كما أن الانحراف المعياري يشير على انه تمركز في الإجابات على عبارات هذا المحور.

- ✓ جاءت العبارة رقم (7) " تعمل المنظمة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين"في المرتبة (1) بمتوسط حسابي (4.88) وانحراف معياري (0.332)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق بشدة؛ وهذا يعبر أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (4) " يشمل تقييم أداء المنظمة كافة المستويات الإدارية الخدمات العاملين، والبرامج معا "في المرتبة (2) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.600)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يدل على أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (1) " توفر المنظمة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل المنوط بكل عامل"في المرتبة (3) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.635)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يدل على أن هناك تمركزاً في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ وجاءت العبارة رقم (6) " تقوم الإدارة بالأخذ بأسلوب عرض نتائج تقييم الأداء بغية زيادة التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية " في المرتبة (4) بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.830)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يدل على أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ وجاءت العبارة رقم (2) " تلجأ الإدارة للوقوف على نقاط القوة والضعف في مختلف المستويات"في المرتبة (5) بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.939)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يفسر على أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ أما العبارة رقم (5) " الأسلوب الذي تعتمد عليه المنظمة لتقييم الأداء يعتبر أسلوبا ناجحا " في المرتبة (6) بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.870)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يدل على أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.
- ✓ وفي الأخير العبارة رقم (3) " يتوفر لدى المنظمة نظام لتقييم أداء العاملين " في المرتبة (7) بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.870)، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق؛ وهذا ما يدل على أن هناك تمركز في الإجابات على هاته العبارة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدارسة الميدانية.

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية وهي:

✓ **الفرضية الأولى**: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة نحو محور الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة باختلاف " الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي ؟ ومن أجل التحقق من صحتها أجرينا اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way Anova وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

وللفرضية فرضيتان كمايلي:

1- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة تعزى للمتغير.

2- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة تعزى للمتغير.

فإذا كانت قيمة الدلالة لـ (F)**:** المحسوبة أقل أو تساوي (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة (H_1)، ونرفض الفرضية الصفرية (H_0).

وإذا كانت قيمة الدلالة لـ(F)**:** المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0)، ونرفض البديلة فرضية (H_1).

أولاً- نتائج اختبار الفرضية الأولي:

جاء في مضمون الفرضية الأولى ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة نحو محور الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة باختلاف " الجنس، العمر، المستوي التعليمي، سنوات الأقدمية، والمستوى الوظيفي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تباين الأحادي، وتوصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول الأتي:

جدول رقم (3-15): نتائج تحليل التباين الأحادي في درجة الإجابات على الأداء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.043	0.043	1	0.150	0.704
	داخل المجموعات	4.327	0.288	15		
العمر	بين المجموعات	0.090	0.090	1	0.135	0.583
	داخل المجموعات	4.280	0.285	15		
الدرجة العلمية	بين المجموعات	0.582	0.146	4	0.461	0.763
	داخل المجموعات	3.788	0.316	12		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	2.356	0.785	3	0.461	0.015
	داخل المجموعات	2.014	0.155	13		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	1.072	0.536	2	2.276	0.139
	داخل المجموعات	3.029	0.236	14		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج .spss

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه توصلنا إلى:

-لا توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة نحو محور الأداء التنظيمي باختلاف " الجنس، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.704)، أكبر من مستوي الدلالة (0.05)، وهذا يعني إن الأداء التنظيمي لا يختلف باختلاف الجنس.

- لا توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة نحو محور الأداء التنظيمي باختلاف " العمر"، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.583)، أكبر من مستوي الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن الأداء التنظيمي لا يختلف باختلاف العمر.

- لا توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة نحو محور الأداء التنظيمي باختلاف " الدرجة العلمية"، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.763)، أكبر من مستوي الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن الأداء التنظيمي لا يختلف باختلاف الدرجة العلمية.

- توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة نحو محور الأداء التنظيمي باختلاف " الوظيفة "، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.015)، أقل من مستوي الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن الأداء التنظيمي يختلف باختلاف الوظيفة.
- لا توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة نحو محور الأداء التنظيمي باختلاف " الخبرة المهنية "، وذلك لكون قيمة الدلالة المحسوبة (0.139)، أكبر من مستوي الدلالة (0.05)؛ وهذا يعني أن الأداء التنظيمي لا يختلف باختلاف الخبر المهنية.

✓ **الفرضية الثانية**: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت الاجتماعات والأداء التنظيمي؟

ومن أجل التأكد من صحتها اعتمدنا اختبار الانحدار الخطي البسيط لتوضيح العلاقة بين المتغيرين، عند مستوى دلالة (0.05)، وتكون على شكل دالة، يسمى الأول متغير تابع والآخر متغير مستقل وهو المتسبب في تغيير المتغير التابع.وتمثل هذه العلاقة بمعادلة الخط المستقيم: $\mathbf{Y = a + bX}$

حيث b نعني بها معدل التغير في قيمة Yعندما تتغير قيمة المتغير المستقل X بوحدة واحدة.

وللفرضية فرضيتان فرعيتان:

1- الفرضية الصفرية **(H_0)**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت الاجتماعات وأداء المنظمة.

2- الفرضية البديلة **(H_1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت للاجتماعات وأداء المنظمة.

ثانياً- نتائج اختبار الفرضية الثانية:

1- نموذج الدراسة:

$$Y = 1.102 + 0.658X$$

a: هي معامل ثابت وقيمته (1.102).

b: ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (إدارة الوقت للاجتماعات) وقيمته (0.658)

Y: هي المتغير التابع (أداء المنظمة).

2- تقييم نموذج الدراسة:

من أجل دراسة العلاقة بين إدارة الوقت للاجتماعات نجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية، ويتكون هذا الاختبار من عدة مقاييس أهمها: معامل الارتباط، معامل التحديد، اختبار فيشر، اختبار ستيودنت.

جدول رقم (3-16): الارتباط الخطي

معامل الارتباط	معامل التحديد
0.515	0.265

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائجspss .

يوضح الجدول أعلاه الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع بقيمة (0.515)؛ وهذا ما يدل على انه هناك ارتباط خطي متوسط بين إدارة وقت الاجتماعات وأداء المنظمة، وكذلك المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 26.5%، وتبقى النسبة الأخرى للمتغيرات التي لم ندرجها في الدراسة.

- ✓ اختبار فيشر (F): قيمته (5.41) عند مستوى دلالة (0.034)؛ وهذا ما يدل على معنوية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل، ومنه النموذج معنوي ككل.
- ✓ اختبار ستيودنت (T): قيمته (2.237) عند مستوى دلالة (0.034)؛ وهذا ما يدل على معنوية ميل خط الانحدار، وهذا يعني نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت الاجتماعات وأداء المنظمة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة والذي تم بمديرية الصحة والسكان بولاية المدية، وذلك بهدف معرفة واقع إدارة وقت الاجتماعات ودورها في رفع أداء المنظمة، لدى أعضاء الاجتماع بمديرية الصحة والسكان، إذ تم جمع البيانات المطلوبة من طرف أفراد مجتمع الدراسة بواسطة أداة الدراسة والتي تمثلت في استمارة الاستبيان وقد تمت معالجة هذه البيانات إحصائيا بواسطة برنامج spss، إذ تم التوصل إلى النتائج والتي على أساسها تم قبول الفرضية الصفرية أو البديلة كما يلي:

الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة نحو محور الأداء التنظيمي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة نحو محور الأداء التنظيمي.

للتأكد من صحة إحدى الفرضيتين تم الاعتماد على اختبار الأحاديOne-way anova وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، لمعرفة إن كان هناك فروق في إجابات مجتمع الدراسة تعزى للمتغير (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المستوى الوظيفي، الخبر المهنية) وكانت النتائج كما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة تعزي للمتغير (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبر المهنية)، معنى هذا أن الأداء التنظيمي لا يختلف باختلاف المتغيرات المشار إليها سالفا، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة تعزي للمتغير (المستوى الوظيفي)، وهذا يعني أن الأداء التنظيمي يختلف باختلاف المستوى الوظيفي، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت الاجتماعات وأداء المنظمة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت الاجتماعات وأداء المنظمة.

لإثبات إحدى الفرضيتين ورفض الأخرى تم تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة وقت الاجتماعات وأداء المنظمة، باستعمال اختبار الانحدار الخطي البسيط، وقد أثبتت النتائج أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين إدارة وقت الاجتماعات وأداء المنظمة، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

خاتمــة

تعتبر مواكبة التغيرات التي تمر بها البيئة المحيطة بالمنظمة، سواءً كانت منظمات خدماتية أو صناعية أو تجارية من أكبر التحديات التي تواجهها، وكذا التمكن من اتخاذ قرارات يومية تواجه تلك التغيرات التي تربط جميع الأنشطة والوظائف داخل المنظمة والتي تنعكس على أدائها، وتحدد مصيرها ومستقبلها. وباعتبار الاجتماعات إحدى أهم وسائل الاتصال داخل المنظمة، والتي يتم من خلالها اتخاذ قرارات جماعية تنمُّ عن الشورى والخبرة وتبادل الأفكار والمقترحات والتنسيق بين الأقسام والمصالح، يتوجب الاهتمام بها والعمل على تفعيلها عن طريق إدارة وقتها.

إن الوقت مورد محدود وله أهمية في جميع الوظائف الإدارية؛ وهذا ما يستدعي إدارته بشكل جيد للتغلب على مضيعات الوقت التي تعتبر عائقا للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، واتضح أن إدارة الاجتماعات هي حلقة وصل بين الرئيس والمرؤوس أثناء الاجتماع، للخروج بالنتائج واتخاذ قرارات تخدم الفرد والمنظمة على حد سواء.

يعتبر الأداء انعكاساً لاستخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية، ولكي تتحقق المنظمة من أدائها بشكل جيد، عليها أن توفر نظاماً لتقييم الأداء لمقارنة النتائج المسطرة مع المتحققة.

إن إدارة وقت الاجتماعات لها دور في رفع أداء المنظمة، وذلك من خلال اكتساب مهارات وقدرات للتحكم في وقت الاجتماع.

وعلى مستوى مديرية الصحة والسكان بولاية المدية اتضح أن وقت الاجتماع يُدار بفاعلية، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم وتلخيص ما توصل إليه الاجتماع وتقييمه باستمرار، للحرص على تطوير وتحسين أداء المديرية.

اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال الدراسة تم التوصل للإجابة على الفرضيات التالية:

1- أثبتت النتائج أن أعضاء الاجتماع يطبقون إدارة وقت الاجتماعات بشكل كبير، وهذا من خلال اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة خاصة من خلال وضع خطط يومية وأسبوعية وسنوية لإنجاز المهام التي تساعد على توفير الوقت في كل الأنشطة والمهام أثناء الاجتماع ، **وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.**

2- كما أثبتت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أعضاء الاجتماع تعزى للمتغيرات الشخصية السن، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، إلا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير الشخصي، المستوى الوظيفي، وهذا

ما يدل على تراكم الخبرة لدى أعضاء الاجتماع الذين يشغلون المستويات العليا؛ **وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.**

3- هناك علاقة ارتباط خطية متوسطة بين إدارة وقت الاجتماعات وأداء المنظمة يؤكدها اختبار الانحدار الخطي الذي كانت قيمة معامل الارتباط فيه 0.515، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.**

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أغلب أعضاء الاجتماع يشاركون في دورات تدريبية حول إدارة الوقت وكذلك حول إدارة الاجتماعات والأداء التنظيمي.

2- هناك اهتمام من طرف أعضاء الاجتماع بإدارة وقت الاجتماعات.

3- يوجد تمركز في اتجاهات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إدارة وقت الاجتماعات.

4- يوجد تمركز في اتجاهات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأداء التنظيمي.

5- لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات أعضاء الاجتماع حول الأداء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، العمر، الخبرة المهنية الدرجة العلمية.

6- يوجد تباين في اتجاهات إجابات أعضاء الاجتماع حول الأداء التنظيمي تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

اقتراحات الدراسة:

انطلاقاً من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات كما يلي:

1- الإعداد الجيد لقاعة الاجتماعات، بحيث تتوفر فيها التقنيات الحديثة من أجهزة ومعدات وإضاءة وتهوية جيدة لتسهيل عملية إدارة وقت الاجتماع.

2- ضرورة تحديد أهداف الاجتماع وموضوعه وجدول الأعمال، واطلاع الأعضاء المشاركين عليه قبل عقد الاجتماع.

3- ضرورة امتلاك مهارة إدارة وقت الاجتماع بفاعلية، وضرورة انجاز البنود المطروحة في الوقت المحدد.

4- ضرورة الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية بين مدير الصحة بصفته قائدا للاجتماع ومدراء الصحة بالولاية والتنسيق بينهم؛ مما يكون أثر على الأداء والتفاعل داخل الاجتماع.

5- إتباع الأسلوب التشاوري، وتحفيز الأعضاء وتشجيعهم لإبداء آرائهم لاتخاذ قرارات جماعية.

6- العمل على تسجيل وقائع الاجتماع بشكل واضح ومفصل.

7- عقد دورات تكوينية للعاملين في مجال إدارة الوقت .

آفاق الدراسة:

من خلال استعراضنا لهذا البحث لاحظنا أن هناك مجموعة من الأفاق أهمها:

1- أثر إدارة وقت الاجتماعات على أداء العاملين في المنظمة؛

2- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين إدارة وقت الاجتماعات في المنظمة؛

3- دور إدارة وقت الاجتماعات في تحسين أداء المدير.

الملاحــق

ملحق رقم (1): الاستبيـان

جامعة يحي فارس - المدية -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه لأعضاء الاجتماع

في إطار التحضير لمذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، **تخصص إدارة و تسيير المؤسسة** قسم **علوم التسيير** يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان حول موضوعنا محل الدراسة بعنوان: " **إدارة وقت الاجتماعات ودورها في رفع الاداء التنظيمي ".**

إن الاهتمام المتزايد بمورد الوقت في مجال الأعمال اليوم يفرض علينا واقع العناية به؛ من أجل استغلال كل دقيقة الاستغلال الأمثل. والاجتماعات - ومع الضرورة الملحة لإقامتها من أجل رفع أداء المنظمة (le Performance de l 'Organisation) - تعتبر من أكبر مضيعات الوقت إن لم يتم إدارتها بالأسلوب الفعال.

وباعتبار الموضوع المختار أحد أهم الأنشطة التي تقومون وتشاركون فيها، نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بما يحاكي الواقع، علما أن كل المعلومات الواردة فيه لن نستخدمها إلا في إطار البحث العلمي، وستبقى محل السرية التامة، وتأكيدا على ما نقول فاسمكم غير مدرج فيها.

نودُّ الإشارة إلى أن مساهمتكم في الإجابة بالموضوعية التامة سوف تمكننا من الوصول إلى تحليل قريب من الواقع، والحصول على نتائج منطقية مع اقتراح الأساليب والحلول الملائمة.

نشكر لكم اهتمامكم وتعاونكم.

عن الطالبتين المتربصتين:
- مغنية حمام
- بن خالد سهام

تحت إشراف الأستاذ:
- آتشي شعيب

توضع العلامة (×) أمام الإجابة المناسبة.

البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 40 سنة ☐ أكبر من 40 سنة ☐

الدرجة العلمية: دكتوراه ☐ ماجستير ☐ ليسانس ☐ شبه طبي ☐
تقني سامي ☐

الوظيفة **الحالية**: مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐
رئيس مكتب ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐
من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 21 سنة ☐

الاجتماعات المشارك فيها : يومية ☐ أسبوعية ☐ شهرية ☐ فصلية ☐
سنوية ☐

- هل سبق لك وأخذت دورات تكوينية حول إدارة الوقت ؟ نعم ☐ لا ☐
- هل سبق لك وأخذت دورات تكوينية حول إدارة الاجتماعات ؟ نعم ☐ لا ☐
- هل سبق لك وأخذت دورات تكوينية حول الآداء التنظيمي ؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الأول: إدارة وقت الاجتماعات:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الوقت بالنسبة لي أغلى من المال.					
2- يعتبر الوقت عاملا مهما في حياتي.					
3- أضع خططا يومية وأسبوعية وسنوية لانجاز مهامي وأنشطتي.					
4 - عندما أدير وقتي أدير ذاتي.					
5- عندما أدير وقتي فهذا يساعدني على تنظيم عملي.					
6- يتم إشعار أعضاء الاجتماع بتاريخ ومكان وموضوع الاجتماع قبل انعقاده بوقت كاف.					
7- يتم إعداد مكان الاجتماع بشكل مريح ومناسب قبل عقده.					
8- يتم تحديد أهداف الاجتماع والموضوع المراد مناقشته قبل حلول موعده.					
9- يتم تحديد الوقت المخصص للاجتماع وقراءة موضوعاته قبل الدخول للاجتماع.					
10- يتم التأكد من حضور جميع الأعضاء المشاركين في الاجتماع في الوقت المحدد.					
11- يراعى أثناء الاجتماع أن يكون الجلوس على شكل حرف U.					
12- يتم إدارة الوقت بفاعلية أثناء الاجتماع.					
13- تتم المناقشة بين الحضور من خلال مدير الاجتماع.					

14- يلجأ مدير الاجتماع إلى مقاطعة المتحدث عند خروجه عن الموضوع.					
15- لمدير الاجتماع قدرة السيطرة على الاجتماع.					
16- يتم تلخيص ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات.					
17- يتم إعداد محضر الاجتماع بصورة سريعة في حدود الوقت المتاح بعد نهاية الاجتماع.					
18- يتم تدوين جميع القرارات الصادرة في الاجتماع في محضر الاجتماع بصورة واضحة.					
19- يتم تقييم الاجتماع باستمرار للحرص على تطوير وتحسين الأداء.					

المحور الثاني: أداء المنظمة:

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- توفر المنظمة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل المنوط بكل عامل.					
2- تلجأ الإدارة للوقوف على نقاط الضعف والقوة في مختلف المستويات					
3- بتوفَّر لدى المنظمة نظام لتقييم أداء العاملين.					
4- يشمل تقييم أداء المنظمة كافة المستويات الإدارية،الخدمات، العاملين والبرامج معا.					

5- الأسلوب الذي تعتمد عليه المنظمة لتقييم الأداء يعتبر أسلوبا ناجحا.					
6- تقوم الإدارة بالأخذ بأسلوب عرض نتائج تقييم الأداء بغية زيادة التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.					
7- تعمل المنظمة على تحقيق نتائج جيدة من قبل العاملين.					

ملحق رقم (2): قائمة محكمي الاستبيان

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	مكان العمل
تهتان مراد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
العيداني حبيبة	أستاذة مساعدة أ	جامعة المدية

ملحق رقم (3): نتائج الدراسة الميدانية

1- الاتساق الداخلي لكل محور مع الاستبيان ككل

معامل الارتباط برسون للمحاور ككل

		إدارة وقت الاجتماعات	الأداء التنظيمي	المجموع
إدارة وقت الاجتماعات	Pearson Correlation	1	,515*	,834**
	Sig. (2-tailed)		,034	,000
	N	17	17	17
الأداء التنظيمي	Pearson Correlation	,515*	1	,902**
	Sig. (2-tailed)	,034		,000
	N	17	17	17
المجموع	Pearson Correlation	,834**	,902**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	17	17	17

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

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان ككل

المحور الاول

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	19

المحور الثاني

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	7

الاستبيان ككل

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q4	95,71	96,971	,288	,884
q5	95,12	94,985	,594	,876
q6	95,29	99,971	,346	,881
q8	95,47	101,890	,053	,887
q9	95,06	98,184	,394	,880
q11	95,47	91,765	,646	,873
q12	95,41	89,882	,729	,871
q13	95,35	96,868	,361	,881
q14	96,12	93,110	,370	,884
q15	95,59	85,382	,874	,865
q16	95,76	98,316	,304	,882
q19	95,88	94,985	,481	,878
q20	95,35	98,618	,339	,881
q21	95,41	97,632	,333	,881
q23	95,59	97,382	,250	,885
q24	95,12	97,610	,615	,878
q25	95,65	93,743	,587	,875
q26	95,24	96,066	,569	,877
q27	95,35	97,243	,455	,879
q28	95,47	103,140	-,020	,885
q29	95,53	95,390	,590	,876
q30	95,47	94,765	,684	,874
q31	95,76	91,191	,616	,874
q32	95,76	93,191	,546	,876
q33	95,94	95,309	,415	,880
q34	95,94	96,809	,324	,882

ملحق رقم (5): نتائج البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	16	94,1	94,1	94,1
	b	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

الدرجة العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	3	17,6	17,6	17,6
	b	4	23,5	23,5	41,2
	c	7	41,2	41,2	82,4
	d	2	11,8	11,8	94,1
	e	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	11	64,7	64,7	64,7
	b	1	5,9	5,9	70,6
	c	3	17,6	17,6	88,2
	d	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	3	17,6	17,6	17,6
	c	2	11,8	11,8	29,4
	d	12	70,6	70,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

ملحق رقم (6): نتائج تحليل محاور الدراسة

أ- المحور الأول:

Statistics

		q4	q5	q6	q8	q9	q11	q12	q13
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		3,65	4,24	4,06	3,88	4,29	3,88	3,94	4,00
الانحراف المعياري		,931	,664	,429	,697	,588	,857	,899	,791
المجموع		62	72	69	66	73	66	67	68

q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	2	11,8	11,8	11,8
	c	5	29,4	29,4	41,2
	d	7	41,2	41,2	82,4
	e	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	c	2	11,8	11,8	11,8
	d	9	52,9	52,9	64,7
	e	6	35,3	35,3	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	c	1	5,9	5,9	5,9
	d	14	82,4	82,4	88,2
	e	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	1	5,9	5,9	5,9
	c	2	11,8	11,8	17,6
	d	12	70,6	70,6	88,2
	e	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	c	1	5,9	5,9	5,9
	d	10	58,8	58,8	64,7
	e	6	35,3	35,3	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	5,9	5,9	5,9
	c	1	5,9	5,9	11,8
	d	13	76,5	76,5	88,2
	e	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	5,9	5,9	5,9
	c	1	5,9	5,9	11,8
	d	12	70,6	70,6	82,4
	e	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	1	5,9	5,9	5,9
	c	2	11,8	11,8	17,6
	d	10	58,8	58,8	76,5
	e	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Statistics

		q14	q15	q16	q19	q20	q21	q23	q24
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,24	3,76	3,59	3,47	4,00	3,94	3,76	4,24
Std. Deviation		1,200	1,033	,712	,800	,612	,748	,970	,437
Sum		55	64	61	59	68	67	64	72

q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	5,9	5,9	5,9
	b	5	29,4	29,4	35,3
	c	2	11,8	11,8	47,1
	d	7	41,2	41,2	88,2
	e	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	5,9	5,9	5,9
	b	1	5,9	5,9	11,8
	c	2	11,8	11,8	23,5
	d	10	58,8	58,8	82,4
	e	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	1	5,9	5,9	5,9
	c	6	35,3	35,3	41,2
	d	9	52,9	52,9	94,1
	e	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	3	17,6	17,6	17,6
	c	3	17,6	17,6	35,3
	d	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	1	5,9	5,9	5,9
	d	14	82,4	82,4	88,2
	e	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	1	5,9	5,9	5,9
	c	2	11,8	11,8	17,6
	d	11	64,7	64,7	82,4
	e	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	3	17,6	17,6	17,6
	c	1	5,9	5,9	23,5
	d	10	58,8	58,8	82,4
	e	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	d	13	76,5	76,5	76,5
	e	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Statistics

		q25	q26	q27
N	Valid	17	17	17
	Missing	0	0	0
Mean		3,71	4,12	4,00
Std. Deviation		,772	,600	,612
Sum		63	70	68

q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	2	11,8	11,8	11,8
	c	2	11,8	11,8	23,5
	d	12	70,6	70,6	94,1
	e	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	c	2	11,8	11,8	11,8
	d	11	64,7	64,7	76,5
	e	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	c	3	17,6	17,6	17,6
	d	11	64,7	64,7	82,4
	e	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

ب- نتائج المحور الثاني:

Statistics

		q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,88	3,82	3,88	3,59	3,59	3,41	3,41
Std. Deviation		,332	,636	,600	,939	,870	,870	,870
Sum		66	65	66	61	61	58	58

q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	c	2	11,8	11,8	11,8
	d	15	88,2	88,2	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	1	5,9	5,9	5,9
	c	2	11,8	11,8	17,6
	d	13	76,5	76,5	94,1
	e	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	1	5,9	5,9	5,9
	c	1	5,9	5,9	11,8
	d	14	82,4	82,4	94,1
	e	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	3	17,6	17,6	17,6
	c	3	17,6	17,6	35,3
	d	9	52,9	52,9	88,2
	e	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	3	17,6	17,6	17,6
	c	2	11,8	11,8	29,4
	d	11	64,7	64,7	94,1
	e	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	4	23,5	23,5	23,5
	c	2	11,8	11,8	35,3
	d	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	4	23,5	23,5	23,5
	c	2	11,8	11,8	35,3
	d	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

ملحق رقم (7): معامل التباين الاحادي one- way anova

ANOVA الجنس

M2

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,043	1	,043	,150	,704
Within Groups	4,327	15	,288		
Total	4,370	16			

ANOVA العمر

M2

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,090	1	,090	,315	,583
Within Groups	4,280	15	,285		
Total	4,370	16			

ANOVA الدرجة العلمية

M2

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,582	4	,146	,461	,763
Within Groups	3,788	12	,316		
Total	4,370	16			

ANOVA المستوى الوظيفي

M2

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,356	3	,785	5,069	,015
Within Groups	2,014	13	,155		
Total	4,370	16			

الخبرة المهنية ANOVA

M2					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,072	2	,536	2,276	,139
Within Groups	3,298	14	,236		
Total	4,370	16			

ملحق رقم (8): اختبار الانحدار الخطي البسيط

Model Summary

Model	معامل الارتباط	معامل التحديد	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,515[a]	,265	,216	,463

a. Predictors: (Constant), M1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,159	1	1,159	5,415	,034[a]
	Residual	3,211	15	,214		
	Total	4,370	16			

a. Predictors: (Constant), M1

b. Dependent Variable: M2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,102	1,103		,999	,334
	M1	,658	,283	,515	2,327	,034

a. Dependent Variable: M2

قائمـة المراجـع

أولاً - المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. **القرآن الكريم.**
2. إبراهيم الفقي، **إدارة الوقت**، إبداع الإعلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
3. إبراهيم رمضان الديب، **أسس ومهارات إدارة الذات**، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، 2009.
4. أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
5. أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
6. ايان فليمنج، **إدارة الوقت (كتيب الجيب)**، ط7، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2011
7. باسم الحميري، **مهارات إدارية: التفاوض، اتخاذ القرار**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. بسيوني محمد البرادعي، **مهارات إدارة وتنظيم الوقت**، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
9. بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010 .
10. دون إن دوجلاس، ميريل إن دوجلاس، **إدارة الوقت**، ط1، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، المعمورة، 2008
11. ديفيد مارتن، **فن إدارة الاجتماعات**، دون طبعة، دار علاء الدين، منشورات علاء الدين، دمشق، 2002 .
12. ر.ن ميسرا (RN.Misra)، ترجمة محمد العميري، **استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة**، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. ربحي مصطفى عليان، **إدارة الوقت**، ط2، دار جديد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
14. زهير ثابت، **كيفية تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار النهضة العربية، القاهرة،2001.
15. زيد منير عبوي، **إدارة الوقت**، ط1، دار كنور للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. زينب صالح الأشوح، **اقتصاديات الوقت**، جامعة الأزهر، مصر، (د.ت).

17. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **التطوير التنظيمي**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
18. ستيفن باركر وروب كول، **كيف تبرع في إدارة المشروعات**، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2014.
19. سليم بطرس جلدة، سامي محمد هشام جرير، **فن إدارة الوقت والاجتماعات**، مرفق بنماذج تطبيقية، ط1، دار دجلة، الأردن، 2007 .
20. سهيل فهد سلامة، **إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988.
21. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
22. سيد الهواري، **المدير الفعال للقرن الـ 21**، ط4، مكتبة شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي، مصر، 1998.
23. السيد عليوة، **إدارة الوقت**، ط1، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
24. طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، **فن إدارة الوقت**، ط2، قرطبة للنشر والتوزيع، رياض، 2004 .
25. عاطف عبد الله المكاوي، **إدارة الوقت**، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
26. عبد الناصر محمد حمودة، **دليل المدير العربي لإدارة الوقت**، كلية التجارة، جامعة أسيوط، القاهرة، 2003.
27. عز حسين عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي**، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية،2007.
28. فضيل دليو، **الاتصال : مفاهيمه، نظرياته**، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
29. فلاح حسين عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
30. فهد خليل زايد، **فن إدارة الوقت**، ط1، دار يافا، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
31. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري : المفهوم، الأساليب**، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

32. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان، **إدارة الوقت**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، 2009.

33. كاظم عبد الكريم، **إدارة الاجتماعات والمؤتمرات**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

34. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية (كفاءة الأداء التنظيمي)**، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.

35. كايد سلامة، **إدارة الاجتماعات: مهارة أساسية للمدير الفعال**، مركز البحث والتطوير التربوي للنشر، جامعة اليرموك، الأردن، 1989.

36. م ر ألين، **إدارة الوقت**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2008.

37. محمد إبراهيم المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار جديد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

38. محمد أحمد عبد الجواد، **كيف تدير وقتك بفاعلية**، ط1، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، مصر، 2000.

39. محمد الصيرفي، **إدارة الوقت**، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

40. محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

41. محمد عبد الجواد، **قد سفينتك في الاتجاه الصحيح**، ط1، الصحوة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

42. محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**، ط1، الشركة العربية للتسويق، القاهرة، 2014 .

43. محمد عمر الزغبي، محمد تركي بطانية، **القيادة الإدارية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

44. محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

45. مدحت أبو نصر، **إدارة الوقت: مفهوم وقواعد ومهارات**، ط1، المجموعة العربية للتدريب للنشر والتوزيع، مصر، 2012.

46. مصطفى احمد حامد رضوان، **التنافسية**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية،2011.

47. ممدوح زيدان، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، ط1، مجموعة النيل الفرعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
48. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
49. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006،
50. مؤيد سيد الحسين الفضل، **المنهج الكمي في إدارة الوقت**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2008 .
51. نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الوقت**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
52. ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، الجزائر، (د.ت).
53. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998 .
54. يشير آر بيتل، **إدارة الوقت**، ط1، أهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

ب - أطروحات الدكتوراه:

55. بن تربح بن تربح، **أثر نظم الصحة البيئية والأمن الصناعي على أداء المؤسسة الاقتصادية حالة (مديرية الصيانة بالأغواط لمجمع سونا طراك)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2013 .
56. حسين بن علي الزهراني، **الأفكار العقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من الطلاب بجامعة حائل**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.
57. عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراهٍ غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.

ج- رسائل الماجستير:

58. أحمد حمدان محمد برهوم، **واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئات التدريس وسبل تفعيلها**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.

59. جلال الدين بوعطيط، **الإيصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، (دراسة ميدانية على عمال منفذين بمؤسسة سونلغاز، عنابة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009.

60. جهاد بن محمد الرشيد، **إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف علوان العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

61. رأفت حسين شاكر الهور، **تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في جامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة، 2006.

62. رشاد محمود بدر، **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

63. زينة مصطفى محمود محمد، **أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي**، رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2013.

64. شرف الدين مومن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة نقاوس للمصبرات، باتنة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2012.

65. شمس الدين أحمد بو عرار أحمد، **مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (حاله فرع انتيبوتيكال تابع لمجمع صيدال)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

66. عبد الحليم مزغيش، **تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

67. عبد الحليم مسعي، **أثر خطر البلد على الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 1988_ 2007**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2013 .

68. عبير فوزي الخطيب، **إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

69. فهد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، **اتجاهات القيادة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2003.

70. فوزية قديد، **المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

71. لخضر مداح، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المؤسسات (حاله مركز جامعي بالمدية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالمدية، 2008.

72. مادلين عاطف عبد القادر بشير، **مضيعات الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

73. محمد السعيد جوال، **نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010.

74. محمود محمد يحي عدارية، **إدارة الوقت لدى مديري ومديريات مدارس وكالة البحوث الأساسية في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيروت، فلسطين، 2006.

د - المجلات:

75. آيت محمود المرجوش، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة**، مجلة دار النهضة، المجلد 11، العدد1، مصر، أكتوبر 2010.

76. جمال محمد أبو ألوفا، **أهم الاتجاهات العلمية المعاصرة في مجال تقييم الداء المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها**، مجلة البحوث النفسية والتربوية، مصر، دون سنة نشر.

77. داوي الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2010.

78. سامح محمد، **إدارة الاجتماعات**، مدونة الإدارة والهندسة الصناعية، متوفر على الموقع (https://Samehar.wordpress.com/2007/08/a013007) تاريخ الاطلاع 2016/03/02.

79. سليمان فارس، **دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، 2010.

80. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001.

81. محمد ذيب المبيضين، **فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها التميز التنظيمي**، المجلة الأردنية إدارة الأعمال، المجلد9، العدد 4، الأردن، 2013.

82. نضال الحوامدة، **علاقة إدارة الاجتماعات بكفايتها وفاعليتها في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)**، العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد01، 2003 .

83. يسرى سعد عبد الله، **الوقت في حياة العلماء والدع**اة، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد 15، 2008.

هـ - مداخلات:

84. عمرو حامد، **ورقة علمية مقدمة في ملتقى"تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية منعقد في شرم الشيخ**، مصر ،2007.

و - مواقع الانترنت:

85. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، قطاع الصحة والسكان، متوفر على الموقع [www.andi.dz] تاريخ الاطلاع: 29 مارس 2016.

86. زيد أبو زيد، **فن إدارة الاجتماعات وقواعد تنظيمها وأنواعها وتصنيفها**، آفاق علمية وتربوية، موقع متخصص في نشر الثقافة العلمية والصحية والتكنولوجية، 29 جوان 2012، متاح على الموقع [www.al3loom.com/ ?p=4503]، تاريخ الإطلاع [02 مارس 2016].

ثانياً - المراجع باللغة الإنجليزية:

87. Gerard M.Blair ,**Conversation as communication**, project management - ccRMA متوفر على الخط https://ccrma.standford.edu/ تاريخ التحميل 03/مارس/2016.

88. Meeting soft**, the Six Most Common Types of Meeting**,متوفر على الموقع www.meetingSift.com (تاريخ الاطلاع) 05 أفريل 2016.

89. Ministère de la sante, Le service de sante en Algérie (situation et perspectives), document de travail, 2 eme partie , Ministère de la sante, novembre 1979.

90. Mireille Dagher Georr,**La Gestion du Temps et des Equipes** (guide pour la formation), Office of Minister of Administrative Reforme, Bayrouth,Juin2008.