جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير فرع ل.م.د

الموضوع:

أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق- المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير مؤسسة

إعداد الطالبين:

- خير الدين بوخاتم
- محمد خليفي

إشراف الأستاذ:

د/ يرقي جمال

السنة الجامعية 2016/2015


بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يمثل الوقت عنصرا هاما في حياتنا اليومية وهو ايه من الايات الدالة علي حكمة الله وبديع صنعه وقد اقسم الله به ،ويقول الرسول صلي الله عليه وسلمً نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغً رواه البخاري ، ولا يوجد دين يقدر قيمة الوقت مثل الاسلام.

ويعد الوقت من اهم عناصر الادارة وهو اساسي لنجاح اي مدير حيث يقول بيتر دراكر أن الوقت هو اثمن موارد المدير ومن لا يستطيع ادارة وقته لا يستطيع ان يدير اي شئ اخرً،ولهذا فان ادارة الوقت تعتبر من الاساسيات التي يجب ان يهتم بها المديرون في ادارة اعمالهم ،حيث تؤكد الدراسات التي تناولت ادارة الوقت ان الادارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وتحسين الانتاجية .

ان قضية التنمية في المقام الاول هي قضية وقت وقضية انتاج ،وان الامر في حاجة الي التعامل مع الوقت علي انه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهية شعوبنا ويقع عبئ دلك في الدرجة الاولي علي عاتق كل فرد منا.

اختلف الناس في نظرتهم الي الوقت اختلاف مفهوم ادارة الوقت لدي الافراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم فسلوك الانسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه اتجاه التعامل مع الوقت ،ويعد تكوين قيم الانسان اتجاه الوقت عملية معقدة وهي من اكثر الصفات تأثرا بالظروف المحيطة وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور اعراض السرعة مثل :التوتر والحدة والقلق والضيق...وغيرها من الاعراض التي اصبحت سمة العصر وإذا ما احسنت ادارة الوقت من قبل الادارة العليا والعاملين في منظمات الاعمال علي حد سواء،انعكس دلك بشكل مباشر علي اداء العاملين الذي بدوره سينعكس علي اداء المنظمة ككل،ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح اثر ادارة الوقت علي اداء العاملين في مقاطعة التسويق- نفطال - المدية.

***اشكالية الدراسة :**استنادا من كون الادارة الفعالة للوقت مطلبا اساسيا لبقاء واستمرار المؤسسة يمكن طرح اشكالية الدراسة الاساسية بصورة اكثر وضوحا كالآتي:

***مامدي تأثير ادارة الوقت علي اداء العاملين في مؤسسة مقاطعة التسويق نفطال - المدية - كاحدي المؤسسات الاقتصادية؟**

ومن اجل اثراء هذا البحث قمنا بإثارة عدد من التساؤلات وهي كالأتي:

1/ما هو مفهوم ادارة الوقت وماهي انعكاساتها علي المؤسسة؟

2/ما هي موفرات و مضيعات الوقت؟

3/ما المقصود بأداء العاملين ؟

4/ما المقصود بتقييم اداء العاملين وعناصره ؟

5/هل تختلف اتجاهات افراد عينة الدراسة بخصوص ادارة الوقت عن الحياد

6/هل تختلف اتجاهات افراد عينة الدراسة بخصوص تقييم الاداء عن الحياد؟

7/هل يوجد تأثير ذوا دلالة احصائية عند 0.05 لأثر ادارة الوقت علي اداء العاملين؟

***فرضيات الدراسة** : لغرض بلوغ البحث غايته وأهدافه يتطلب منا صياغة الفرضية الرئيسية الاتية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية لتكون اساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح

***يشكل اثر ادارة الوقت علي اداء العاملين ضرورة استراتيجية وممر حتمي لنمو المؤسسة الاقتصادية وتطورها في ظل التحولات المعاصرة في بيئة الاعمال .**

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الاتية كإجابات اولية:

1/المنظمة التي تهتم بإدارة الوقت تحقق اهدافها في الوقت المتاح والمناسب

2/استعمال التقنيات الحديثة يمكن من الاستغلال الامثل للوقت.

3/اداء العاملين هو عبارة عن مجموعة من الانشطة والمهام التي يقوم بها العاملين في المؤسسة.

4/يعتبر نظام تقييم اداء العاملين من اهم مرتكزات الاساسية في تسيير الموارد البشرية وتتمثل عناصره في الخصائص الشخصية.

5/تختلف اتجاهات افراد عينة الدراسة بخصوص ادارة الوقت عن الحياد.

6/تختلف اتجاهات افراد عينة الدراسة بخصوص تقييم الاداء عن الحياد.

7/يوجد تأثير لأثر ادارة الوقت علي اداء العاملين.

***اهداف الدراسة :** تسعي الدراسة الي تحقيق الاهداف التالية.

1/ التعرف علي مفهوم الوقت وخصا ئصه و أهمية تقييم الأداء.

2/التعرف علي ادارة الوقت واهم العوامل المؤثرة فيها.

3/محاولة ضبط اثر ادارة الوقت علي الاداء في المؤسسة و إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع

4/امكانية تحليل مشكلة اهدار الوقت والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع اساليب السيطرة عليها.

5/التعرف علي مدي تأثير ادارة الوقت علي نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها.

6/ادراك العامل لأهمية ادارة الوقت واستغلاله وكيفية استثماره .

7/التعرف الي الاساليب العلمية المتبعة في ادارة الوقت من اجل تحقيق احسن اداء للعاملين .

8/التوصل الي نتائج تعطي قيمة مضافة للمؤسسة في مجال تنمية الموارد البشرية.

9/لفت انتباه المسؤولين للمؤسسة محل الدراسة علي ضرورة الحرص علي تطبيق ادارة الوقت للارتقاء في الاداء

ونطمح في الاخير من خلال هذا البحث الي اظافة لبنة جديدة تضاف الي مجموعة البحوث والدراسات.

***اهمية الدراسة:** تنبع اهمية الدراسة الحالية من عدة اعتبارات اهمها .

1/ يندرج البحث في اطار السعي الي تطوير اساليب وطرق الادارة والتسيير في المؤسسة الاقتصادية.

2 /لقد صار الوقت حاليا من اهم موارد المنظمة اذ لم نقل اهمها علي الاطلاق وذلك نظرا لخصائصه المميزة.

3/ محاولة جادة لإبراز الجوانب المهمة في موضوع ادارة الوقت كأداة لتقييم اداء الموارد البشرية.

4/ يدخل في اطار البحث عن العوامل المساعدة علي تحسين مستوي الاداء في المؤسسة.

5/ محاولة تحسيس المسؤولين في المؤسسة بأهمية الوقت وأثاره علي اداء العاملين مع ضرورة الاهتمام به والحفاظ عليه والاستفادة منه.

6/ادارة الوقت اصبحث تعتبر احدي الركائز الاساسية لإدارة المؤسسات الرائدة اليوم.

***اسباب اختيار الموضوع:**تختلف اسباب اختيار الموضوع بين ماهو ذاتي وماهو موضوعي.

-الاسباب الذاتية :

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه.

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع.

- رغبة شخصية في معرفة مدلول مفهوم ادارة الوقت.

-الاسباب الموضوعية:

-انعدام تناول هذا الموضوع في مؤسسة - نفطال- واتجاه ا غلب المنظمات المعاصرة الي الاهتمام به.

-اثراء المكتبة بموضوع جديد في تنمية الموارد البشرية .

-اهمية ادارة الوقت كونه عنصرا مهما في الحياة اليومية والعملية.

***منهج الدراسة:**نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد علي المنهج الوصفي التحليلي ،من اجل دراسة اشكالية موضوع الدراسة واختبار الفرضيات حيث تم الاعتماد في الجز ء النظري (الفصل الاول +الفصل الثاني)علي المنهج الوصفي والذي يعتمد علي جمع المعلومات وتفسيرها...وهذا بهدف استيعاب الاطار النظري للموضوع.

وتم الاعتماد في الجزء التطبيقي (الفصل الثالث)علي المنهج التحليلي دراسة الحالة الذي نركز من خلاله علي مؤسسة الاقتصادية لتستوعب موضوع محل البحث ونحاول ربط الابعاد النظرية بالواقع الاقتصادي كما نستعين بالمنهج الاحصائي من اجل تحليل المعطيات والبيانات الاحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف علي اهمية ادارة الوقت كأداة ومؤشر لكفاءة اداء العاملين في المؤسسة.

***ادوات الدراسة :**من اجل انجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات التالية.

-المسح المكتبي :وذلك باستعمال الكتب التي تناولت موضوع محل الدراسة بالإضافة الي الاستعانة بالرسائل والمذكرات...

-المقابلات الشخصية :من خلال المقابلات مع اطارات المؤسسة محل الدراسة بهدف جمع المعلومات التي تخدم الموضوع وتحليلها لتطبيق ماهو نظري علي ارض الواقع وذلك باستخدام الاستبيان والمقابلات.

-الادوات الاحصائية:وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss .

***حدود الدراسة:**تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

-الحدود المكانية:مؤسسة مقاطعة التسويق نفطال –المدية-.

-الحدود الزمنية:السنة الجامعية 2016/2015.

-الحدود البشرية:عينة من موظفي المؤسسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

- الحدود الموضوعية:اشتملت الدراسة الميدانية علي ثلاث محاور تضمنت 27 عبارة.

***الدراسات السابقة:**من الدراسات العربية السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة ضمن حقل ادارة الوقت نذكر منها:

1-عبير فوزيً **ادارة الوقت وأثرها في مستوي اداء العاملين** ً دراسة ميدانية علي شركات الاتصالات الخلوية في الاردن وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال،قسم ادارة الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا،وذلك خلال فترة 2009 ولتحقيق الدراسة اجريت دراسة ميدانية علي 3 شركات ومن اهم نتائج هذه الدراسة :

-ان مستوي اداء الموظف يتأثر بشكل كبير بالإدارة الناجحة للوقت.

-هناك اثر لعنا صرادارة الوقت علي رفع مستوي الاداء.

2-جهاد بن محمد الرشيد **ادارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل** دراسة تطبيقية علي مديري الادارات ورؤساء الاقسام لحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام،وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير،في العلوم الادارية بكلية الدراسات العليا التابعة لجامعة نايف العربية للعلوم الامنية،خلال فترة 2003 وتتلخص اهم نتائج الدراسة:

-وجود ارتباط قوي اي كلما كان هناك ادارة جيدة للوقت قل مستوي ضغط العمل.

-كلما ارتفع المستوي التعليمي كان هناك اهتمام بادارة الوقت.

3-راوية تيسير غزاوي **ادارة الوقت وأثرها علي اداء العاملين**ٌ دراسة تطبيقية في دائرة الاحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال في الاردن،وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير ادارة عامة،جامعة اليرموك بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية،خلال فترة 2012 وتتلخص اهم نتائج الدراسة:

-كان المستوي العام لإدارة الوقت لدي العاملين مرتفعا.

-وجود اثر دال احصائيا لمستوي تطبيق ادارة الوقت علي مستوي اداء العاملين ككل.

***هيكل الدراسة:**لأجل مناقشة الاشكالية المطروحة واستخراج النتائج ومن ثم اختبار الفرضيات المطروحة تم تقييم هذه الدراسة الي ثلاث فصول تسبقهم مقدمة عامة وتعقبهم خاتمة عامة ،وتتضمن مختلف النتائج المتوصل اليها من خلال الفصول وأيضا الاقتراحات والتوصيات المقدمة وكذا الافاق المستقبلية.

-الفصل الاول : جاء هذا الفصل تحت عنوان "ادارة الوقت" ويحتوي علي ثلاث مباحث نستعرض في المبحث الاول (ماهية الوقت)، حيث تعرفنا على مفهوم، أنواع ،أهمية و خصائص الوقت، أما المبحث الثاني (أساسيات إدارة الوقت) تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى نشأة، تطور، أهمية و أهداف إدارة الوقت، و في المبحث الثالث (أشكال مضيعات الوقت) حاولنا معالجة مضيعات الوقت و كيفية إدارة الوقت.

-الفصل الثاني :جاء هذا الفصل تحت عنوان "أداء العاملين" ويحتوي علي ثلاث مباحث حيث ركزنا على الأداء و تقييمه، جاء في المبحث الأول (ماهية الأداء) مفهوم الأداء و محدداته و عناصره و مؤشراته أي عموميات حول الأداء، اما المبحث الثاني (مدخل إلى تقييم أداء العاملين) تناولنا من خلاله مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه و مراحله، اما المبحث الثالث تطرقنا من خلاله إلى معايير، و طرق التقييم، و نماذج و مشاكل و صعوبات التقييم

-الفصل الثالث يعد هذا الفصل في مجمله اسقاط الدراسة النظرية في الواقع علي مؤسسة مقاطعة التسويق نفطال – المدية- الي تحليل نتائج الاستبيان الموجهة الي العمال ، وتضمن هذا الفصل دراسة ميدانية لتقييم مدي تأثير ادارة الوقت علي اداء العاملين في المؤسسة - نفطال -

تضمنا هذا الفصل الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة و الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و في الأخير قدمنا نتائج أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة نفطال.

الفصل الاول:

ادارة الوقت

مقدمة الفصل :

عاش الإنسان و حوله مجموعة من العوامل الطبيعية و اللازمة و الضرورية لحياة الإنسان، فمنها من زال انتهى و منها من غيرته عوامل أخرى و منه من يزال على حاله الطبيعي، و أحد هذه العوامل الذي لا يزال على حاله هو " الوقت ".

فهو موجود منذ الأزل و لم يتغير و لن يتغير إلى أن يرث الله الأرض و من عليها، منذ العصور كان و لا يزال لكل فرد أربعة و عشرون ساعة في اليوم و ستون دقيقة في الساعة و ستون ثانية في الدقيقة، هذا العامل الغير ملموس المتاح للكل بنفس القدر كان محل فهم الكثير من الناس نظرا لأهميته البالغة في حياة الإنسان.

و لتوضيح هذا سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث مقسمة كالتالي :

المبحث الأول :ماهية الوقت

المبحث الثاني : إدارة الوقت

المبحث الثالث : مضيعات الوقت و كيفية إدارته

المبحث الأول:ماهية الوقت

كان الوقت و لا يزال يحظى بأهمية بالغة في الفكر الإنساني حيث صار اليوم مقياسا يتحدد من خلاله التقدم و التخلف فالأمم المتقدمة من أهم سماتها تقديسها للوقت و سعيها الكبير نحو استغلاله و الانتفاع به، اما الامم المتخلفة فتعيش غير آبهة بأهميته و تهدره كيف تشاء الأكيد انها ستبقى كذلك ما دامت لا تعي قيمة الوقت و لا توجهه فيما ينفع إن القاسم المشترك بين جميع الناس هو انهم يمتلكون نفس الوقت المتاح غير انهم يختلفون في كيفية استخدامه فمنهم من يسعى للاستفادة منه و قدر المستطاع و منهم من يضيعه غير مبال به و هو ما يجعل إعطاء مفهوم دقيق للوقت امرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة الأفراد له و طريقة تعاملهم معه.

المطلب الأول : مفهوم الوقت

الوقت هو الحياة هو عمر الإنسان و أيامه التي لا تقدر بثمن هو أمسه و يومه و غده و يعرف الوقت بأنه مادة الحياة و هو مقدار الزمن قدر لأمر ما و هو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط او حدث معين بنشاط أو بآخر، و يعبر عنه بصيغة الماضي او الحاضر او المستقبل، و لقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة او اجزائها[1]

الوقتللجميع و يواجه الكل مشاكل مع الوقت لذا ،لا نستطيع تسريعه و لا ابطاءه ...، نحتاج اليه ، والى المزيد منه و لا نعرف كيف نجده ...ثم نتساءل كيف مضى.

لكن الوقت ليس هو المشكلة ، فهو الشيء الذي يملكه الجميع بالتساوي ، كل يوم ، المشكلة ان بعضا منا يترك اثره يهرب من بين اصابعه ..، لأننا نتعلم كيف نستفيد منه بإدارة جيدة...، و هذا الجهل يدفعنا للاستمرار في استخدام تقدم طبيعي نحوه[2].

ان التطرق لمفهوم الوقت يحتم علينا البدء بتناول أيضا المعنى اللغوي لهذه الكلمة و كذلك المعنى الاصطلاحي.

- الوقت لغة يرى العديد من باحثي اللغة أن الوقت يطلق على مقدار من الزمن قدر لأمر ما[3]، و يقال وقته بمعنى جعل له زمنا محددا يفعل فيه الفعل فهو حينئذ يعني زمن وقوع العمل كما تجلى ذلك في قوله تعالى في الآية 103 من سورة النساء (إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا) فهذه الآية تبين أن المولى عز و جل جعل وقتا للصلاة بمعنى أنه جعل لها زمنا محددا تقام فيه[4].

---

1) مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم و القواعد و المهارات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر ، القاهرة، الطبعة الأولى ،2012، ص26

[2])فهد خليل سيباني، ادارة الوقت ، دار الراتب الجامعية، بيروت ، لبنان ص 5

[3])لويس معلوف الموسوعي ،المنجد الطالب ، دار المشرق، بيروت، الطبعة الثالثة و الأربعون ، 1995، ص93

[4] -ضامي محمد هشام حزير،، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص15

- الوقت اصطلاحا اختلفت التعاريف التي قدمت للوقت من باحث لآخر و في ما يلي نعرض البعض منها
- شغلت فكرة الوقت معظم العلماء و الفلاسفة منذ أقدم العصور فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس الوقت بأنه تعداد الحركة ، و في القرون الوسطى عرف اسحاق نيوتن الوقت على انه شيء مطلق يتدفق بالتتابع و الاتساق نفسه ، بصرف النظر عن أية عوامل خارجية.
- أما كانط فيرى ان الوقت ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته و انما مفهومه يعود بالأساس لأداء العقل فالفرد محصور خلال فترة زمنية ، اذ لا يستطيع إرجاع الماضي بل يفكر في المستقبل و كيف يحقق من خلاله مشاريعه و طموحاتهالمتوقعة و ما يريد ان يكون.
- و يعرف مارشال كوك في كتابه إدارة الوقت، الوقت بأنه وسيلة لقياس الحياة و أنه أغلى مورد لدى الفرد و المنظمة[1].
- و يعرف كذلك ألبرت إنشتاين الوقت أنه لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به ، و بدون معرفة النظام المرجعي للجسم ، و تحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه[2].
- أما سهيل فهد سلامة فيرى أن مفهوم الوقت يتمثل من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر ، و يعبر عنه بصفة الماضي أو الحاضر أو المستقبل[(3)]
- أما بنجامين فرانكلين فقدم تعريفا بسيطا للوقت لكنه ذو دلالة كبيرة مفاده ان الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة فلا شيء يعمل فيها إلا من خلاله[(4)].
- أما وابستير فيرى بأن الوقت عبارة عن سلسلة متصلة من الأحداث يتبع احدها الآخر في الماضي مرورا بالحاضر الى المستقبل و هذا التعريف معتمد من فبل الكثير من الباحثين في حقل إدارة الوقت[5]

إن الوقت ظاهرة حتمية مؤكدة اتفقت على أهميتها جميع الأعراف و الثقافات قديما و حديثا غير أن ما يعقدها أنها ذات بعدين – بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية و أخرى تالية لها، و بعد اجتماعي ثقافي يتمثل في نظرة أو انطباع مدرك الوقت لهذه اللحظات المنقضية و غيرها من اللحظات الحالية و المستقبلية، و ينصب هذا الإدراك غالبا على أهمية هذه اللحظات و جدوى استخدامها و كيفية المفاضلة بين البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات و مع أن ظاهرة الوقت في بعدها الطبيعي واحدة في

2 - مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم و القواعد و المهارات،مرجع سبق ذكره، ص26

3 - وشاح محمد فلاح ، اتجاهات الإدارة الوسطى في المؤسسات العامة في المناطق الصناعية نحو ادارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة البرموك، 2004، ص15

4 - سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ،1988،ص16

5 -وليام هوفر، ماهو مفهومك للوقت ضمن سلسلة، إدارة الوقت ، تحرير دايلتيمب،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الادارة العامة الرياض،1991، ص55

[5]) WINWOOD richard ,time management ,franklyne international institute, Utah ,1990, P4

العالم كله إلا أن البعد الثقافي للظاهرة هو من يجعل للوقت معان أو مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات و نظرتها لأهميته.

إن الوقت و المكان يشكلان البعدين الرئيسين للوجود، فالمكان هو البعد الذي توجد فيه الأشياء و هو من المفاهيم الديناميكية المتحركة التي لا غنى عنها في دراسات النمو و التطور.

ان كيفية استغلال الوقت اصبحت اليوم المعيار الأساسي للحكم على نجاح الإدارة داخل جل المنظمات و في هذا الصدد يقول فرانسيس بيكون الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس للسلع و البضائع ، فالإدارة تسعى إلى تنسيق الجهود لاستغلال الموارد المتاحة بأكبر كفاءة و فعالية ممكنة في حدود الوقت المتاح ، و عليه فالعمل الإداري محكوم بالوقت ، و لا فائدة من تحقيق الأهداف إذا تجاوزت ما هو مسموح لها من الوقت.

المطلب الرابع : أهمية و خصائص الوقت

الفرع الأول : اهمية الوقت

يعتبر الوقت من اهم المتغيرات التي تحيط بالإنسان حيث كان محل تقديس في مختلف الديانات و المعتقدات ، ففي الأثر العربي نجد عدة احكام تشير اهمية الوقت مثل "الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك "، أو "لا تؤجل عمل اليوم الى الغد".

و حتى يومنا هذا لا يزال المتغير يحظى بنفس الأهمية لكن هذه الأهمية او هذا الاهتمام يختلف من مجتمع لآخر و من بلد الى بلد و يرتبط هذا الاختلاف بعدة عناصر مختلف التقاليد و الاعراف و المعتقدات التي لها تأثير مباشر على الحياة و بصفة كبيرة على كيفية التي يتعامل كل منهم مع الوقت ، المستوى المعيشي ، و مستوى الدخل الفردي و القومي و السلوك الاقتصادي ، كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على طريقة تخمين الفرد و تعامله مع الأشياء بما فيها الوقت.

-المستوى التعليمي : يؤثر بصفة كبيرة على درجة الاهتمام بالوقت من خلال زيادة الوعي.

-التطور التكنولوجي : لهذا العامل تأثير واضح علة عنصر الوقت من حيث الاهتمام فامتلاك التكنولوجيا له عدة انعكاسات تؤدي الى وجوب الاهتمام بالوقت.

*-ان الوقت هو عمر الانسان و حياته كلها

*-العمر محدد و لا يمكن زيادته بحال من الاحوال " مورد شديد الندرة ".

*-مورد غير قابل للتخزين "اللحظة التي لا استغلها تفنى" .

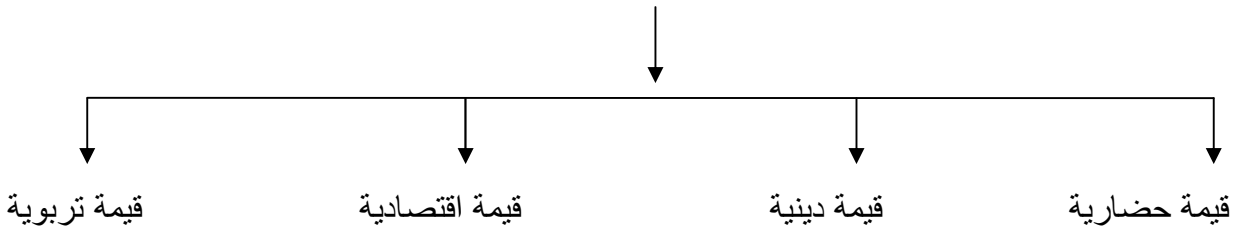
*-مورد غير قابل للبدل او التعويض.

*-يحاسب عليه المرء مرتان "عمره ثم شبابه"[1].

1)فهد خليل زايد، فن ادارة الوقت(الوقت و اهميته)، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع،الطبعة الاولى ، 2013، الاردن ، عمان ، ص12-13

من جانب آخر يعتبر الوقت مورد غير بشري له مجموعة من القيم :

الشكل (1-1):قيم الوقت.



المصدر: من اعداد الطالبين.

أولا : قيمة حضارية

احترام الوقت من مظاهر الحضارة فنلاحظ ان الدول المتقدمة تحترم الوقت و تحافظ عليه بشدة سواء على مستوى الدولة او على مستوى الافراد ، و من مظاهر ذلك الحفاظ على المواعيد و الالتزام بها ، فإذا التزم فرد ما بعمل ما

في وقت محدد يبذل اقصى طاقاته حتى ينجز هذا العمل في الوقت المحدد ، كذلك اذا التزم فرد ما بموعد مع شخص آخر نجد انه يحرص على الالتزام بهذا الموعد و يأتي ذلك من الإحساس بأهمية و قيمة الوقت ، و يقاس على ذلك كل مظاهر الحياة ، لذلك نجد أن هناك دول استطاعت أن تتقدم و تحقق أهدافها للتنمية سواء أكانت تنمية مهنية أم بشرية أم غيرها.

ثانيا : قيمة دينية

تحرص جميع الأديان علة إظهار قيمة الوقت ، و من مظاهر ذلك تحديد مواقيت الصلاة و للعبادة و مواعيد للصيام

و أيضا تعاقب الليل و النهار و انتظام الشمس و القمر في مواعيدها ، فهذا اعظم دليل على بيان قيمة الوقت و اهمية تنظيمه ، و معنى هذا ان الدين يركز على الوقت " كل مسئول عن وقته و فبما انفقه "

ثالثا : قيمة اقتصادية

الوقت يساوي نقودا ، الوقت من ذهب ، فمن وجهة النظر الاقتصادية تمثل كل دقيقة قيمة مادية ، و كل دقيقة يمكن ان يتم فيها عمل يدر دخلا ماديا ، لذلك يرى علماء الاقتصاد ان كل دقيقة تساوي نقودا ، و من هنا يجب ان نحرص علة كل دقيقة و لا نضيع وقتنا هباء دون استثمار.

رابعا : قيمة تربوية

و تكون من خلال استثمار الوقت في التعليم المفيد و استغلاله بطريقة صحيحة ، و طرق تخطيطه ، كل هذا يمثل في حد ذاته قيمة تربوية عالية تنمى داخل كل انسان الاحساس بقيمة الوقت و كيفية استغلاله في كل ما هو مفيد[1]

الفرع الثاني : خصائص الوقت

-الوقت هو الشيء المشترك بين الجميع فالوقت للجميع و لكن هناك اختلاف في كيفية استغلال الوقت من شخص لآخر.

-انت المسئول الوحيد عن وقتك و تستطيع أن تستغله و تخطط له فالوقت يسير بسرعة ثابتة و لا يمكن تقديمه او تأخيره فالذي يمضي الوقت و ليس نحن فالوقت له كمية و له نوعية فلا تسرق وقت الاخرين و لا تدعهم يسرقون وقتك.

-الوقت هو المقياس الذي نعتمد عليه في سرعة الانجاز و المنافسة و اصبحت جميع المجالات تعتمد على الوقت كمقياس مدى استغلاله.

-الوقت يمكنك من اكتشاف مدى الاستغلال الامثل له فهو اداة تقويم و رقابة حيث كل عمل له فترة زمنية محددة و بداية و نهاية .

من أهم خصائص الوقت :

-مروره بسرعة ثابتة و محددة

-تتابعه للأمام

-يحكمه نظام معين

-ندرته

-شيوعه للجميع بالتساوي

-سريع الانقضاء

-انه وعاء لكل عمل و كل انتاج

-عدم امكانية تخزينه او احلاله

-له علاقة تأثير في بقية اجزاء العملية الادارية و الموارد الأخرى سلبا و إيجابا[2]

المطلب الثالث : الوقت في المدارس الإدارية

1- مجدي ابراهيم محمد ، أسس إدارة الوقت و موارده ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر ، الاسكندرية،الطبعة الاولى ، 2014، ص 27-28

[2]-فهد خليل زايد، فن ادارة الوقت (الوقت و اهميته) ، مرجع سبق ذكره ، ص13-14

عرف الفكر الإداري منذ مطلع القرن العشرين ازدهارا كبيرا و تجلى ذلك كما رأينا سابقا ببروز العديد من المدارس و النظريات الإدارية التي حاولت تطويره و لان الوقت من أهم مورد الإدارة فقد سعت هذه النظريات الى ابراز كيفية التعامل معه انطلاقا من الأسس الفكرية التي تؤمن بها و تدافع عليها.

الفرع الأول : نظرة المدارس الإدارية للوقت

اهتمت المدارس الادارية على اختلاف اتجاهاتها بالوقت على اعتبار انه وعاء كل عمل يؤدى داخل المنظمة و في هذا الصدد يقول **جال فيرنر**(ان الادارة حركة و زمن أو وقت و عمل اذ ما من عمل يؤدى الا و كان الوقت بجانبه ز ما من حركة تفعل الا ضمن وقت محدد لذا نجد ان الوقت احتل مكانا بارزا في جميع نظريات الإدارة الحديثة)[1].

انطلاقا من هذا سنحاول في مايلي استعراض اهم اسهامات المدارس الإدارية حول الوقت و كيف تعاملت معه:

أولا : الوقت في المدرسة الكلاسيكية

ترجع جذور الاهتمام بالوقت في النظريات الإدارية الى اعمال **فردريك تايلور**ابي الإدارة العلمية، من خلال دراسته لما يسمى بالحركة و الزمن اذ يرى ان الوصول الى طريقة لأداء العمل تمر عبر تحليله و تقسيمه الى اجزاء صغيرة و تحديد حركة معينة و زمن محدد لكل جزء بهدف الوصول الى اعلى معدلات الكفاية الإنتاجية كما اخذ تايلور في الاعتبار نسبة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف او المقاطعات او التأخير ....الخ ،و بهذا ساهم في اعادة توزيع مكونات العمل ، و تطوير قدرات و امكانيات العاملين ، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية ، مما قاد الى ارتفاع معدلات الإنتاج و الإنتاجية في المصانع و الورشات التي تبنت هذا الطرح[2].

كما سعى هنري غانت الى تحديد الاجر اليومي بشكل ثابت ، حيث يرى ان العامل اذ استطاع انجاز العمل المحدد في وقت اقل من الوقت المطلوب فانه يستحق اجرا يعادل الوقت الذي اختصره[3]، و بالإضافة الى ذلك اوجد غانت اسلوبا علميا رائد يستخدم في رقابة العمل، اطلق عليه اسم خرائط غانت ، و هي وسيلة تستخدمها الادارة امقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط، حيث تزود المدير بصورة واضحة عن صيرورة العمل و الاعمال الواجب انجازها خلال فترة زمنية محددة و كم من هذا العمل تم انجازه و من الذي قام بانجازه [4]

1 -جمال مبارك حسن الشمراني، ادارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارش التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية ، جامعة ام القرى، 2000، ص13

[2] -سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت منهج منهج متطور للنجاح، مرجع سبق ذكره، ص19

[3] - محمد ظاهر وتر ، دور الزمن في الادارة ، المطبعة العلمية، دمشق ، 1985 ، ص17

[4] -حرفوش مدني ، تاريخ الفكر الاداري ، مكتبة زهراء الشرق ، الاسكندرية ، 1997، ص80

و تابع فرانك و زوجته ليليان دراسة الحركة و الزمن بشكل اكثر تفصيلا و طورا في سبيل ذلك معدات مساعدة على اداء الأعمال بأفضل الطرق و الزمن المحدد وصولا الى الطريقة المثلى التي استطاعا من خلالها ادخال فن التخصص في العمل لتطوير ادائه ، حيث عمدا الى وضع قواعد يتم بموجبها تقسيم العمل الى عدة اقسام و كل قسم الى خطوات و حددا لكل خطوة جزء من الوقت اللازم لأدائها و قد وضعا خرائط تستخدم لهذا الغرض اطلق عليها مسمى : خرائط التدفق المساعدة على دراسة أي عملية و تفضيلاتها [1]

ثانيا : الوقت في المدرسة السلوكية للإدارة

سعى رواد هذه المدرسة الى ابراز اهمية الجانب الانساني و الاجتماعي في العمل الاداري و تبنوا بذلك فلسفة الرجل الاجتماعي عوضا عن الرجل الاقتصادي الذي نادى بها انصار المدرسة الكلاسيكية الامر الذي انعكس رؤيتهم للوقت اذ اتوا بأفكار جديدة حوله اثرت الفكر الاداري، اهمها انهم نادوا بضرورة اعطاء العامل فترة للراحة و اخرى للعمل مما ينعكس ايجابيا على معنوياته ، و من ثم على قدرته الانتاجية فالإنسان حسبهم ليس آلةتعمل على مدار الأربع و عشرين ساعة ، بل يحتاج الى فترات راحة تقطع من وقت العمل ، يستفيد منها ليعود بعدها الى اداء المهام المطلوبة منه بكفاءة اعلى ، و قد اكد التون مايو رائد هذه المدرسة من خلال تجاربه في مصنع هاوثورن على اهمية الاعتناء بالعامل الانساني و اختيار فترات الراحة التي تساعد العامل على زيادة الانتاجية لانها تعد منشطا و مجددا لطاقته لكن بشرط ان لا تكون هذه الاوقات المختارة طويلة و غير مناسبة لانها بذلك تصبح عبئا على المنظمة و سببا في تراجع الانتاج[2]

ثالثا : الوقت في المدارس الحديثة للإدارة

اعقبت نظرية العلاقات الانسانية ظهور النظريات الحديثة للإدارة و التي استفادت في مجملها من النظريات السابقة (الكلاسيكية و السلوكية ، و اضافت اليها و طورت مفاهيمها ، و احتل فيها الوقت مكانا بارزا ، و من بين هذه النظريات نذكر : شستر بيرنارد ، رنسيسليكارت ، هربرت سايمون....الخ ، فمثلا استفادت نظرية اتخاذ القرار من الوقت في حل مشاكل التخطيط و الانتاج ، و اعتمدت عليه كليا اذ انها تركز على الاحداث الماضية لتستكشف المستقبل ، كما تراعي التوقيت المناسب في مراحل اتخاذ القرار جميعها ، سواء كانت هذه القرارات تخطيطية ام انتاجية ، كما اعتمدت النظرية البيولوجية على الوقت فافترضت ان المنظمة تشبه الكائن الحي ، بمعنى انها تولد ثم تنمو ثم تتهاوى و من ثم تموت ، و مجمل القول ان المنظمة وحدة اجتماعية و اقتصادية مرتبطة بعامل الوقت و تعتمد عليه في تنفيذ خططها ، الامر الذي يجعل السعي نحو الاستفادة القصوى منه هدف كل مدير ينشد النجاح [(1)].

[1] - صلاح عباس ، ادارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ،2004، ص17-18

[2] -جهاد محمد الرشيد ، ادارة الوقت و علاقتها بضغوط العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2003 ، ص13

الفرع الثاني : مدرسة ادارة الوقت و اهم اسهاماتها

عرف النصف الثاني من القرن الماضي ثورة ادارية كبيرة من ابرز محاورها زيادة الاهتمام بالوقت و ادارته داخل المنظمات باعتبار انه المورد الابرز الذي تمتلكه ، فظهرت بذلك مدرسة ادارية خاصة بالوقت سميت مدرسة ادارة الوقت ، و التي تطورت و تفرعت عنها نظريات و مدارس تابعة لها ، و يمكن القول ان البداية الحقيقية لظهور هذه المدرسة في الفكر الاداري كانت من خلال مجموعة من الاعمال الرائدة التي كانت بمثابة حجر الاساس في بناءها ، من اهمها :

- في سنة 1958 اصدر جيمس ماكاي الذي يعتبر من ابرز رواد هذه المدرسة كتابه ، ادارة الوقت، الذي تكلم من خلاله بإسهاب عن الوقت و كيفية ادارته و التعامل الايجابي معه داخل المنظمات ، و من ابرز ما جاء فيه العبارة الشهيرة التي مازلت تردد الى حد الان التي خاطب فيها المدير قائلا : اذا كنت تشعر بضيق في الوقت اثناء عملك فان مهارتك الادارية تتجه نحو العدم[1].
- في سنة 1966 اصدر بيتر دراكر الذي يعد بدوره من اهم رواد مدرسة ادارة الوقت كتابه ، المدير الفعال، الذي حاول من خلاله اعطاء تصور عن كيفية تفعيل دور المدير في ادارة وقته و وقت العاملين معه ، و من اهم ما جاء فيه قوله : اثناء تعاملي مع عدد كبير من الاداريين فإنني وجدت انه من النادر ان تجد مدير يتحكم في اكثر من 25% من وقته ، و هذا ما يثبت ان تعلم اجدارة الوقت اصبح ملحة للمدير المعاصر اذا اراد النجاح.
- في سنة 1967 قامت الباحثة روز ماري ستيوارت بدراسة شهيرة عنوانها "المديرون و وظائفهم" ركزت من خلالها على الكيفية التي يقضي بها المدير البريطاني وقت عمله الرسمي ، و توصلت من خلالها انه يوزع وقته كالآتي : 42% في الحوارات الغير الرسمية، 35% للمهام الورقية، 7% في اعمال اللجان والاجتماعات المخطط

لها مسبقا ، 6% للزيارات المفاجئة، 4% كمقابلات خاصة ، كما توصلت الى ان المدير يقضي 75% من وقت عمله الرسمي في العمل داخل المنظمة ، و الوقت الباقي أي 25% من وقت عمله يكون للعمل خارج المنظمة.

بعد هذه الدراسات زاد الاهتمام بموضوع ادارة الوقت بشكل ملحوظ على صعيد ادارة الاعمال ة الادارة العامة على

حد سواء ، و بدأت تظهر الكثير من الدراسات و البحوث و المقالات و الكتب التي اثرت مدرسة ادارة الوقت ، و كان للتطورات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية اثرها الكبير في تنامي الاهتمام بهذا الموضوع فظهرت

[1]- محمد احمد الطراونة ، " ادارة الوقت و الاداء الوظيفي : دراسة تحليلية " ، مؤتة للدراسات و البحوث ، المجلد (17) ، العدد (1) ، مؤتة ، 2002 ، ص 70.

اسهامات عديدة منها : ما جاء بهت يد و ماكينزي في كتابهما : " ادارة الوقت " الصادر سنة 1971 ، كتاب اليك ماكينزي الذي جاء بعنوان : " مصيدة الوقت " الصادر سنة 1972 ، كتاب ويبر الذي جاء بعنوان " الوقت و الادارة " الصادر سنة 1972 ، دراسة هاريسون التي جاءت بعنوان : " الادارة و ادارة الوقت " الصادر سنة 1978[1].

المطلب الرابع : أنواع الوقت[2]

الفرع الأول : التصنيف الأول

في برنامج تدريبي قدمته منظمة آمديست عام 2002 عن تطوير المهارات الإشرافية تم تقسيم الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية من حيث طبيعة الاستخدام هي

أولا : الوقت الابداعي Creation Time.

و هو الوقت المخصص للتفكير و التحليل و التخطيط للمستقبل و تنظيم العمل و تقديم مستويات الإنجاز، و يلاحظ

أن معظم النشاطات الإدارية بل و الانسانية بوجه عام يمارس أو يجب أن يمارس، فيها هذا النوع من المشكلات الادارية و غير الادارية بأسلوب علمي من كافة جوانبها بهدف تقديم حلول موضوعية و منطقية تضمن فعالية القرارات التي تتخذ بصددها.

ثانيا : الوقت التحضيري (الإعداد) Preparatory Time.

و هو الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل ، و قد يستغرق في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات عامة قبل بدء تنفيذ العمل و من المفترض أن يتيح المدير لهذا النشاط ما يحتاجه من وقت لما قد يترتب على عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل من خسائر اقتصادية.

ثالثا : الوقت الإنتاجي Productive Time.

[1]-نادر احمد ابو شيحة و محمد قاسم القريوتي ، " ادارة الوقت في الاجهزة الحكومية بالمملكة الاردنية الهاشمية " ، دراسات ، المجلد(20) ، العدد (1) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، عمان ، 1993 ، ص 106-107.

[2]-مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم و القواعد و المهارات، مرجع سبق ذكره،ص36-40

و يمثل الفترة التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي خطط له في الوقت الابداعي و التحضير له في الوقت التحضيري و حتى يكون هذا النوع فعالا من الموازنة بين وقت الإنتاج أو التنفيذ و بين وقت الإبداع و التحضير لأن الوقت المتاح للجميع محدود بطبيعته فإن ظهر أن كثيرا من الوقت يخصص لأعمال عادية فإن ذلك يعني أن قليلا من الوقت يخصص للإبداع و التحضير أو لأي منهما مما يجعل من التوازن عملية ضرورية لتحقيق فعالية الاستخدام لعنصر الوقت.

رابعا : الوقت غير المباشر In-direct Time.

و هو الوقت المخصص لنشاطات فرعية عامة : لها تأثيرها على علاقات المنظمة بالغير كالمسؤولية الجماعية و حضور الندوات و الارتباط بمنظمات اجتماعية و ما إليها حيث تستنفذ وقتا ليس بالقليل الأمر الذي يستوجب قيام المدير بتحديد الوقت الممكن تخصيصه لمثل هذه النشاطات أو تفويض من يقوم بها عنه أخذا في الاعتبار للتوازن بين النشاطات الداخلية و الخارجية في انجاز الأعمال و إيفاء جسور التعاون مع الآخرين في الخارج قائمة.

الفرع الثاني : التصنيف الثاني

يقسم محمد محمد ابراهيم الوقت حسب ظواهر الكون و درجة تعقدها إلى خمسة أنواع هي :

أولا : الوقت المادي الميكانيكي

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

ثانيا : الوقت البيولوجي

و هو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر البيولوجية و نموها ، فالوقت البيولوجي يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية ، فقد يكونان لطفلين نفس العمر الزمني ، 9 سنوات مثلا و لكنهما يكونان من حيث العمر البيولوجي ، إذ قد يكون أحدهما أكثر نضجا من الناحية البيولوجية من الآخر لأن معدل نموه البيولوجي أسرع ، و يجب التأكد هنا أن الإشارة إلى درجة نضوج الأعضاء الجسدية في الجسم و ليس إلى النضج العاطفي أو الحالة النفسية على الرغم من وجود ترابط بين الجانبين في كثير من الأحيان

يختلف الوقت البيولوجي عن الوقت الميكانيكى في أنه يقاس بمعيار داخل (معدل نمو الجسم بيولوجيا) و ليس بمقياس خارجي كما هو الحال في الوقت في الميكانيكي (حركة جسم مادي بالنسبة لجسم آخر خارجي) علما

بأن استخدام وحدات الزمن الميكانيكي العادية كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة غير مفيد في دراسة نمو الظواهر البيولوجية و تطورها.

ثالثا : الوقت النفسي

اذا انتقلنا من مستوى الظواهر المادية و الظواهر البيولوجية الى مستوى الإنسان فإننا نجد تصورا مختلفا للوقت فالوقت النفسي هو شكل من اشكال الشعور الداخلي و ادراك المرء لذاته و هو يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث او الظروف الذي يكون فيه الفرد و كذلك على حالته النفسية فإذا كان الظرف سيئا او خطراً و المرء في حالة نفسية سيئة فإن الزمن يمر ببطء شديد و بالتالي فقد تبدو الدقائق في مثل الظرف و كأنه ساعات.

و على عكس ذلك إذا كان المرء سعيدا و الحدث مفرحا فإن الوقت يمر بسرعة تجعل الساعة تبدو و كأنها دقيقة و بالتالي فإن الوقت النفسي يقيس انسياب الزمن داخل المرء و يمثل مدى وعيه و ادراكه لتغير الأشياء و هو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي و نوعي خلافا للزمن المادي الميكانيكي الذي يعتبر مقياسا عاما موضوعيا كميا ايضا.

و قد استخدمت في قياس الوقت النفسي عدة طرق تركزت حول ادراك الناس للوقت و لامتداد الوقت لقد كان يعرض على الأفراد الخاضعين للتجربة حدث معين كشريط سينمائي او يخضعون لتجربة محددة كجلسة نقاش ثم يطلب منهم ان يقدروا الفترة الزمنية التي استغرقها الحدث.

و قد دلت نتائج هذه الدراسات ان تقدير الناس لمرور الوقت يختلف من شخص الى آخر من ناحية و يختلف كذلك من الوقت الحقيقي الذي تدل عليه الساعة فمثلا كان الوقت يبدو عندما يتعرض المبحثون الى احداث مملة او كريهة او عندما يخضعون لفترات انتظار.

رابعا : الوقت الاجتماعي

و هو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت من حيث ان معاييره هي الأحداث الاجتماعية الهامة كمولد الرسول صلة الله عليه و سلم او نشوب الحرب العالمية الأولى أو غير ذلك من الأحداث الهامة التي تختلف من مجتمع الى آخر.

فاذا كان الوقت الميكانيكي يقاس بحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر و الوقت البيولوجي يقاس بمعدل نمو الجسد فسيولوجيا و الوقت النفسي بحالة الفرد النفسية فإن الوقت الاجتماعي يقاس بمعايير اجتماعية تدور

حول احداث هامة للمجتمع تبقى عالقة في اذهان الناس و يشيرون اليها من حين لآخر مثل وقت الحرب العالمية الثانية او وقت الحج و شهر رمضان و الأعياد بالنسبة للمسلمين.

خامسا : الوقت الميتافيزيقي

و هو وقت الميتافيزيقية او وقت ما وراء الطبيعة و هو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت اختلافا جذريا فيوم الحساب مثلا او الأزل تختلف عن المفاهيم العادية للوقت ، قال تعالى (و إن يوما عند ربك كألف سنة مما تعدون)

الفرع الثالث : التصنيف الثالث

يمكن تقسيم الوقت الى :

أولا : وقت يصعب تنظيمه او ادارته او الاستفادة منه في غير ما خصص له

و هو الوقت الذي نقضيه في حاجاتنا الأساسية مثل النوم و الأكل و الراحة و العلاقات الأسرية و الاجتماعية المهمة و هو الوقت لا يمكن ان نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له و هو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

ثانيا : وقت يمكن تنظيمه و ادارته

و هو الوقت الذي نخصصه للعمل و لحياتنا الخاصة و في هذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا هل نستطيع استثماره الاستثمار الأمثل؟ كذلك يمكن تقسيم هذا النوع من الوقت الى وقت الذروة و النشاط و وقت الخمول و قلة المجهود.

الفرع الرابع : التصنيف الرابع

و هذا التصنيف مشابه للتصنيف الثالث (السابق) حيث يقسم الوقت الى قسمين هما :

أولا : قسم يمكن التحكم فيه

ثانيا : قسم لا يمكن التحكم فيه

فالوقت الذي لا يمكن التحكم فيه هو الذي يخضع لمطالب المدير المباشر و الذي نادرا ما يمكن تنظيمه، و لهذا ينبغي على الفرد الاستفادة باقصى ما يمكن من الوقت الذي لا يستطيع التحكم فيه.

الفرع الخامس :التصنيف الخامس

يمكن تصنيف الوقت من حيث درجة التفاؤل و التشاؤم :

أولا : الوقت الأكثر احتمالا

ثانيا : الوقت التفاؤلي (اقصر وقت ممكن لانجاز المهمة او تنفيذ مشروع)

ثالثا : الوقت التشاؤمي (اطول وقت ممكن لانجاز المهمة او تنفيذ المشروع)

رابعا : الوقت التقديري المحسوب و الذي يمكن حسابه من خلال معادلات معينة ترتكز على حساب الأنواع السابقة من الوقت.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الوقت

ان من اهم موارد المنظمة الواجب ادارتها و توجيهها نحو الاستخدام الفعال لها هو الوقت ، لأنه أهمها على الاطلاق و اكثرها خصوصية ، فهو بخلاف الموارد الاخرى لا يباع ، لا يستأجر ، لا يدخر ، كما لا يمكن احلاله بمورد آخر ، و قد ادركت المنظمات المعاصرة هذا الامر و اصبحت تتسابق من اجل تبني مختلف الاساليب و التقنيات التي تسمح لها باستغلال الوقت المتاح بأكبر فعالية ممكنة ، و ذلك اعتقادا منها ان بقاءها مرهون بقدرتها على التعامل الايجابي مع الوقت و ادارته بالشكل الذي يجعل منه مصدر لبناء المزايا التنافسية التي تؤمن لها النمو و التطور في بيئة الاعمال الحالية ، التي اصبحت تتسم بالتعقد و بالمنافسة الشديدة ، يضاف لها توسع الاعمال و كبر حجم المنظمات.

المطلب الأول : نشأة و تطور ادارة الوقت

كما كان نشأة علم الإدارة حديثا نسبيا فكذلك كان الاهتمام بإدارة الوقت في علم الإدارة الحديثة ، حيث كانت الإشارات الأولى لإدارة الوقت من خلال أفكار و جهود فريدريك تايلور الذي يطلق عليه ابو الإدارة العلمية ، و ان لم ينص على ادارة الوقت في البداية كهدف رئيسي لمدرسته لكنها كانت متواجدة في افكار الإنتاج و الإنجاز و الرقابة وصولا لأفضل مستويات الأداء و ذلك تلبية لحاجيات المجتمعات المتنامية.

كما زاد الاهتمام بإدارة الوقت بعد ذلك تبعا للتغيير الهائل في العصر الحديث ، حيث لامس الوقت كل تفاصيل الحياة ، و مجالات العمل و الإنتاج بالذات.

و قد بين سلامة ذلك حين اشارة الى جهود تايلور في دراسة الحركة و الزمن و ذلك بهدف تحديد افضل طريقة لأداء العمل ، اضافة الى ازالة أو تقليل الوقت الضائع مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف او المقاطعات او التأخير للاستراحة كل ذلك كان بغرض زيادة الانتاج و لذلك لم تعبر افكاره

بشكل واضح عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت ، و قد اشارت نظريات الإدارة بعد ذلك الى موضوع ادارة الوقت بشكل واضح عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت ، و قد اشارت نظريات الإدارة بعد ذلك الى موضوع ادارة الوقت بشكل جزئي شانها في ذلك شان سابقتها نظرية الادارة العلمية.

بحيث لا تمكن ان توصف تلك الإشارة بالشمولية و لا تعد بداية رئيسة لفكر ادارة الوقت المتعارف عليه حاليا في علم الادارة الحديث بل ان تلك الاشارات كانت تعبيرا عن وجهات النظر المختلفة مع منهج الادارة العلمية.

المطلب الثاني : ماهية ادارة الوقت و اساسياتها

تسعى كل المنظمات الى استغلال مواردها بشكل فعال و ذلك بهدف النمو ، البقاء و الاستمرار ، و الوقت من اهم هذه الموارد ، فرغم انه متاح للجميع بالقدر نفسه ، إلا انهم يختلفون في كيفية استغلاله و التعامل معه ، و هذا يرجع بالأساس لتعدد الرؤى حول ادارة الوقت ، هذا المصطلح الذي كثر الكلام عنه في بيئة الاعمال الحالية ، و تعددت المفاهيم المرتبطة به.

الفرع الأول : مفهوم ادارة الوقت

ان ادارة الوقت تعني ادارة الذات ، ان مفهوم ادارة الوقت عملية مستمدة من التخطيط و التحليل و التقييم المستمر لكل النشطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة ، تهدف الى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول الى الاهداف المنشودة ، فهي تساعد في تحديد الحاجات حسب اهميتها و تعني الكفاءة و من ثم تعتبر ادارة الوقت الجيدة صفة من صفات القيادة الجيدة ، و يمكن تعريف ادارة الوقت بأنها احدى العمليات التي تستطيع بها ان تنجز المهام و الاهداف التي تمكنك من ان تكون فعالا في عملك.

اوضح الجريسي في تعريفه لمفهوم ادارة الوقت انها لا تنطلق الى تغييره و لا الى تعديله بل الى كيفية استثماره بشكل فعال و محاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة او انتاج ، و بالتالي رفع انتاجية العاملين خلا وقت عملهم المحدد .

و قد لخص **دراكر** تعريف ادارة الوقت بقوله " ان ادارة الوقت تعني ادارة الذات و ان المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر الى وقته قبل الشروع في مهماته و اعماله و ان الوقت يعد من اهم الموارد فاذا لم تتم ادارته فلن يتم ادارة أي شيء آخر "، و قد قلنا من قبل ان الوقت يتسم بالجمود فلا يمكن ادخاره او تعويضه او تأجيله و بالتالي ندرك اختلاف عن بقية الموارد البشرية و الطبيعية و المادية.

لذا من الممكن ايجاز تعريف ادارة الوقت بعبارة اخرى انه الاستخدام الجيد و الصائب للوقت المحدد و المسموح به لتحقيق غاية ما.

تعريف آخر لادارة الوقت بانها " علم و فن الاستخدام الرشيد للوقت هي علم استثمار الزمن بشكل فعال و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و المتابعة و التنسيق و التحفيز و الاتصال و هي ادارة لأندر عنصر متاح للمشروع ، فاذا لم نحسن ادارته فإننا لن نحسن ادارة أي شيء " لذا لا يختلف اثنان على اهمية ادارة الوقت في حياتنا العلمية و العملية.

فالوقت قابل للاستغلال و الاستثمار بدون حدود او قيود و هو كأصل ثمين.

ان عدم ادارة الوقت جهلا او عمدا هي احد اسباب تأخر العرب و المسلمين في قضية التنمية التي يطرحها كثير من علماء و مفكري العرب.

و نجد ان هناك آراء و اختلافات حول مفهوم ادارة الوقت و تتعدد تعريفات الإدارة للوقت و لكنها كلها تؤدي الى نفس المضمون و هو القدرة على انجاز الأعمال بشكل منسق و منظم و فعال و تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أي الاستغلال الأمثل و الفعال لكل الإمكانيات المتاحة للإدارة ، و الوقت هو اول هذه الإمكانات و مفهوم إدارة الوقت مفهوم شامل و متكامل و صالح للكل الأزمنة و لقد ارتبط هذا المفهوم بالعمل الإداري و لقد بدأت الأبحاث و الدراسات في البحث في هذا الموضوع و زيادة الاهتمام به نظرا للتطورات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و زيادة تكاليف الإنتاج[1].

ايضا تعنى ادارة الوقت بفن الاستخدام الرشيد للوقت ، و هي علم استثمار الزمن بشكل فعال ، و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم ز التنسيق و التحضير و التوجيه و المتابعة و الاتصال .

و هي عملية لا تنظر للماضي او ترتبط بالحاضر ، و انما هي أساسا موجهة الى المستقبل و التنبؤ و الوقوف على مساراته و اتجاهاته و الطرق المختلفة الموصلة للأهداف ، و حتى نحسن ادارة الوقت في المستقبل علينا ان نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر

- إدارة الوقت هي ادارة عنصر متاح ، فإذا لم نحسن ادارته و بشكل فعال فإننا لن نحسن ادارة أي شيء آخر ، فإدارة الوقت تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس المساحة من الوقت [2].

-ادارة الوقت هي القدرة على اتخاذ القرار بشان ما هو مهم في الحياة سواء كان ذلك في العمل او المنزل ام في حياتك الشخصية او حتى عند وضعك الأولويات في بعض الأعمال بحيث يتاح لنا الوقت الكافي لإتمام الأعمال التي يجب ان ننجزها و التي تحتاجها و تلك المهمة ايضا.

الفرع الثاني : أساسيات ادارة الوقت

[1])فهد خليل زايد، مرجع سبق ذكره، ص8-9
[2])مجدي ابراهيم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص10

تمثل اساسيات ادارة الوقت الجانب الاجرائي التنفيذي الذي يمكن الاداري من الإفادة من الوقت بالشكل الصحيح و المناسب ، و التي يتعين ايضا على ضبط الوقت و تقليل نسبة الفاقد منه الى حد اقصى ، و ذلك لأهمية القصوى بالنسبة للعمليات الادارية و دوره الحيوي في نجاحها .

و لقد حدد اساسيات ادارة الوقت تحت مسمى (القواعد الخمسة الكبرى في ادارة الوقت) على النحو التالي :

- تحديد الأولويات و الأهداف
- تخطيط الوقت
- تحليل الوقت و تسجيله
- تنظيم الوقت
- مرحلة التنفيذ

و يمكن اعتبار هذه القواعد و الاساسيات مهارات خاصة بالإداريين تمكنهم من ادارة الوقت و ضبطه و الإفادة منه بشكل مناسب ، كذلك فانها في الجانب التطبيقي تميز بين مدير و آخر ، و من المهم هنا الإتيان بشيء من التفصيل حول تلك الأساسيات على النحو التالي :

اولا : تحديد الاهداف و الاولويات

عد ابو شيخة (1991م) تحديد الاهداف المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد ، و كذلك المحور الأساسي للعملية التخطيطية فيها تكون ادارة الوقت ممكنة ، و بإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا ، بحيث يساعد تحديد الأهداف على توظيف الوقت بالشكل المناسب ،

و من المهم بالنسبة للأهداف ان تكون واقعية ، واضحة جيدة مكتوبة و ممكنة التحقيق.

و تمثل الأولويات جملة من المهام التي سيقوم بها المدير و التي يجب ان تكون مرتبة حسب الأهمية الاهم ثم الاهم ، و قد ذكر هاينز نقطتين هامتين بالنسبة لهذه الأولويات هي :

وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها

تحديد الأولويات لهذه المهام

و اكد على ان هذه الاولويات يجب ان تكون مرنة و يمكن تعديلها في أي وقت ، و هذا مطلب ضروري بالنسبة للأولويات و الا كانت عائقا يقف في طريق تحقيق اهداف العمل و نجاحه.

ثانيا : تحليل الوقت و تسجيله

على المدير القيام بتسجيل الوقت الذي يمضيه بالنسبة لكل نشاط يقوم به ، ثم بعد ذلك يقوم بتحليل تلك الأنشطة و قد اطلق سلامة (1977م) على عملية التسجيل : قائمة الواجبات اليومية او الأسبوعية.

و تبين ان المعلومات الدقيقة في تسجيل الوقت و تحليله تقود الى تعريف دقيق للمشكلات و مضيعات الوقت.

و اضاف السفياني ان على المدير اعادة النظر فيما قام به من اعمال او ما ينوي القيام به ، و من ثم توزيع الوقت المناسب لكل مهمة او مسؤولية و بذلك يستخدم وقته استخداما امثل.

و يتضح مما سبق ان عملية التسجيل تفيد في حصر الأنشطة التي يقوم بها المدير خلال فترة معينة كما ان عملية التحليل تساعد على ترتيب تلك الأنشطة بالنسبة للتنفيذ او الجدوى ، و كذلك استبعاد النشاط الغير الضروري الذي يسبب هدر الوقت.

ثالثا: تخطيط الوقت

عرف حريم (2006م) التخطيط بانه " ذلك الجزء او الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة ".

و لذا فيصعب بل يستحيل القيام بأي عمل دون تخطيط مسبق ، كما لا يمكن القيام بالتخطيط دون اعتبار لعامل الزمن او الوقت ، و يرجع فشل كثير من الجهود و الأعمال الى عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت و توظيفه بالشكل المناسب ضمن الخطط بكافة مستوياتها ، و قد اكد على ارتباط التخطيط بالوقت **سلامة** (1977م) بقوله " فمن مقومات الخطة الناجحة ان تكون محددة بفترة زمنية معينة.

رابعا: تنظيم الوقت

عرف التنظيم على انه " توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام او احراز و امتلاك و ادارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ خطة مرسومة " ، و بذلك يكون التنظيم تاليا للتخطيط بالنسبة لأساسيات ادارة الوقت .

و يقول ايضا الديب (2006) ان تنظيم الوقت لا يعني الجد بلا راحة ، و انما يعني المزيد من السعادة و السيطرة على الظروف المحيطة ، بدل ان تسيطر علينا.

و هذا القول عام في مدلوله ليشمل الوقت الخاص و العام و و لكن بالنسبة للمدير و للعمل الإداري فان تنظيم الوقت يجعل استخدامه اكثر فعالية ، و ذلك من خلال ما يقدمه التنظيم من وضوح للرؤية يفيد منها جميع منسوبي التنظيم ايا كان نوعه مما يسهم في نجاح العمل و تحقيق الأهداف.

و بين سلامة ان فعالية التنظيم بشكل عام تبدو من خلال تحديد مهام و اختصاصات العاملين و تقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي و عادل ليقل التعارض و الازدواجية في المهام و الصلاحيات و بذلك يسهم التنظيم في نجاح الخطة المحددة مسبقا و نجاح المدير و العاملين تبعا لذلك في القيام بمهامهم الموكلة اليهم بكل كفاءة و فعالية ، حيث يكون هناك قدر كبير من التفاعل بين العاملين فتحقق بذلك الإنسانية و المرونة التي لا تخل بالعمل و مكوناته و اهدافه

خامسا :مرحلة التنفيذ

مرحلة التنفيذ هي المحك الفعلي للخطوات السابقة و هي الخطوة التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل ، اضافة الى انها الخطوة التي تبين مدى النجاح الذي تحقق من خلال القدرة و المهارة في تطبيق الخطوات السابقة ، و توظيف جميع الجهود و الامكانيات.

و كما قال السفياني " لتتمكن من التنفيذ الجيد عليك القاء نظرة في بداية كل يوم الى قائمتك اليومية و الى كل نشاط غير ضروري ، و فوض ما يحتاج الى تفويض ، و حدد اولوياتك التي يجب ان انجازها ، مع ترك وقت للطوارئ ، ابدا بإنجاز مهامك بالبدء بالأصعب فيها ، التزم بمواعيدك ، و ثابر على تنظيم وقتك ، و احذر التسويف و تعامل جيدا مع مضيعات الوقت .

و لذلك من المهم خلال مرحلة التنفيذ الاهتمام بالتقييم المرحلي لما تم انجازه ليساعدك ذلك على البحث عن حلول ممكنة تسهم في تجحيم الأخطاء او الحد منها قدر الإمكان ، لضمان اكبر قدر من النجاح ، كما تتضمن هذه المرحلة مهارات ادارية مهمة تتعلق بالتوجيه و الرقابة و القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة

المطلب الثالث : اهمية ادارة الوقت و أهدافها

الفرع الأول : أهمية إدارة الوقت

أولا : ان الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول و لذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها و تقديره لأهمية الوقت.

ثانيا : ان الوقت يعتبر احد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة و فعالية المديرين.

ثالثا : ان الوقت من الموارد و الامكانيات النادرة التي تؤدي استخدامها بكفاءة الى الوصول الى الأهداف العامة و الخاصة .

رابعا : ان الوقت له تكلفة يمكن حسابها على اساس اجر الدقيقة الواحدة

خامسا : ان الوقت لا يمكن تخزينه او ادخاره

سادسا : ان الوقت لا يمكن تعويضه اذا ما فات

سابعا : ان من يسيء استخدام وقته يهدر وقت الآخرين

ثامنا : ان الوقت شيء محدد لا يمكن ان تزيد فيه فاليوم لا يحتوي على اكثر من أربعة و عشرون ساعة.

تاسعا : ان الوقت لا ينتظر احدا فاما ان تدعه يمر او تستخدم كل دقيقة فيه [1].

الفرع الثاني : أهداف ادارة الوقت

من المتفق عليه ان لكل عمل ثمرة و نتيجة يسعى الفرد او التنظيم او المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له ، و من ثم فإن الجميع يبذل كل ما لديه من طاقة و جهد و امكانات في سبيل ما يريد الوصول اليه بأقل جهد و اسرع وقت، و اهداف ادارة الوقت لها مردود ايجابي على الجميع بشكل عام ، و كون الفرد جزء من التنظيم و المجتمع الذي ينتمي اليه و من تلك الأهداف نذكر ما ذكره ماكينزي عام 2000 م و حدده في أربعة مجالات هي[2] :

أولا : الاجهاد، حيث تسهم ادارة الوقت في الكثير من الاجهاد

ثانيا : التوازن ، حيث تسهم العادات الجيدة في ادارة الوقت في وصولنا الى حياة اكثر توازنا و توفر الوقت المناسب للعائلة و العمل و الذات.

ثالثا : الانتاجية ، حيث ان الوقت في دنيا الاعمال يساوي الانتاجية ، و اذا كنت اكثر فاعلية مع اوقاتك فإنك تستطيع زيادة انتاجك.

رابعا : الاهداف لكي تحرز تمتعا تجاه تحقيق اهدافك الشخصية و المهنية ، فانك تكون بحاجة وقت يتيح لك ذلك ، ذلك ان شيئا لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لانجازه.

كما اشار الديب عام 2006 م الى اهداف من ادارة الوقت على النحو التالي[3] :

1-توفير الوقت لتنمية الذات و تطوير الاداء اضافة الى دور الفرد و مكانته في المجتمع.

---

1)محمد الصيرفي ، ادارة الوقت ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، سلسلة اصدارات التدريب الاداري ، ص13-15-14

)ماكينزياليك،مصيدةالوقت،مكتبةجرير،الطبعةالثالثة،الرياض،ص 45[2]

1- الديبابرهيمرمضان،أسسومهاراتادارةألذات،إدارةالوقت،مؤسسةأمالقربللترجمةوالنشروالتوزيع،الطبعةالثانية ،ص2006 .

2-توفير الوقت للتفكير في الابداع و الابتكار في مجال العمل.

3-الافادة المثلى من الحياة و تقليل كلفة الفرص الضائعة لاقل ما يمكن.

4-حماية النفس من الوقوع في الفراغ و الوقوع في الزلل.

5-توفير وقت مناسب للراحة و الاستجمام و الاستمتاع بالحياة.

و هنا تعني ادارة الوقت ادارة الذات ، اذ ان اهداف الادارة كما سبق تساعد بشكل كبير على ادارة الذات و تنمي لدى الفرد القدرة على ذلك.

و ذكر شحاذة في كتابه عام 1428 هجري ، أهداف أخرى لإدارة الوقت تمثلت في الاتي[1] :

1-التحكم بالحدث : ذلك ان الحدث يكون خلال الوقت ، و هنا يكون اختلاف الانتاج البشري بين فرد و آخر الناتج عن مدى تحكمها بالحدث في ادارة اوقاتهما.

2-دائرتا التحكم و الاهتمام : تكون الاولى فيهما اضيق ، يمكننا فعل شيء حولها ، اما الثانية التي تحيط بالاولى فهي خارجة عن نطاق تحكمنا بها و سيطرتنا عليها ، و لذا فمن المهم صرف الجهد و الطاقة ضمن الدائرة الاولى.

3-التحكم بمسيرة الحياة : هو نتيجة التحكم بالحدث الذي يتم خلال الوقت ، و هو غاية ادارة الوقت ، حيث الوقت هو مادة الحياة

4-دوامة التحكم بالحدث و الثقة بالنفس و الانتاج : التحطم بالحدث خلال الوقت يقضي الى الثقة بالنفس و كلاهما يؤدي للانجاز و الانتاج.

5-تحطيم الشعور بالعجز : من خلال الثقة و الايمان بالقدرات التي وهبها الله لنا و الاستغلال الأمثل لها.

المطلب الرابع : متطلبات ادارة الوقت

الهدف الرئيسي لإدارة الوقت هو الوصول الى افضل طريقة لاستثمار الوقت او تحقيق اكبر منفعة او مصلحة او عائد او مردود من استثمار الوقت المتاح سواء للمؤسسة او للأفراد العاملين فيها، فان ادارة الوقت تعمل على انجاز المهام بيسر و بدون ارهاق و بأقل تكلفة ممكنة و تحتاج ادارة الوقت الى التنسيق و التكامل لتفعيل المتاح من الموارد المتاحة فعلا للمشروع ، و زيادة انتاجياتها و انتاجها و هي تحتاج الى جملة عوامل لدى الفرد ،

[1]-شحاذةأمين،ادارةالوقتبينالتراثوالمعاصرة،دارابنالجوزي،الرياض 1428هـ،ص110-119

حيث يتضح لنا ان هناك ثلاث عناصر رئيسية ضاربة في اعمال الفرد ، حاكما لسلوكه و تصرفاته ، و مسيطرة على ضميره و سلوكه الذاتي سواء كفعل او ردة فعل و هذه العوامل هي: [1].

العامل الاول : احساس عميق بالولاء و الانتماء الكامل للمشروع و هذا المشروع هو بمثابة وطن يحوي كامل صفات و خصائص الوطن للأفراد العاملين فيه ، و هو كالوطن مؤهل للتمتع بتضحيات العاملين فيه و اخلاصهم الكامل.

العامل الثاني : شعور كامل بالالتزام بالمسؤولية عن كل ما يتم و ينفذ في المشروع و الحرص الشديد على انجاز العمل المطلوب بالشكل و الصورة و المواصفات المطلوبة.

العامل الثالث : رغبة عارمة في التفوق و الامتياز و اعتلاء قمم النجاح ، بل الارتقاء دائما الى قمم قياسية جديدة.

و من خلال هذا التفاعل الحيوي يتم ادارة وقت العاملين في المشروع و الدخول الى مجال تعظيم التنافسية بإدارة الوقت ، و لما كانت عملية تخليق المزايا التنافسية تقوم على وعي ادراكي شامل بما يحدث و يتم في السوق ، فان على المشروع القيام بمسح السوق ، لمعرفة ما هو قائم فيه ، و ما هي العناصر المحركة و الفاعلة في السوق ، بشكل يظهر أي هذه العناصر فاعل ، و أي هذه العناصر مفعول به ، و بمعنى آخر معرفة المؤثر و المتأثر ، و أيهما الثابت و المتغير .

حيث أن ادارة الوقت تحتاج الى رصيد جيد للمتغيرات و المستجدات و الظواهر الادارية المختلفة ، التي لها تأثير على المشروع و على العاملين فيه ، و على قوى الفعل ، و الادارة الفاعلة فيه و بما يساعد على تعميق الاحساس بالوقت ، و في زيادة العائد المترتب على هذا الاستثمار ، و يتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة المتكاملة لتلك العوامل و تحليلها تحليلا علميا يتناول كافة الاجزاء و المكونات و علاقة كل منها بالآخر ، حيث يترتب ما يلي:

الفرع الاول : فهم واسع و عميق للظواهر الادارية

حيث ان الظواهر الادارية عديدة و مختلفة ، و لها صفة التجدد و التحول ، و لها التمحور و التلازم و التتابع ، و هي تنشأ و تحدث فرادى و جماعات ، و هي تحدث فجأة و على غير توقع و بسرعة و هي تحدث ايضا تدريجيا

1- العبودي فهد ناصر، فن إدارة الوقت، دار طويبق الرياض، الطبعة الاولى،ص118.

، و من ثم فإن الفهم الواسع العميق لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت ، فإدارة الوقت تحتاج الى فهم واسع عميق شامل و متكامل للظواهر الإدارية يتناول ما يلي :[1]

1-حقائق العمل الموضوعية : أي ما هو مطلوب انجازه من اعمال و مهام و انشطة ، و ذلك في ظل ظروف و موارد و امكانيات و قدرات معلومة و معروفة مقدما ، و متفق عنها من الجميع .

2- و تشمل على جانبين رئيسين :

2-1 الجانب الأول

المهام الكمية التي يتعين ان تكون في شكل كمي و رقمي محدد كهدف يتعين تحديده ، و كعمل مطلوب اجازة و في الوقت ذاته يمكن قياسه و متابعة تطور المراحل التي يمر بها ، و معرفة اوجه القصور او الانحراف الذي حدث في أي مرحلة ، و التدخل قبل ان يستفحل اختصار للزمن و حسن استغلال الوقت .

2-2 الجانب الثاني

جانب كيفي يتصل بالنوعية و بجودة الانجاز : و الذي يتعين الا يقل عنه كفاءة و نوعية ، و هذا الانجاز لضمان قبول السوق للمنتجات التي يقدمها المشروع ، و ترحيب بل و تشوق العملاء و المستهلكين لهذه المنتجات ، من ثم فإن الجودة و النوعية الارتقائية تصبح مطلب حياة و ليس كهدف يريد الوصول اليه.

3- مهارات سلوكية للأفراد : نابعة من مواهبهم الخاصة و قائمة علة اشباع و تغطية رغباتهم و حاجاتهم و ارضاء دوافعهم الذاتية نحو الارتقاء ، ومن ثم فإن المشروعات تعمل على حسن استثمار ما هو متاح من ساعات عمل للأفراد من خلال تنمية و تفعيل سلوكياتهم مهاراتهم و معارفهم و خبراتهم ، فضلا عن توافقها مع طموحاتهم و آمالهم العلمية و الوظيفية.

4- أفكار ابتكارية ابداعية مستحدثة : تأتي بالجديد المثمر الغني و الأكثر توافقا و ثراء و الذي يزيد من الإنتاجية و الإنتاج.

5- خيال ناضج قادر على استقرار المستقبل : و تفعيل تطلعات و احلام و آمال الافراد و تحقيقها على ارض الواقع ، وذلك من خلال تصورات و سيناريوهات ممكنة التنفيذ تأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

5-1 ان حاجات الأفراد لا نهاية

5-2 ان الجيد المبتكر ليس بالضرورة يحذف و يحل محل القديم

[1])الخضري محسن أحمد، الإدارة الثقافية للوقت، أتيراك للنشر و التوزيع، القاهرة،2000، ص24-27

3-5 ان أي تطوير لابد ان يعكس نفسه على ادارة الوقت.

الفرع الثاني : استيعاب موسوعي لجوانب و ابعاد الظاهرة الادارية

بناءا على الفهم يتم استيعاب جوانب و ابعاد الظاهرة الإدارية و إدخالها الى اطار الوعي و الإدراك ، و يتم هذا في اطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل و ما تتكون منه من عناصر و أجزاء ، و من ثم معرفة أي الأجزاء و العوامل اسهم في هذه الظاهرة الادارية و اوصلها الى ما وصلت اليه.

الفرع الثالث : ادراك محيط العلاقات و التوازنات و التأثيرات المتبادلة

ما بين الجزء و الكل، و من ثم يمكن تحديد ما يلي :

-التوازنات المؤثرة على ادارة الوقت.

-العلاقات و الروابط المؤثرة على ادارة الوقت.

-البيئة و المناخ المحيط بإدارة الوقت.

و بالتالي معرفة أي الفواعل الإدارية و المحفزات الدافعة و التوجيهية التي يمكن ان تساهم في حسن استثمار الوقت و تفعيله.

الفرع الرابع : تحليل ذكي

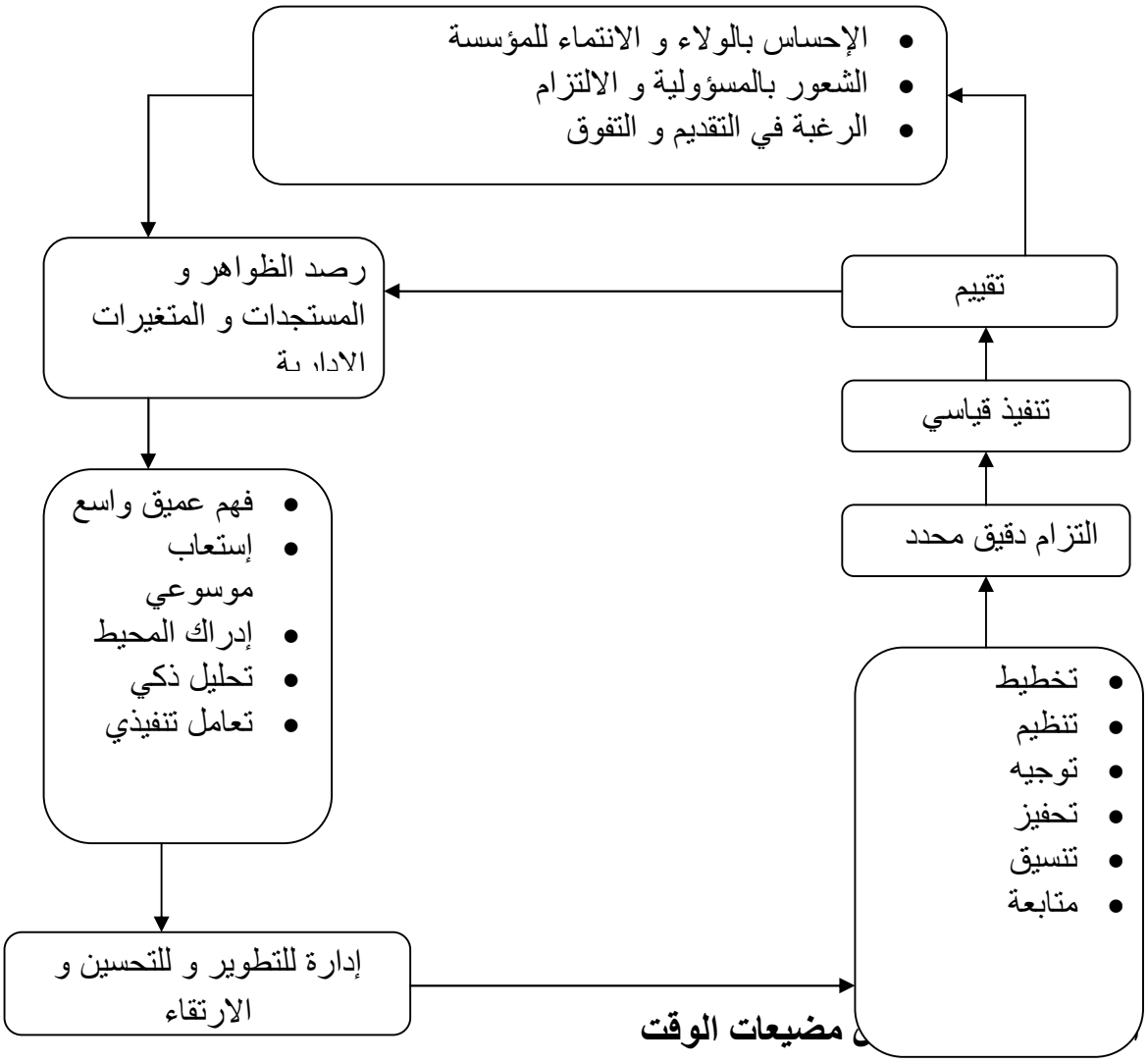
باستخدام عدد من الأدوات الكمية و النوعية لإخضاع المتغيرات و الثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور و لتأثير كل منها ، و بالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في اكساب عادة ادارة الوقت و استثماره ، و لعل من اهم الأدوات التي تستخدم في هذا الغرض مجموعتين هما :

-المجموعة الأولى : الأدوات المادية الملموسة لتحفيز العاملين على حسن استغلال الوقت المتاح.

- المجموعة الثانية : الأدوات الأدبية و المعنوية الغير ملموسة و التي تستخدم للإقناع بأهمية و ضرورة اكتساب و حسن استثمار و استغلال الوقت .

الفرع الخامس: تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة و اختيار منهج و وضع تصور و برنامج لاستغلال و اكساب عادة ادارة الوقت لكل العاملين في المشروع.

الشكل رقم (1-2):يمثل متطلبات ادارة الوقت



مضيعات الوقت

كل فرد في هذه الحياة يضيع الوقت ، حتى افضلنا يضيع وقته الان ، و سيضيع وقته في المستقبل ، و لكن هناك فرق بين الافراد الذين يحققون النتائج و الذين لا يحققونها ، و الفرد الناجح هو الذي يحاول تقليل الوقت الضائع لأقل حد ممكن.

المطلب الاول : مفهوم مضيعات الوقت و مصادر ضياعه.

الفرع الأول : مفهوم مضيعات الوقت

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلا ، فالهواتف و الزيارات الشخصية و تعطل الحاسوب و الأعمال الورقية و غيرها تظهر بشكل واضح انها مضيعات الوقت ، و لكن ما هو مضيعة للوقت عندك قد لا يكون كذلك عند غيرك ، كما ان ما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح اليوم توظيفا جيدا للوقت و العكس صحيح[1] .

ان مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الازمنة و الامكنة و الاشخاص ، و يمكن القول ان مضيعات الوقت هي انشطة غير ضرورية تأخذ وقتا ، او تستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة ، و انها انشطة لا تعطي عائدا يتناسب و الوقت المبذول من اجلها ، وتقسم مضيعات الوقت الى :

مضيعات خارجية : مصدرها الناس و الاشياء و هي خارجية عن سيطرة الفرد.

مضيعات داخلية : من الصعب التغلب عليها

ويجب الانتباه الى ما يلي :

1) يعتبر أي نشاط مضيعا للوقت اذا ما اعتبرته و ادركته انت كذلك

2) كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم للوقت (لا يحقق هدفا)

3) بالرغم من ان جميع مضيعات الوقت يمكن تبريرها ، الا انها جميعا يمكن ترشيده و احلالها بأنشطة منتجة ، و بالتالي انت المسؤول عنها ، و يبقى الحل بيدك.

الفرع الثاني : مصادر ضياع الوقت

1-سوء الادارة و عدم كفاية التنظيم ، فالإدارة السيئة تؤدي الى ضياع وقت المدير و العاملين ، و من مظاهرها تكرار حدوث الازمات سنة بعد اخرى.

2-زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب يئدي الى ضياع الوقت ، فالناس بطبيعتهم يحبون الاجتماعات مع بعضهم البعض ، و يتبادلون الزيارات و الاحاديث ، فالعدد الزائد من العاملين يؤدي الى اعاقة الاخرين عن العمل ، اضافة الى انهم عاطلون عن العمل ، يقول دركر : بأن المدير في هذه اللحظة يعطي 10 % من وقته في حل النزاعات بين العاملين.

3-زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول ، مما يجعلها مكلفة من حيث الجهد و المال و مضيعة للوقت .

[1]- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، دار حرير للنشر و التوزيع، عمان ،الطبعة الثانية ، 2007 ، ص 153

4-عدم كفاية المعلومات و انظمة الاتصال ، حيث تعد المعلومات من الاهمية بمثابة حجر الزاوية في عمل المدير ، فتأخر وصولها او عدم دقتها يؤدي الى ضياع الوقت .

5-المكالمات الهاتفية الزائدة و قراءة الصحف و المجلات.

6-سوء التخطيط و عدم وضع اولويات تجعل الاداري ينفذ المهمة قبل التخطيط لها او الاهتمام بالموضوعات الروتينية قليلة الاهمية.

و تقسم مضيعات الوقت الى قسمين و هما :

- مضيعات خارجية مصدرها الناساو الاشياء

- مضيعات داخلية و مصدرها داخلي و من الصعب التغلب عليها.

*- مضيعات داخلية :

-عدم التفويض

-عدم وضوح الاولويات

-عدم التخطيط

-سوء جدولة العمل

-ضعف الانضباط الذاتي

-محاولة عمل الكثير في نفس الوقت

-نقص المسارات اللازمة

*-مضيعات خارجية :

-مقاطعة الهاتف

-الاجتماعات

-الزوار

-التفاعل الاجتماعي

-نقص المعلومات

-كثرة اوراق العمل

-تعطل الاتصالات

-نقص السياسات و الاجراءات

-نقص الموظفين الاكفاء[1]

المطلب الثاني : مضيعات الوقت

ان مضيعات الوقت تشمل جميع الانشطة التي تاخذ وقتا غير ضروري او الانشطة التي لا تعطي عائدا يتناسب و الوقت المبذول من اجله ، و ان العملية الادارية تتكون من وظائف متعاقبة هي : التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة ، كما تتكون من وظائف مستمرة مثل الاتصال و اتخاذ القرارات ، و يرتبط بكل وظيفة من وظائف العملية الادارية او عناصرها مضيعات للوقت[2].

عوامل ضياع الوقت التي تتخللها مختلف العمليات الادارية اوضحها ماكينزي بما يلي :

أولا : التخطيط

عدم وجود اهداف او اولويات او خطط يومية

-اختلاف الاولويات

-عدم وجود مواعيد محددة لانهاء المهام

-القيام باعمال كثيرة في وقت واحد

ثانيا :التنظيم

-الفوضى و انعدام الانضباط الذاتي

-كثرة الاعمال الورقية

1-سهيل عبيدات ، ادارة الوقت و عمليات اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الاردن ، الطبعة الاولى، 2008، ص16-17-18

[2]-قاسم نايف علوان ، ادارة الوقت –مفاهيم-عمليات –تطبيقات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان ، الطبعة الاولى ، 2009 ، ص 104

-القيام بالعمل اكثر من مرة

-عدم وضوح المسؤوليات و السلطات

ثالثا : التوظيف

-وجود مرؤوسين غير مدربين او غير مناسبين

-كثرة عدد الموظفين او قلتهم

-وجود موظفين يثيرون المشكلات و الصعوبات

رابعا : التوجيه

-النزعة التسلطية لدى المدير و الرغبة في انجاز العمل بصورة فردية

-التفويض غير الفعال

-ضعف روح الفريق بين الموظفين و ضعف الحوافز التي تهم العمل

-ضعف القدرة على التكيف

خامسا : الرقابة

-كثرة الزوار و المكالمات الهاتفية

-النقص في المعلومات

-عدم وجود تقارير للمتابعة و معايير للرقابة

-التسلط و الرقابة المفرطة

-عدم القدرة على قول لا.

سادسا :الاتصال

-كثرة الاجتماعات و اللجان

-عدم وضوح نظام الاتصالات

-سوء الفهم و الافتقار الى الاصغاء الجيد

سابعا :اتخاذ القرارات

-اتخاذ قرارات سريعة

-التردد في اتخاذ القرارات

-التسويف و التاجيل و المماطلة في اتخاذ القرارات[1]

المطلب الثالث : كيفية ادارة الوقت

ان الحديث عن العيوب الادارية في أي جهاز اداري امر مألوف في النظم الادارية المختلفة ، فمن الصعب توفر نظام يخلو من العيوب ، و لكن العبرة تكمن في محاولة اصلاحها و علاجها ، و بالرغم من امكانية تبرير مضيعات الوقت كالقول " ان الامر ليس من مسؤولياتي " او " ان المجتمع يفرض هذا " و هكذا ، فإن مما لا شك فيه ان جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها ، و يمكن استبدالها بأنشطة منتجة.

فإن ادارة الوقت مفتاحها ادارة الذات ، و هنا لابد من الاشارة الى المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت و يقوم هذا المنهج على ست خطوات اساسية[2]

أولا : جمع البيانات

ان فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة ، فليس كافيا الاعتراف بأن الزائرين مثلا يمثلون مشكلة ، بل لابد من التعرف على عددهم ، و التعرف كذلك علة اسباب الزيارة و ظروفها ، و مثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من سجل الوقت.

ثانيا : التعرف على الاسباب المحتملة

بعد ان يتم التعرف على مضيعات الوقت ، لابد من تحديد الاسباب المحتملة لكل مضيع من هذه المضيعات ، فهل هو المدير نفسه ام الآخرون ام البيئة ، ام ماذا ؟ و اذا كان المدير مسؤولا عن ضياع الوقت المرؤوسين، فما سبب ذلك ، اهي عادات المدير ام تصرفاته و اسلوبه في الادارة ، ام غير ذلك من الامور.

ثالثا : وضع الحلول الممكنة

[1]- سهيل عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص20-21-22
[2]-قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 121

و هذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حدة ، و وضع الحلول الممكنة للتغلب عليه ، و يمكن للمدير ان يستعين بالمرؤوسين و بزملائه في العمل لابتكار بعض الحلول ، كما يمكنه ان يشجع جلسات العصف الذهني ، بهدف التعرف على مقترحات الحل ، ليتولى بعد ذلك تطويرها الى حلول قابلة للتطبيق.

رابعا : اختيار اكثر الحلول جدوى

و يتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت ، لاختيار افضل هذه الحلول و اكثرها فعالية.

خامسا : تنفيذ الحل المختار

عند اختيار الحل الافضل لابد من وضعه موضع التنفيذ[1].

سادسا : متابعة التنفيذ

هذا يتطلب تقييم الحل ، بهدف التعرف على مدى مناسبته و مدى فعاليته في حل المشكلة ، فإذا تبين ان المشكلة مازالت قائمة ، لابد من اعادة العملية بأكملها ، بدءا بجمع البيانات و انتهاءً بمتابعة التنفيذ.

ان هذا المنهج المقدم للسيطرة على مضيعات الوقت يتطلب توفر الرغبة لدى المدير في التعرف على مضيعات الوقت بهدف التخلص منها ، لان مثل هذا الامر يتطلب التغيير ، و التغيير لا يتم بسهولة ، فهو يستلزم مراجعة العادات الشخصية و الوظيفية ، فهو عمل شاق يتطلب قوة الارادة ، و الصدق مع النفس ، و الالتزام الجاد من جانب المدير بمواجهة هذه المضيعات ، و الى تخطيط و معرفة حقيقية بذاته و بطبيعة وظيفته ، و بالرغم من ان المدير في أي مستوى اداري كان لا يستطيع ان يسيطر على كل وقته ، فمما لا شك فيه انه يستطيع ان يسيطر على كثير من مضيعات الوقت اذا كانت لديه القدرة و الاصرار علة مواصلة دفع نفسه اتجاه الادارة الفعالة للوقت.[2]

المطلب الرابع : معوقات ادارة الوقت

مضيعات او مبددات الوقت او عوامل هدر الوقت او عقبات ادارة الوقت ، كل هذه المسميات ذات مدلول واحد ، و قد بين أبو شيخة (1991م)،ان مفهوم مضيعات الوقت ديناميكي يتغير بتغير الوقت و الظروف و الامكنة و

[1]-ربحي مصطفى عليان ، ادارة الوقت مرجع سابق، ص179-180
[2]) قاسم نايف علوان ،مرجع سبق ذكره ، ص 122

الاشخاص ، و هو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري او يستخدم بطريقة غير ملائمة ، أي انه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب و الوقت المبذول من اجله .

و يستنتج من هذا التعريف ان عقبات ادارة الوقت يمكن ان تكون عكس ذلك تبعا لتغير الظروف و الازمنة و الامكنة و الاشخاص ، بحيث توصف بأنها إفادة من الوقت و استثمار له بالشكل الذي يحقق الاهداف المطلوبة ، و هنا يكون عنصر الوقت محايدا ، و الذي يستفيد من الوقت او يهدره و يمنحه قيمة او يسلبه هو الانسان كعنصر هام بالنسبة للوقت يليه المكان و الظروف المحيطة[1].

كما يستنتج ايضا من التعريف السابق لمضيعات الوقت ان تلك المضيعات يمكن ان تكون خارجة عن ارادة الفرد بحيث لا يمكنه السيطرة عليها ، او التقليل من تأثيرها السلبي على وقته ، او يكون هو مصدرها بعدم قدرته على استثمار وقته بالشكل المناسب و قد اشار الى ذلك الجريسي 2000م عندما قسمها الى قسمين :

-خارجية : مثل الاسرة و العملاء

-داخلية : مثل التسويف ، عدم القدرة على القول لا.

و في تعريف عبد الجواد 2000م لمضيعات الوقت الذي يقول فيه بأنها تلك الاشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون انجاز العمل المطلوب بكفاءة عالية بحيث يتحقق التوازن بين الوقت المتاح كما خطط له مسبقا فيتم انجازه ، اضافة الى ان هذا التعريف ذا مدلول شامل.[2]

فالمضيعات هنا تتناول جميع الاعمال النشاطات الانسانية في شتى الميادين دون استثناء.

و قد اشار البوصي 1425هـ الى ان مضيعات الوقت قد تكون قضية نسبية بالنسبة لكل فرد على حدا فالعمل او النشاط الذي يراه شخص ما بأن فيه اضاعة للوقت ، قد يكون لدى الآخر نشاطا مفيدا و عملا ناجحا يحقق له المتعة و السعادة و الفائدة

و كل هذا تأكيد على ان العنصر البشري له الدور الرئيسي بالنسبة للإستفادة من الوقت على مستوى الفرد و الجماعة و التنظيم.

و اجمل العجمي 2008م مضيعات الوقت فيما يلي [3]:

-سوء الادارة و عدم كفاية التنظيم.

[1]) نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص 160

[2]55عبدالجوادمحمدأحمد،كيفتديروقتكبفاعلية،سلسلةالتدريبوالتطويرالذاتي،دارالبشيرللثقافةوالعلومطنطا 2000 ،ص-

[3]-العجميمحمدحسنين،الإدارةالمدرسيةومتطلباتالعصر،دارالجامعةالجديدةالإسكندرية، 2008 ،ص216-217

-تضخم عدد العاملين.

-زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول

-عدم كفاية المعلومات و أنظمة الاتصال

-الزيارات و الاجتماعات الغير ناجحة و التردد في اتخاذ القرارات.

-المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد و قراءة الصحف و المجلات

-البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها و التخطيط لها ، و الانتقال لمهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة و الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

خاتمة الفصل :

أصبحت المؤسسات اليوم تسعى لتحقيق الميزة التنافسية في جميع الميادين ، هاته الميزة التي من خلالها تستطيع المؤسسات التفوق عن باقي المؤسسات المنافسة لها، بحيث أنها تتأثر بالعديد من المتغيرات نذكر من أهمها (

السعر، المنتج، خدمات ما بعد البيع، و قد تكون أهمها جودة المنتجات)، و الملاحظ هنا أن أغلب هذه المتغيرات يمكن للمؤسسة الحصول عليها من خلال العمل بأساليب إدارية جيدة، تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية جيدة، و لعل أن أساليب إدارة الوقت و أثرها على أداء العاملين ا، يمكن أن تكون بمثابة إدارة متكاملة ، يعتبر أحد أهم أهدافها تحقيق ميزة تنافسية و التي تسمح بالتفوق و التدم من خلال الأساليب المستخدمة في وظيفة التخطيط للوقت مثلا سنلاحظ حتما أن الشخص الذي سيعمل على اتباعها، ستؤدي به إلى الانضباط و الشعور بالمسؤولية و بالتالي تحسين الأداء، و هذا يعتبر إحدى الأساسيات لتحقيق الجودة، كذلك بالنسبة للشخص الذي يعمل بإجراءات تنظيم الوقت تساعد أيضا على اكتساب التفوق و تحسين الأداء، فعد تحديد طريقة أداء العمل و الحديث عن الأشياء الشحيحة و بالطريقة الصحيحة لأول مرة ستؤدي إلى تخفيض التكاليف، و من ثم تخفيض الأسعار، و من خلال كل ما سبق فإن إدارة الوقت أمر حتمي و يستدعى تطبيقه في جميع المؤسسات.

الفصل الثاني

أداء العاملين

مقدمة الفصل :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء حديثا ،كونه يمثل بامتياز أهمأهداف المنظمة ،حيث تتوقف كفاءة أداءآي منظمة ،وفي أي قطاع كانت علي كفاءة أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ،وحتى تضمن المنظمات ذالك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ،ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ ،تطورت وتبلورت أكثرفأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول يشرف عليها أفراد مدربون علي أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع علي أساس علمي وموضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداءأدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرةومن خلالها أهداف المؤسسة .

فمن هذه الزاوية يأتي هذا الفصل كمدخل متكامل لعملية تقييم الأداء الكلي وأداء العاملين كجز ء منه

وينقسم الفصل الثاني إلي ثلاث مباحث أساسيةهي :

*المبحث الأول :ماهية الأداء.

*المبحث الثاني :مدخل إلي تقييم أداء العاملين .

*المبحث الثالث:اطر تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول :ماهية الأداء

تسعي المنظمات اليوم يشتيأنواعهاإلي تعظيم الإنتاجية ورفع مستوي أداء العاملين إليأقصي المستويات وذالك لضمان بقائها واستمرارها في مزاولة نشاطه ، ولعل من ابرز ماتوليه المنظمات اليوم اكبر درجات الأهميةالأداء وكيفية تحسينه والحفاظ عليه حيث يعتبر أداء العاملين أداة المنظمات العملية لتحقيق أهدافها والوسيلة الفعالة لانجاز الغايات والرسالة التنظيمية فيها .

المطلبالأول :مفهوم الأداء ومحدداته .

الفرع الأول :مفهوم الأداء

سوف نحاول إعطاء تعاريف مختلفة للأداء للوصول إلي تعريف شامل وموحد :

أولا :التعريف اللغوي :يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداءperformanceكلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة performanceالمأخوذة من كلمة par formerوالتي تعني أتم أنجزأوأدي)accomplir .

ويمكن تعر يف الأداءبأنه"درجة انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز علي إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد علي الإسهامفيتحقيق أهداف المنظمة ".[1]

ثانيا :التعريف الاصطلاحي : يمكن تعريف الأداء من وجهة رأي الباحثين والكتاب علي انه

التعريف الأول :الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علي تخفيض التكاليف والموارد المستخدمة .[2]

1- شداني ليلية ،دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري دراسة حالة بالمركز التجاري بالبويرة :مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة أوكلي محمدا ولحاج البويرة،2013،2014،ص53.

[2]-ظاهر محمد كلادة،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن،ص242.

التعريف الثاني :الأداء هو المستوي الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرف الأفرادوالأداء هو مايبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين .[1]

التعريف الثالث :الأداء يعرف علي انه مفهوم جوهري وهام بالنسبة للمنظمات الأعمال بشكل عاموقدرات العديد من الباحثين من خلال دراستهم للأداء وبالرغم من اختلافهم في تحديد مفهومه إلا أناغلبهم يعبرون عن الأداء من خلال مدي النجاح الذي تحققه المنظمة من خلال استنتاج أهدافها .[2]

التعريف الرابع :يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية والنجاعة "وهي تخفيض الموارد المستخدمة.[3]

التعريف الخامس :لتوجيه الأداء "تطويره،تحسينه،ترشيده"بما يحقق الأهداف حيث أن هدف أيمؤسسة دائما هو الأداء الأفضل وكي تدرك مفهوم الأداء من خلال الأبعاد التالية :[4]

*مستوي الأداء المطلوب

*مستوي الأداء الفعلي

*فجوة الأداء

*تحسين الأداء كصدق استراتيجي

كما أن عملية تحسين الأداء هي عملية إدارية متكاملة تشمل تحديد الأداء المطلوب وقياس مستوي الأداء الفعلي وتحديد الفجوة وأبعادها ومراحل سدها ومن ثم وضع برنامج ملم لتحسين الأداء .

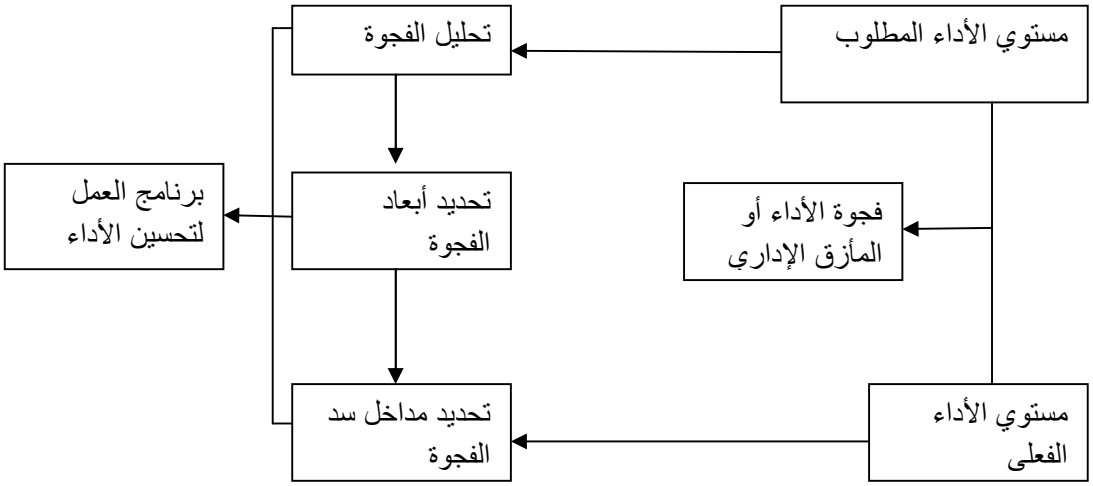
[1]-وسيلة حمداوي ،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر الجامعية،مصر2004،،ص143.

[2]-فلاح حسين الحسيني ،الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر،عمانالأردن،الطبعة الأولى ص231.

[3]-لمين علوطي ،تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها علي تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعةالجزا ئر2004،ص14

[4]- فيصل عبد الرؤوف الدحلة،تكنولوجيا الأداء البشري ،دائرة المكتبة الوطنية،عمان الأردن،2001،ص144.

الشكل رقم (2_1)نظام تحسين الأداء .



المصدر :فيصل عبد الرؤوف الدحلة،تكنولوجيا الأداء البشري ،دائرة المكتبة الوطنية ،عمان الأردن ، 2001،ص145.

التعريف السادس :يشير الأداء إلي درجةتحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ،فالجهد يشير إلي الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس علي أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل علي درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.[1]

التعريف السابع :يتحدد الأداء بمستوي الدافعية والقدرة وتفاعلهما معا بمعني الأداء يساوي = الدافعية *القدرة.[2]

وقد تعددت تعريفات الباحثين والاقتصاديين للأداء ونذكر تعريف بسيط وشامل للأداء :[3]

[1]-راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للطبع،جامعة الاسكندرية1999،2000،ص215.
[2]-محمد صالح الحناوي،محمد سعيد سلطان،السلوكالتنظيمي،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،مصر2000،ص205.
[3]-مصطفي عشوي،علم النفس الصناعي والتنظيمي،المؤسسة الوطنية للكتابة بالجزائر،1992،ص244.

يقصد بالأداء ذالك المستوي الذي يحققه العامل عند قيامه بعمل ما لذالك فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها وعلي كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوي القدرات التي يتمتع بها العامل .

الفرع الثاني :محددات الأداء .

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه علي انه نتاج العلاقة المتداخل بين كل من:[1]

1/الجهد 2/القدرات 3/إدراك الدور(المهام).

ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد علي التدعيم "الحوافز"إلي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ،أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية معينة قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلي الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أدائه لمهامه بتعريف إدراك الدور .

ولتحقيق مستوي مرضي من الأداء لا بد من وجود حد ادني من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعني أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فالبرعم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوي أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات الأزمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا .

وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الاخري.

[1]-راوية محمد حسن،مرجع سبق ذكره،ص216،217.

المطلب الثاني :عناصر الأداء ومعاييره.

الفرع الأول :عناصر الأداء[1]

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوي الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية بمعني أنها مصدر الطاقة التي تسيطر علي الأداء لمختلف العناصر المنتجة.

ومن جهة أخري مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف علي الطريقة التي يؤدي بها الأفرادأعمالهم

إذاأن هؤلاء باستخدامهم الآلاتأو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم ان يؤثروا علي كفاءة التجهيزات وبالتالي علي الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي علي زيادة القدرة علي العمل وكذا الرغبة فيه ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة .

أولا المقدرة علي العمل :

هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكتسب المقدرة علي العمل بالتعليم والخبرة العملية كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلي تحقيق أهداف المؤسسة باعلي فعالية وأقصي كفاءة ممكنة ولن يتأتى ذالك إلا من خلال :

1_حسن اختيار العاملين :تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب فعلي إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل .

2_التدريب والتكوين :في الحديث عن مرد ودية التدريب يقال انه لن يكون التدريب مجديا إلا إذا كان مردوده هام بالنسبة إلي العامل والمؤسسة وتعتبر وظيفة التدريب احدي الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين لان هذه البرامج تساعد علي تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم علي أداء الأعمال بالإضافة فانه وكما يري : keep أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول علي قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات

[1]-محمد هاني محمد ،إدارة الموارد البشرية ،دار المعتز للنشر والتوزيع ،الاردن عمان ،الطبعة الاولي ،259.258.

الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلا عن امتلاك القدرة علي التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف ،كما أن هذه الإستراتيجية تركز علي أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية للمؤسسة .

ثانيا القدرة علي العمل :

إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدي الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف علي محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير علي تلك الرغبة ،امرأ ضروريا لرفع الكفاءة هذا وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي :

1_**بيئة العمل الداخلية والخارجية :**تشكل جزءاكبيرا من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوي الأداء كتلك المتعلقة بانعدام التهوية ،التدفئة ،..آو عدم التحكم في الضوضاء أو غيرها ،أما المحيط الخارجي فتشكل تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحد من كفاءة الأفراد الإنتاجية ،ومنها التنظيمات الغير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم علي تجنب الأخطاء والسلبيات .

2_حاجات الأفراد :العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه حني يضع لنفسه مركزا ومستقبلا .

3_التحفيز :يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلي تحريك الفرد العامل وتدفعه إلي تحقيق فرص أو نشاط محدد وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات.....أو معنويا مثل : الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات ... وتترك الحوافز اثأرا ايجابية إذا حققت الهدف من ورائها .

الفرع الثاني :معايير الأداء

كما ذكرت سعاد نائف برنوطيأن النظام الناجح يتضمن معايير للأداء السليم أي مايعتبر أداء سليم أو ضعيف ويجب تحديد هذه المعايير لكل عنصر من عناصر الأداء .

فضلا قد تحدد المنظمة معيار كم الإنتاج المقبول بكونه تنفيذ رقم الأعمال وإنتاج محدد خلال الشهر الواحد ،بحيث يعتبر الإنتاج الذي يقل عن هذا الرقم أداء ضعيف ومرفوض والإنتاج الذي يتجاوز هذا

الرقم أداء متميز كما يمكن أن تحدد معيار المواظبة بعدم تجاوز هذا الرقم بالعيابات المفاجئة غيابا واحدا خلال السنة ومعيار حسن التعامل هو عدم الدخول في مشاجرة ..... .

إن وضع المعايير عملية معقدة لذالك قد تتجاوز المنظمة المشكلة باستخدام معيار أداء نسبي أي مقارنة أداء الفرد مع أداء الآخرين ولكن حتى إذا أهملت وضع المعايير عليها أن تبلور تصورها للأداء الجيد والأداء المرفوض وذالك حتى تقلل من الاختلافات عند التقييم بين المقيمين وبين طرفي آي عملية تقييم فمثلا إذا كان سيقيم الفرد علي أساس المواظبة لابد أن يعرف الجميع مالذي تعتبره المنظمة سلوكا سيئا ،بعكسه يمكن لمدير معين أن يحكم علي مواظبة سيئة في حين يحكم مدير ثاني علي مواظبة الفرد أخر سجل مواظبته اسود باعتبارها مقبولة أو قد يحكم المدير باعتبارها سيئة ويعتقد الموظف نفسه بأنها مقبولة .[1]

المطلب الثالث:مؤشرات الأداء وأهميته

الفرع الأول :مؤشرات الأداء:يمكن تقديم أهم المؤشرات :[2]

1_مؤشر الطاقة الإنتاجية :تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين خلال فترة زمنية معينة ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج .

-إن الهدف من جميع الوحدات الاقتصادية هو استغلال الطاقة الإنتاجية باعلي كفاءة ممكنة حيث تأتي أهمية هذا المعيار كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة وبين كل من التكاليف والإرباح والمبيعات من جهة أخري حيث انه كلما ارتفع الإنتاج انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وذالك من خلال توزيع إجمالي التكاليف علي وحدات اكبر في حالة استغلال امثل للطاقة ومن ثم زيادة الوحدات المنتجة وتحقيق مرونة في الأسعار وتلبية احتياجات المجتمع في السلع والخدمات أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام معيار الطاقة الإنتاجية فهي :

1/ مدي الانتفاع من الطاقة التصحيحية علميا =<u>الإنتاج الفعلي</u>

الطاقة الإنتاجية الفعلية

1-سعاد نائف برنوطي ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الثالثة ،2007،ص388.

[2]-سونيا محمد البسكري ،التخطيط و مراقبة الإنتاج ،الدار الجامعية للنشر مصر ،2000،ص،273.

حيث ان الطاقة الإنتاجية الفعلية هي الطاقة الإنتاجية النظرية التي هي القدرة علي الإنتاج باقصي سرعة وبدون انقطاع مستبعدا منها التعطلات المسموحة .

2/المدالذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهو :

= نسبة الإنتاج المخطط

الطاقة الإنتاجية التصميمية

3/ألمدي الذي يتم به تنفيذ أهداف الخطة =الإنتاج الفعلي

الطاقة الإنتاجية المخططة

حيث أن الطاقة الإنتاجية المخططة تمثل كمية الإنتاج المستهدف للحصول عليه من السلع والخدمات خلال فترة الخطة.

2/ مؤشر الإنتاجية :تعرف الإنتاجية علي أنها الناتج الذي تحصل عليه بقسمة المخرجات علي احد عناصر الإنتاج فهي العلاقة بين مدخلات ومخرجات نفقات وإيرادات، كمية الإنتاج وعدد المكائن ، وكمية ألإنتاج وعدد العمال ،قيمة الإنتاج وساعات العمل ، وهي تختلف عن الإنتاج من كون هذا الأخير يمثل العملية نصف النهائية آو النهائية بينما تعتبر الإنتاجية علي أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية ...الخ .

الإنتاجية =المخرجات =الإنتاج

المدخلات العمل +رأس المال +الأرض +المواد الأولية

اما الانتاجية الجزئية فهي تعبر عن العلاقة بين حجم الناتج وواحد من عوامل الإنتاج حيث تعبر بالمعادلة التالية :

الإنتاجية الجزئية =الناتج

احد عوامل الإنتاج

3/مؤشر القيمة المضافة :تعرف القيمة المضافة بأنها القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني أو هي عوائد عوامل الإنتاج وعليه فا ن

القيمة المضافة الإجمالية =قيمة الإنتاج –(قيمة مستلزمات الإنتاج +الاهتلاكات) ويمكن حساب القيمة المضافة طبقا للخطوات المتتابعة التالية:

1-تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة .

2- تستبعد من الإنتاج الإجمالي كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخري والتي استخدمت في سبيل إخراج هذا الإنتاج .

3-نطرح من القيمة المضافة الإجمالية اهتلاكات الأصول الثابتة لنصل إلي القيمة المضافة الصافية.

4-الخطوة الأخيرة تبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية فهذه القيمة الأخيرة تنطوي علي مايلي :

(القاعدة،العائد)،(الأجور ،الرواتب)،(الريع).[1]

4/مؤشر الربحية :يعبر اصطلاح الربح لدي المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات عن تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع ،أو الخدمات ،فالربح هو الفائض عن التكاليف ،أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف .

5/مؤشر العائد علي راس المال المستثمر :يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المؤسسة ويعبر عنه بالصيغة التالية :

*معدل العائد علي الاستثمار =الربح * المبيعات = الربح

المبيعات رأس المال المستثمر رأس المال المستمر

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفؤا .

ويوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية وهناك مؤشرات أخري :

-التكاليف–المبيعات –المالية وتقييم السيولة لرفع لرأس المال –درجة التصنيع –درجة الاعتماد علي المستلزمات السلعية المستوردة –درجة المساهمة في التصدير –المخزون السلعي من السلع الجاهزة

-نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج –الانحرافات.[2]

الفرع الثاني :أهمية الأداء:[1]

[1]-عقيل جاسم عبد الله ،مدخل في تقييم المشروعات الجدوي الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء دار حامد للنشر،عمان الأردن،1999،ص212.

[2]-لمين علوطي ،مرجع سبق ذكره ،ص143

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد ،حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرقاء الاجتماعي ،و الذي يبني بالدرجة الأولي علي أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة علي تطور الدخل القومي ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لفريدريك تايلور الفضل في دراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلي الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ،

ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره ،بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها

نلاحظ من خلال ماسبقأن النظرة إلي الأداء كانت تقتصر فقط علي الزمن المستغرق لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط .

المطلب الرابع :عوامل البيئية كعوائق للأداء ومعالجة مشكلة الأداء

الفرع الأول عوامل البيئية كعوائق للأداء:[2]

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر علي مستوي أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل .ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا :هي النقص أو التصارع المتطلبات علي وقت الفرد ،عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسة المحددة والتي تؤثر علي الوظيفة ،نقص التعاون من الآخرين ونمط الإشراف ، الحرارة والضوضاء والإضاءة وترتيب الآلات ، الورديات وحتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عوائق للأداء ،ويجب النظر إلي هذه العوامل البيئية علي أنها مؤثرات علي الجهد والقدرة (انظر الشكل رقم (2-2))،فعلي سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة علي الجهد الذي يبذله الفرد في العمل أيضا فان السياسات الغير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ،يمكن آن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فان النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سئ للقدرات الموجودة لدي الأفراد لذا فانه من أهم واكبر مسؤوليات الإدارة هي :

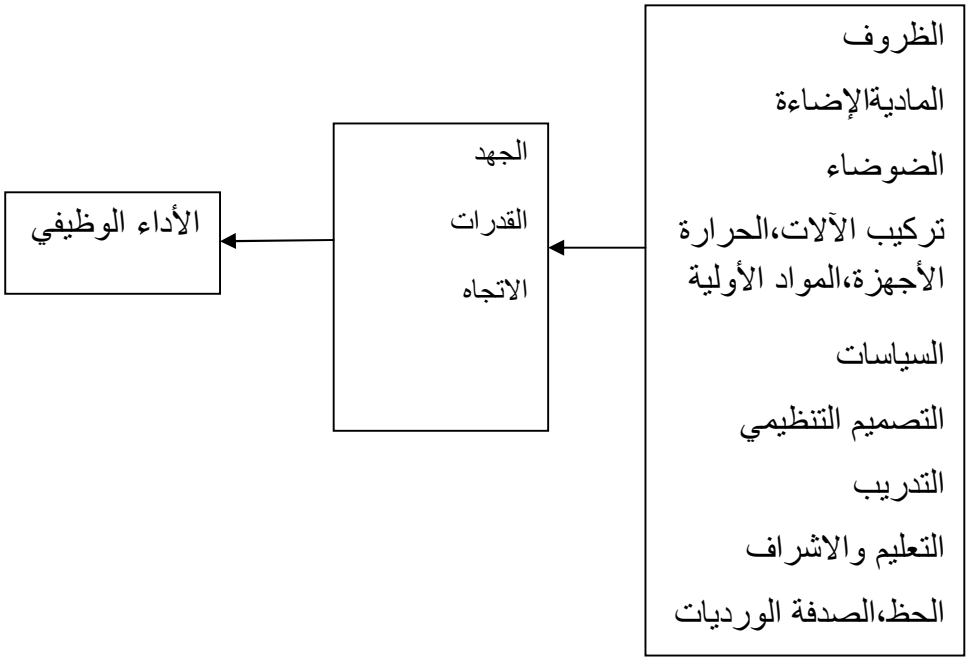
3-الزغودي محمد السايح،مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية "المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب"،مذكرة ماستر ،كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة،ص 41.

1-راوية محمد حسن ،مرجع سبق ذكره ،ص 217.

-توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين .

-توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلي ادني حد ممكن .

الشكل رقم (2-2)العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.



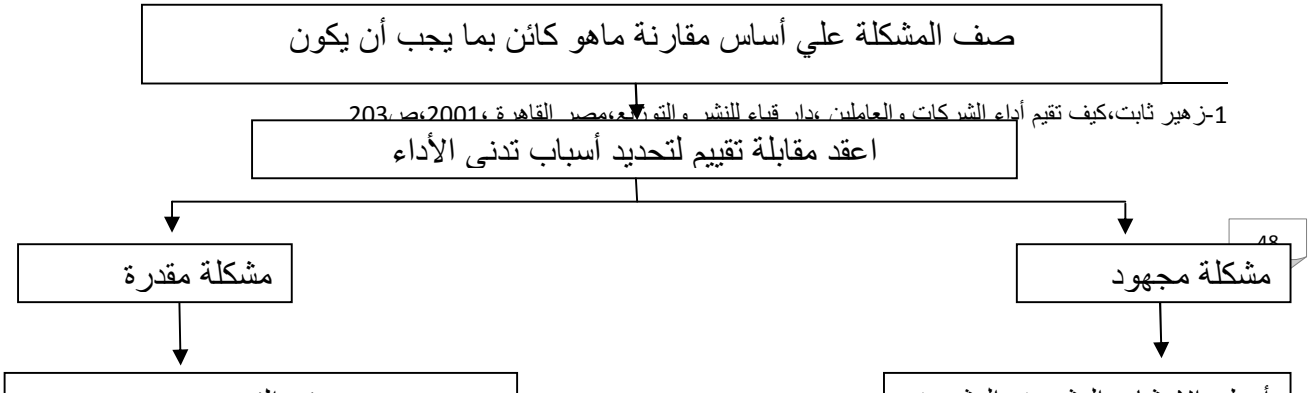
المصدر:راوية محمد حسن ،مرجع سبق ذكره ،ص 118.

الفرع الثاني معالجة مشكلات الأداء :

علي الرغم من سعي العاملين إلي الأداء الجيد للعمل إلا أنهم سوف يصادفهم من حين لآخر مشاكل تعوق وصولهم إلي مستوي الأداء المستهدف .

وسوف نعرض فيما يلي نظام متكامل لمعالجة هذه المشكلات :[1]

شكل رقم (2-3)نظام معالجة مشكلات الأداء .



1-زهير ثابت،كيف تقيم أداء الشركات والعاملين،دار قباء للنشر والتوزيع،مصر القاهرة،2001،ص203

المصدر :زهير ثابت ،كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،مصر القاهرة،2001 ،ص204.

المبحث الثاني :مدخل إلي تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فمن خلال التقييم تستطيع المؤسسة أن تحكم علي برامجها وأنظمتها وبالتالي علي مدي تحقيق الأهداف وذالك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الاخري حيث ثبت ومنذ القدم وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة ولهذه الفروق تأثير علي صلاحية الفرد وحجم عمله وأدائه وكذالك استمراره بالمنظمة،حيث تجبر الرؤساء علي متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر للعمل بنشاط وكفاءة بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم كما أنها معقدة لان تقييم الأداء صعب قياسه وخاصة تلك الأعمال المتعلقة بالطاقة الذهنية والعقلية.

المطلب الأول :تحديد معني المصطلحات المتشابهة وتعريف أداء المورد البشري

قبل التطرق إلي مفهوم تقييم الأداء يتم أولا تحديد معني المصطلحات الثلاثة ،قياس ،تقييم ،تقويم ، بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير عن عملية تقييم الأداء .

الفرع الأول :تحديد معني المصطلحات المتشابهة (تقييم ،قياس ،تقويم). [1]

نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو قياس وهذا للدلالة علي نفس العملية (تقييم الأداء)بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلي اللغة العربية .

ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلي الاستنتاج بان عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي :

1-قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق علي هذه العملية بالقياس .

2-تحديد مستوي الأداء المحقق إذا كان جيدا ا و ضعيفا أي بمعني إعطاء الأداء قيمة ويطلق علي هذه العملية التقييم أو التقدير.

3-تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق علي هذه العملية التقويم.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي مايعبر عنه في اللغة الفرنسية بكلمة appréciationوفي اللغة الانجليزية appraisalأييجبأنتنطوي هذه العملية علي مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة وهي تشمل علي ثلاث مكونات أساسية هي:

1-بعجي سعاد ،تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة نفطالبالمسيلة"،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2007،ص13.

-الأداء المؤثر علي فعالية الأداء التنظيمي .
-قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء وعليه فكلمة تقييم الأداء التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر عن العملية المتكاملة (قياس ، تقييم ،تقويم).

الفرع الثاني:تعريف أداء المورد البشري[1]

قبل التطرق إلي مفهوم تقييم الأداء سوف نحاول إعطاءتعار يفلأداء المورد البشري

يمكن ان نعرفه علي انه سلسلة من السلوكيات الموجهة نحو تحقيق هدف معين أما« rothwell&jowett » فيرا بان أداء العاملين هو انعكاس لمدي نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة العمل .
ويقول« thmas » أنأداء العاملين هو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة ،كما عرفها أيضا بانها قيام العاملين يتنفيذ المهام المنوطة لهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها .

ويري الباحثون أن السلوك الإنساني هو المحدد الأساسيلأداء العاملين حيث يكون مستوي الأداء كمحصلة للتفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يواجهه أيأنالأداء لا يظهر إلا كنتيجة ضغوط أو قوي تابعة في داخل الفرد نفسه ،وبطبيعة الحال فان هناك تفاعل وتوافق بين القوي الداخلية والقوي الخارجية مما يؤدي إلي ظهور الأداء.
ومنه يمكن استنتاج تعريف شامل لأداء العاملين وهو" قيام الفرد بأعباء وظيفته من المسؤوليات والواجبات والمهام المنوطة به (الفعالية)مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الطريقة المناسبة في ذالك (الفعالية).

[1] - شداني ليلية،مرجع سبق ذكره ،ص65،66.

المطلب الثاني :مفهوم تقييم الأداء

يمكن استعراض جملة من التعاريف :

التعريف الأول :مفهوم قياس وتقييم الأداء وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها فذهب البعض إلي اعتبارها عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهد التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف خططت له المنظمة مسبقا .
ووصفها آخرون "بأنها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم علي مدي نجاحهم ومستوي كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم علي إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقية لوظيفة أخري .
بالاعتماد علي التعاريف السابقة وتعاريف اخري نجد أن عملية قياس وتقييم الأداء تمثل احد أهمالأنشطة التي يقاس من خلالها أداءالأفراد العاملين للوقوف علي نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية في إنتاجية الفرد وكذا التعرف علي مدي جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.[1]

التعريف الثاني :عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوي ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أي مجالات هذا الأداء وقد يشمل تنفيذ الإعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه .
وعندما تتم العملية وفق نظام علمي مدروس فلا بد وان تستند علي معايير للأداء مهمة للمنظمة وطبيعة عملها وكذالك علي مقارنة أداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية.[2]

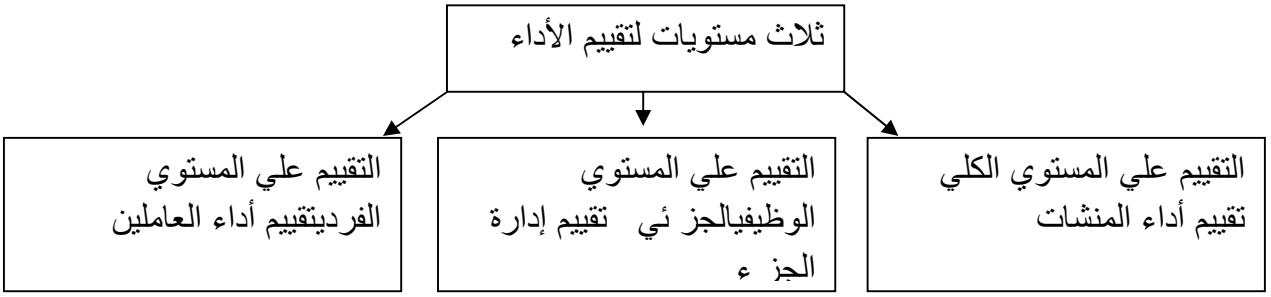
التعريف الثالث :إن قياس كفاءة الأداء يهدف إلي دراسة ماتحقق من الأهداف المرسومة ودراسة سبب الانحرافات إن وجدت ووضع الحلول لتصحيح ذالك وهذا يعني قياس النتائج المحققة مع تنفيذ المشروع ومقارنتها بالأهداف المرسومة ضمن دراسة للجدوى الاقتصادية وكذالك للحكم علي مدي كفاءة الإدارة والموارد البشرية في إدارة وتنفيذ العمليات الإنتاجية من خلال مقارنة الأداء الفعلي عن ماهو مخطط له لفترة زمنية معينة .[3]

---

[1]- محمد هاني محمد،مرجع سبق ذكره ،ص252،253.
[2]-سعاد نائف برنوطي،مرجع سبق ذكره،ص278.
[3]- يوحنا عبد أل ادم وسليمان اللوزي،دراسةالجدوي الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة اولي والثانية، 2000،2005ص200.

التعريف الرابع :يمكننا النظر إلي تقييم الأداء علي انه قياس الأداء ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط الأزمة لتحسين الأداء وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير .[1]

وهناك 3مستويات لتقييم الأداء والمنشات يوضحها الشكل رقم(2-4)



المصدر :زهير ثابت ،مرجع سبق ذكره ،ص15.

التعريف الخامس :يمكنتعريف تقييم الأداء المورد البشري علي انه قياس مدي قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدي تقدمهم في العمل وقدرتهم علي الاستفادة بفرص الترقية وزيادة الأجور. [2]

*انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة علي العملية بتعدد في المفاهيم التي أعطيتلوصفها:[3]

- ذهب البعض إلي عدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة ونقاط الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في وقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا .

- ووصفها آخرونبكونها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف علي احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

---

[1]-زهيرثابت،مرجع سبق ذكره،ص15.

[2]- زهيرثابت،مرجع سبق ذكره،ص87.

[3]- خالد عبد الرحمن الهيتي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمانالأردن،الطبعة الأولي،2003،ص199،200.

-ويذهب آخرونإلي الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذالك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولي ومواجهة الثانية وذالك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل. - ويميل
كاتب آخرإلي اختصار مضمون العملية بوصفها نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدي كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل.

-وبمراجعة التعاريف الواردة وتعار يفآخري نجد أن اغلب الكتاب يتفقون علي أن عملية قياس وتقويم أداء العاملين تستهدف الإجابة علي الأسئلة التالية:

1/ماهو مستوي أداء الفرد وسلوكه في العمل؟

2/هلأن هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد؟

3/هل يحتمل تكرار نفسالأداء والسلوك في المستقبل؟

4/ماهي انعكاسات ذالك السلوك والأداء علي فاعلية المنظمة؟

المطلب الثالث:أهميةوأهداف تقييم الأداء.

الفرعالأول:أهمية تقييم الأداء.

يمكن استخلاص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم الأداء العاملين،إذأن التقييم من شانه أن يخلق الأجواءالإداريةالقادرة علي متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدي التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل والبناء وتتجلي الأهمية التي ينطوي عليها التقييم من خلال مايلي :[1]

- معرفة مستوي أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذالك بالاتفاق مع قائده.

- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمامالمسئولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهمإلي مراكز وظيفية اعلي.

-تحسينأداء الوظيفة وتطويرها وتحديد مختلف المكافآت والعلاوات الدورية والكشف عن الاحتياجات التدريبية.

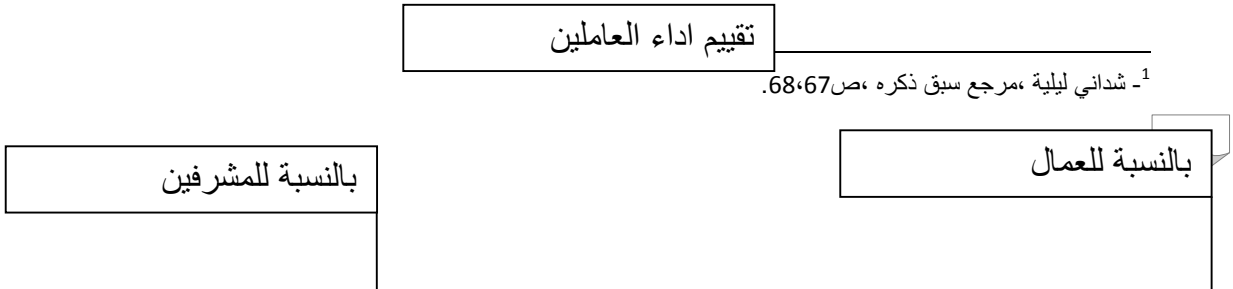
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أوإنهاءخدمته.....

- مدخل لاتخاذ القرار ات المتعلقة بالأفراد وتوفير الوسائل التي تساعد مديرين في تطوير وتوجيه أداءالأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية والعاملين من ناحية أخري.

- معزز لأداءالأفراد ودافع لهم لمز يد من من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدي التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

والشكل التالي يوضح أهميةأداء العاملين

الشكل رقم(2-5) أهميةأداء المورد البشري.



[1]- شداني ليلية ،مرجع سبق ذكره ،ص67،68.



المصدر: شداني ليلية،مرجع سبق ذكره،ص68.

*عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول علي معلومات مرتدة علي كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية ويتخذ علي ضوء نتائجها العديد من القرارات الإداريةإضافةإليأنها تعتبر أداة رقابية ليس علي أداء العاملين فقط بل حتى علي أداء المديرين والمشرفين علي مستويات اعلي وحتى علي أداء المنظمة.

ولهذه الأهمية تستخدم العملية لتحقيق الغايات الثلاثالأساسية:[1]

1)الجذب للموارد البشرية الجيدة إلي المنظمة إذ تستخدم العملية وتشبه بالخصائص النوعية للمنتج في إدارةالإنتاج (العمليات ،أوبأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق).

2)الدافعية للعاملين لتحقيق الأداءالأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.

3)الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

الفرع الثاني:أهداف تقييم الأداء

[1]-خالد عبد الرحيم الهيتي ،مرجع سبق ذكره،ص202.

تتجلي أهداف تقييم وقياس الأداء في تحسين مستوي الانجاز عند الفرد وكذا تحديد إمكانياتهالمتوقع استغلالها ومن ثم تحديد مكافأته كما تساعد في تخطيط القوي العاملة هذا وتستهدف العملية غايات ثلاثة تقع علي ثلاثة مستويات :[1]

***علي مستوي المؤسسة:**

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتفاعل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين.

- رفع مستوي أداءالعاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد علي تقدمهم وتطورهم.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم علي دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة علي وضع معدلات أداء دقيقة.

***علي مستوي الفرد العامل:**

-إن شعور العاملين بان جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية ،ويدفعهم إلي العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا.

***علي مستوي المديرين:**

-ليس من السهل علي المدير الحكم علي أداء العامل إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من اجل التقويم السليم لأداء تابعيهم مما ينعكس إيجابا علي طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعتريهم نحو تحقيق الأفضل .

- لذا أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم نحو تحمل المسؤولية.

*إن عملية تقييم الأداء تشمل زاويتين رئيسيتين وهما" الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم" وعليه فانه يسعي لتحقيق المزايا الآتية :[2]

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .

[1]-محمد هاني محمد،مرجع سبق ذكره،ص253،254.

2-عبد الرحيم توفيق،المناهج التدريبية المتكاملة"منهج الإدارة العليا"،مركز الخبرات المهنية للإدارة،جمهورية مصر الجيزة،الطبعة الثالثة،2004،58.

-تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم علي بذل مجهود اكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

-تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

- إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.

- تسهيل تخطيط القوي العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن آن يتدرجوا في مناصب اعلي في المستقبل .

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلي عناية خاصة آو تدريب مميز لتحين كفايتهم .

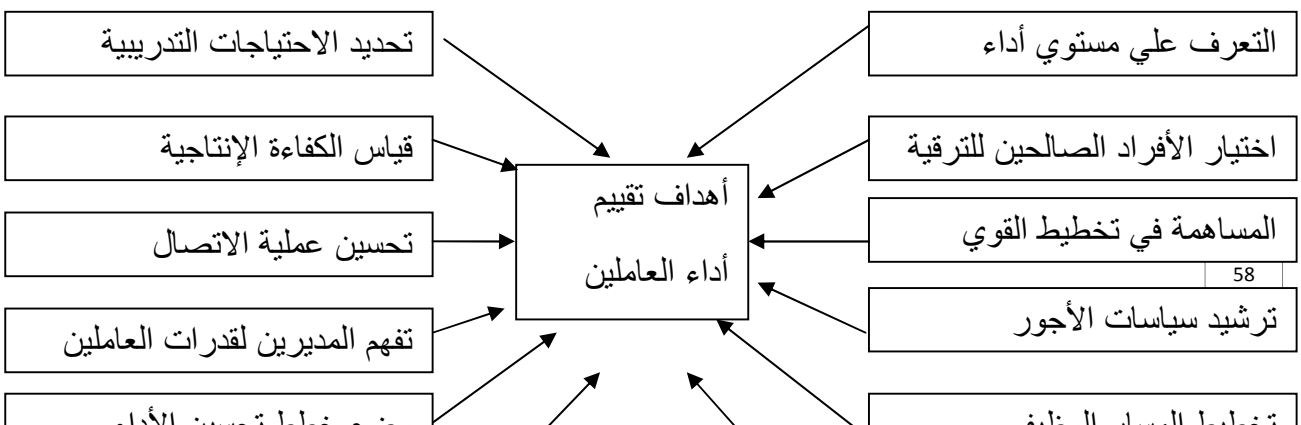
- المحافظة علي مستوي عال آو مستمر للكفاية الإنتاجية.

- مساعدة المشرفين المباشرين علي تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم بما يساعد علي تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية آخري للاستفادة من فرص التقدم.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء علي السياسات المستقبلية "الاختيارو التدريب والنقل والترقية وغيرها ...".

والشكل التالي يوضح أهداف تقييم الأداء (مجملها).

الشكل رقم (2-6)تقييم أداء المورد البشري



المصدر:زهير ثابت ،مرجع سبق ذكره،ص90.

المطلب الرابع:مراحل وخصائصوعناصر تقييم الأداء.

الفرع الأول :مراحل تقييم الأداء.

إنعملية تقييمالأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إليالأهداف التي تنشدها المؤسسة وفي مايلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء:[1]

1/وضع توقعات الأداء:هي الخطوة الأولي في عملية التقييم وعندها يتم وضع سياسة لذالك بالتعاون مع الطرفين المؤسسة والعاملون ، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها مع تحديد الفترات التي يتم فيها التقييم.

2/مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف علي الكيفية التي يعمل بها الفرد،كمأن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتوليإعداد تقرير التقييم لان العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات آذأن هذه النتائج تؤثر علي الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3/تقييم الأداء:عندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف علي مستوياته بما يفيد في اتخاذ القرارات.

[1]-محمد هاني محمد،مرجع سبق ذكره،256،257.

4/التغذية العكسيةينبغي علي إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العامليفيحتاج كل فرد عامل إلي معرفة أدائه ومدي وصوله إلي المعايير المطلوب بلوغها وهذا طبقا لما تحدده ألإدارة والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

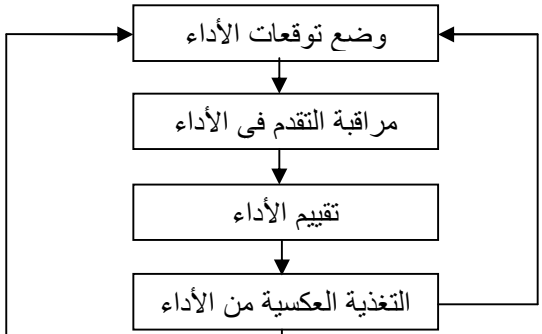
5/اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:هذه كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية ،التعيين،الفصل....الخ.

6/وضع خطط تطوير الأداء:تمثل أخر مرحلة حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن ان تنعكس وبشكل ايجابي علي التقييم من خلال التعرف علي جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين.

وكإجراءات جزائية يجب علي الإدارةأن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا علي تقديرات عالية وبالمقابل يقتضي الآمر معاقبة أولئك الذين تحصلوا علي تقديرات منخفضة كان تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية....

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقويم الأداء كما يلي:

الشكل رقم(2-7)مراحل عملية تقويم الأداء



المصدر:خالد عبد الرحمن الهيتي،مرجع سبق ذكره،ص206.

الفرع الثاني:خصائص تقييم الأداء.

إن عملية التقويم التي نطرحها تتميز بأربع خصائص هي:[1]

1-إن تقويم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.

2-أنها عملية ايجابية لأنها لا تسعي لكشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلي تحقيق الهدف.

3-أنها لاتتضمن انجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء انجازتلك الواجبات.

4-إن تقويم الأداء عملية مستمرة وان كانت نتائجها النهائية تستخرج علي فترات متباعدة.

الفرع الثالث:عناصر نظام تقييم الأداء :من أهم هذه العناصر .[2]

1-أغراض التقييم:والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أولأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافئة السنوية أو التدريب...

2-عناصر التقييم:أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد علي أساسه والتي قد تشمل الإنتاج،النوعية،المواظبة.الخ.

3-معاييرالأداء:أي معيار لما يعتبر الأداء جيدا أو ضعيفا.

4-البيانات:التي تستخدم في التقييم والتي قد تكون بيانات موضوعية او ذاتية.

[1]-محمد الصيرفي،إدارة الموارد البشرية،دار الفكر الجامعي،الإسكندريةمصر،الطبعة الأولي،2007،ص208.
[2]- سعاد نائفبرنوطي،مرجع سبق ذكره،ص282.

5-تحديد أساس التقييم :والذي قد يكون مطلق او نسبي.

6-أدوات التقييم:والتي قد تشمل تقارير او استمارات او غيرها.

7-مواعيد التقييم:والتي قد تكون مرة في السنة أو مواعيد أخري.

8-الأطراف التي تنفذ النظام:ومن يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.

9-إجراءات التقييم:وتتعلق بكيفية تنفيذ التقييم.

10-تحليل نتائج التقييم واستخداماتها وهذه ترتبط بأغراض التقييم.

المبحث الثالث:اطر تقييم أداء العاملين

لاشك أن عملية تقييم الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال ،ذالك أنها تقف علي مدي تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة والتعرف علي جوانب القوة وتعظيمها والتعرف أيضا علي جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها،وتقييم الأداء ليس هدفا في حدذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء علي مستوي أداء الفرد أوالأداء الكلي للمنظمة أو حتى علي مستوي أداء فرق العمل .

المطلب الأول :معايير وأسس التقييم الفعال للأداء.

الفرعالأول:معايير التقييم.[1]

أولا:مفهوم معايير تقييم الأداء.يجب آنتكون هناك معايير لتقييم أداءالأفراد والمقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا.

وتعرف أيضابأنهاالأساس الذي ينسبإليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم علي أدائهأو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا وان تحدد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ،حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إليالأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

وعليه فان المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي ،كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.

[1]- محمد هاني محمد،مرجع سبق ذكره،ص254،255.

ثانيا:خصائص معايير تقييم الأداء.إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد علي رفع درجة أدائهموإخلاصهم في العمل إلاأن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير فهناك من رأي بتخصيصها لكل مستوي تنظيمي ،وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها علي جميع الوظائف أوالأعمالالإدارية ومن أمثلتها:

الإبداع،القدرة علي اتخاذ القرارات،القدرة علي حل المشاكل.....والمعايير تركز علي جانبين أساسين هما:

الجانب الموضوعي:هو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل **مثل** عملية الإنتاج،النوعية،السرعة،تحقيق الأهداف....

الجانب الذاتي :يعني بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعليم،والاستفادة من التدريب وعلاقته بالمديرين....

*كما يشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عنالأداء المراد قياسه وذالك طبقا للخصائص التالية:

-**صدقالمقياس** بمعني أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.

- **ثباتالمقياس:** تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا إلا انه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات آو مستويات الأداء.

- **التمييز:** بمعني إظهار الاختلافات في مستوي الأداء بين أداءالأفرادحتى ولو كانت بسيطة.

- **سهولة استخدام المقياس**:يقصدبه وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

الفرع الثاني :أسس التقييم الفعال للأداء

يمكن تلخيص أهمالأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين علي النحو التالي:[1]

1-تحديدأهداف ومجالات تقييم أداء العاملين علي نحو دقيق.

2-معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان ووجوب وضوح المعايير.

[1]- زهير ثابت،مرجع سبق ذكره، 91.

3-يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان فعلي سبيل المثال فان المعايير التي يتم تقييمهامثل "المواظبة،وكميةالجهد" يجب أن تكون محسوسة علي ضوء طبيعة الوظيفة.

4-التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

5-تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا علي استخدام نظام و أساليب التقييم ونماذجه .

6-يجبأن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

7-إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء**مثل** "الحضور،الجودة،والكمية..."فان وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا علي مدار وقت التقييم.

8-يجبأن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وان يتم تقييم بشكل مستقل.

9-يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوي هذا الأداء .

10-يجبأن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز علي تخطيط الأداءوأسلوب تقييم السلوك الذي يركز علي الصفات والسمات السلوكية.

المطلب الثاني "طرق تقييم الأداء وشروط نماذج التقييم الفعال للأداء.

يمكن تقسيم طرق التقييم إلي طرق تقليدية وآخري حديثة.

الفرعالأول:طرق التقييم.

أولا :الطرق التقليدية .وهي أساليب شائعة الاستخدام من قبل مختلف المنظمات ومن الأمثلة عليها مايلي:

- المقالات غالبا ماتكون دقيقة. المراجعة الميدانية في حالة تكرار الحدث. التقدير النسبي ،التقدير العالي والمنخفض القرينة الحرجة ،أثار العمل الذي يقوم به الفرد قبيل فترة التقييم. معايير العمل،كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة.

مراكز التقييم. المقارنة الزوجية .

*وغيرها لابد من الإشارة هنا إليأن طريقة التقدير النسبي من أقدمالأساليب استخداما والأكثر شيوعا.[1]

*ويمكن شرحأهم الطرق التقليدية ومنها:[2]

1-طريقة التقويم ببحث الصفات:وهنا يتم تحديد أعداد من الصفات الشخصية والتي ستأخذكأساس للتقويم،وتعطي كل صفة مقياس يتراوح مابين صفر (عدم الانطباق)وعشر درجات(انطباق الصفة تماما)وتعطي التقديراتعلي النحو التالي:

100-90%.يحصل علي تقدير ممتاز.

90-75%. يحصل علي تقدير جيدا جدا.

75-63% .يحصل علي تقدير جيد.

62-55%.يحصل علي تقدير مقبول.

اقل من 55%.يحصل علي تقدير ضعيف

ومن أمثلة هذه الصفات : *الشعور بالمسؤولية *المواظبة

*القدرة علي التعاون *القدرة علي حل المشكلات *المثابرة.

*العلاقة بالرؤساء *العلاقة بالمرؤوسين *القدرة علي القيادة.

2-طريقة الترتيب: ووفقا لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة أو الكفاءة وذالك بشكل متد رج من اعلي درجة إلي أدني درجة ،ثم يتم جمع ا لدرجات التي حصل عليها العامل ويحدد ترتيبه العام.

3-طريقة المقارنات الزوجية :تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين في كل قسم أوإدارةإليأزواج بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعة مع فرد اخر طبقا لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية

عدد المقارنات الزوجية = ن (ن-1)ن

[1]-خالد الهيتي:مرجع سبق ذكره ، ص207.

[2]-محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره،ص220،228.

حيث (ن):عدد الأفراد المطلوب تقويمهم ولما كان كبر عدد المجمعات الثنائية يمثل مشكلة في حالة كبر عدد الأفراد لذا فقد اقترحت طريقتين للتغلب علي هذه المشكلة:

***الطريقة الأولي :**وهنا يتم تقسيم العدد الكلي للأفرادإلي مجموعات اصغر ثم تكوين المجموعات الثنائية الممكنة داخل كل مجموعة وقد يترتب علي هذا التقييم أن يتفاوت عدد الأفراد في هذه المجموعات.

***الطريقة الثانية:**وفقا لهذه الطريقة فانه ليس من الضروريان تتم المقارنة بين كل من فرد وكل فرد أخرفي المجموعة الكبيرة وإنما تختار عينة من المجموعات الثنائية بحيث يتساويالأفراد محل التقييم في عدد المجموعات التي يوجد فيها كل واحد منهم وبشرط أن يتم الاختيار بطريقة منتظمة.**4-طريقة التوزيع الإجباري:**تستند هذه الطريقة علي فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين.

5-طريقة القوائم:طبقا لهذه الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل التي تصف مستوي أداء العاملين وأمام كل عبارة(نعم/لا)ويطلب من المقوم أن يضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد من مرؤوسيه ثم تسليم هذه القائمة إليإدارة القوي العاملة التي تقوم بوضع أوزان نقطية لكل إجابة ثم تجمع هذه الأوزان ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد.

ثانيا :الطرق الحديثة. نذكر منها:[1]

1-قوائم السلوك المتدرجة:تقوم هذه الأساليب علي أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل" الكفاءة أوالفاعلية"ومثال ذالك تقييم أداء الفرد إلي سلسلة من الأدوات وبالشكل التالي: أداءضعيف،متوسط ، جيد ،أداء ممتاز.

ومن المشاكل التي ترافق تنفيذ هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين علي تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدي الفرد العامل وموضوعية في عملية التقييم.

2-الملاحظة السلوكية:حيث يتم بمقتضي هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف علي تصرفاتهم وسلوكياتهمأثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟وهل هي في نفس الأوقات؟وبالتالي التعرف علي الأسباب التي أدتإلي ظهور مثل هذه السلوكيات ،ويعتمد اختيار أسلوب التقويم هذا علي مجموعة من الاعتبارات تتمثل في :

[1]-خالد عبد الرحيم الهيتي،مرجع سبق ذكره،ص208،209.

ا-الهدف من استخدام الطريقة فإذا كان الهدف من التقويم هو الوصول إلي مستويات الأداء فقط فان الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد بتجرد ودون الرجوع إليإجراء التقويم،أماإذا كان الهدف تحديد مستويات الأداء ومن ثم إجراء عملية التقويم فيفضل الاعتماد علي الطريقة الموضوعية.

ب-المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم والتقويم ،فإذا كانت المعايير المستهدفة مركبة(الكمية،الجودة،الوقت،الكلفة)فيفضل استخدام الطرائق الموضوعية أماإذا كانت المعايير ترتيبية من الأحسن إليالاسوا فيقترح استخدام احدي الطرق الذاتية.

ج-مدي سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة.

3-طريقةالأحداث الحرجة(الجوهرية):تعتمد هذه الطريقة علي قيام بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومنيوأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ومع من؟ويكون القرار هنا علي التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث ،وتعتبر الإشارةإليأنالأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد أراء غير مستندة علي حقيقة مؤكدة،وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ايجابية أو سلبية.

4-طريقة الاختيارالإجباري:[1]هنا يتم إعداد استمارة للتقويم تحتوي علي مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي علي أربعةعبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير المرغوبة،وتتولي إدارة القوي العاملة وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثرأهمية في كل ثنائية وهذه الشفرةلايعرفها المقوم ويقوم المقوم بملء هذه الاستمارة،وذالك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إليإدارة القوي العاملة والتي تقوم بدورها بحل الشفرة فإذا كانت العبارة التي اختارها المقوم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

5-طريقة الإدارةبالأهداف:تركز هذه الطريقة علي الأداء المستقبلي إلي جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذالك من خلال إتباع الخطوات التالية:

ا-يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلي الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.

[1]-محمد الصيرفي،مرجع سبق ذكره،ص229،234.

ب-يتم تحويل تلك الواجبات إليأهداف زمنية وكمية في أن واحد فمثلا لا نكتفي بالقول انه من الضروري زيادة الإنتاج ولكن يجب القول بأننا علي استعداد لزيادة حجم الإنتاج بمقدار خمس وحدات في الشهر مثلا.....

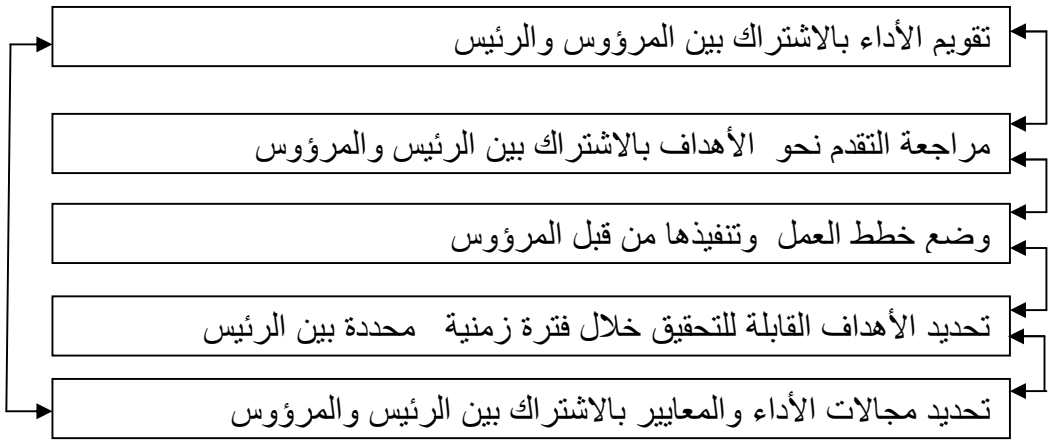
ج-تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق علي سبل الوصول إليها.

د-يتم مراجعة التقدمنحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس.

ه-بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسه موضحا ما أنجزه من أعمال للوصول إليالأهداف التي سبق تحديدها معززا ذالك بحقائق رقمية.

*وبالإمكان النظر إلي طريقة الإدارةبالأهداف علي أساسأنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(2-8)خطوات الإدارةبالأهداف.



المصدر:محمدالصيرفي،مرجع سبق ذكره،ص234.

الجدول رقم (2-1) مقارنة الطرق التقليدية وطريقةالإدارةبالأهداف في تقويم أداء العاملين.

	طرق التقويم	
عنصر المقارنة	طرق تقليدية	طرق حديثة
اتجاه التركيز	الاداء السابق	الاداء الماضي والمستقبلي
الهدف	اصدار حكم عليه	تحسين الاداء وتنمية الفرد
المعايير المستخدمة	عامة	خاصة
درجة رضاء الفرد عنها	منخفضة	عالية
دور الرئيس	اصدار الحكم والتقويم	المساعدة والنصح والارشاد
دور المرؤوس	تبرير السلوك غالبا والدفاع عن النفس	المشاركة في التقويم بهدف التعليم
معرفة المرؤوس بنتيجةالتقويم	نادرا	يعرفها مسبقا
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	منخفضة	عالية
التماسك بين الرئيس والمرؤوس	ضعيف	عال بسبب المناقشات المثمرة وتبادل وجهات النظر

المصدر:محمدالصيرفي،مرجع سبق ذكره،ص235.

الفرع الثاني:شروط نماذج التقييم الفعال للأداء.

يمكن تلخيص أهم الشروط علي النحو التالي:[1]

1-الوضوح وسهولة الفهم.

2-الاختصار دون الافتقاد لأي من العناصر المطلوبة.

3-المساعدة في الحصول علي معلومات تتعلق مباشرة بمهام ومسؤوليات وأداء الوظيفة.

4-تضمن بعض الأمثلة لأداء العاملين سواء كانت ايجابية أو سلبية.

5-إمكانية تطوير النموذج لخدمة عدة ادراتأو عدة مجموعات من الوظائف

6-الشمول بحيث يغطي جميع العناصر المرتبطة بالأداء

[1]-زهيرثابت ،مرجع سبق ذكره،ص167.

7-التعريف الواضح لعناصر أوعوامل التقييم.

المطلب الثالث:مسؤولية القيام بتقييم الأداءوالعوامل المحددة للعملية.

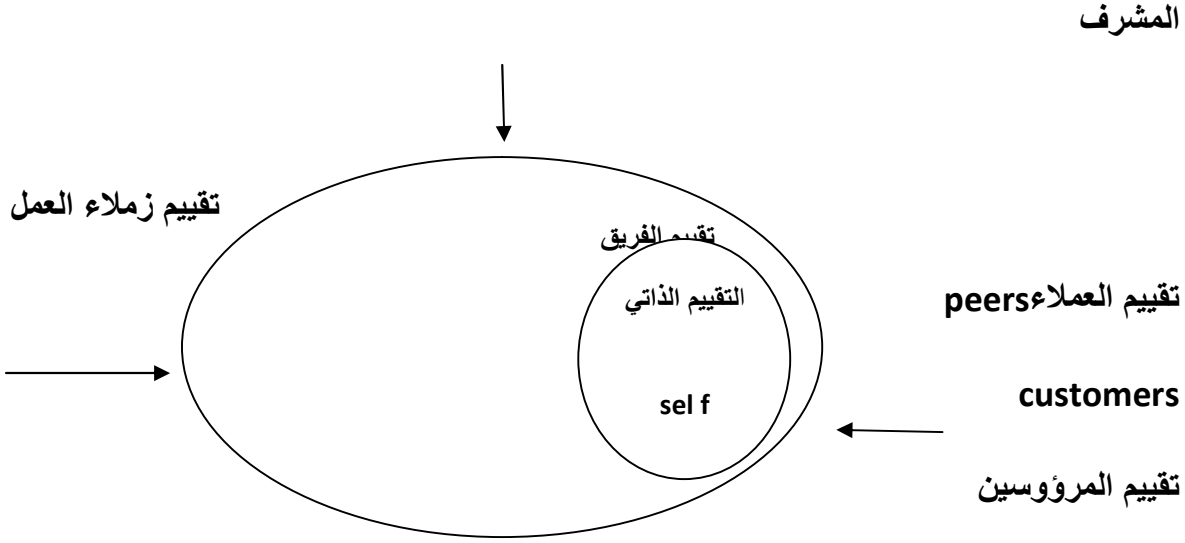
الفرع الأول :مسؤولية القيام بتقييم الأداء.[1]

يوجد العديد من المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين،كما يوجد عدد كبير من المرشحين للقيام بهذه المهمة لان من غير المعقول أن يقوم شخص واحد بكل عملية التقييم ،ففي بعض الشركات الأمريكية مثل "والت ديزني""ويستنجهاوس"تقوم باستخدام عدد متنوع من مقيمين الأداء

مثل ألمشرفين تقييم المرؤوسين، زملاء العمل ألمتميزين تقييم ألعملاءأعضاء فرق العمل التقييم الذاتي).

ويوضح الشكل رقم(2-10)المصادر البديلة لمعلومات تقييم الأداء.

مصادر المعلومات البديلة لتقييم الأداء



[1]-سيد محمد جاد الرب،ادارة الموارد البشرية،جامعة قناة السويس،مصر،2008،2009،521،525.

subordinator

المصدر:سيد محمد جاد الرب،مرجع سبق ذكره،ص521.

وفيما يلي توضيح لكل طرف من هذه الأطراف:

1-تقييم الاداء عن طريق المديرين والملاحظين والمشرفين:من الطرق التقليدية الشائعة الاستخدام ان يقوم المدير او المشرف بتقييم اداء المرؤوسين لأنهم يرون مباشرة اداء الافراد اثناء تأدية المهام والوظائف إلا ان اعتماد المديرين علي نتائج الاداء المسجلة وملاحظات الاخرين التقديرية قد تقلل من كفاءة عملية التقييم ففي شركة American express تستخدم الملاحظات الشخصية لبعض الافراد لمتابعة المحادثات التليفونية بين الشركة والعملاء لاستكمال عملية التقييم التي يقوم بها المشرفونوقد تكون هذه الملاحظات غير دقيقة ،ولذا فان التقييم المباشر من جانب المشرفين وبدون اي تقييم وسيط من اي طرف يجعل عملية التقييم اكثر فاعلية ونجاحا.

2-التقييم الذاتي:حيث يقوم العامل بتقييم نفسه من خلال نموذج التقييم الذاتي ، ويكون هذا التقييم نافعا ومفيدا حينما يرغب المشرف في دمج الافراد وزيادة مشاركتهم الذاتية في عملية الاداء،ويتطلب نظام التقييم الذاتي ان يقوم الموظف باستكمال نموذج الاداء والذي سبق وان تعرض له عند مقابلة التقييم ،هذا ويفيد التقييم الذاتي في التعرف علي جوانب القوة والضعف ومحاولة الموظف تصحيح الاخطاء التي يقع فيها وبما يؤدي الي زيادة كفاءة ادائه مستقبلا وفي اثناء مقابلة الاداء يتفق العامل مع المديرعلي الشكل النهائي لأداء الوظيفة وهذا المنهج يكون جيدا عندما يتفق كل من المديروالموظف علي الاهداف المستقبلية للأداء وأيضا علي وضع خطط التطوير الضرورية ،والنقد الذي يوجه للتقييم الذاتي هو ان الشخص الذي يقيم ادائه يتساهل ويكون لينا عن تقديرالمدير لأداء المرؤوس وأيضا يتجه نحو تقييم نفسه بمعدلات عالية وممتازة ولهذا السبب فان التقييم الذاتي قد يفضل في تحقيق الاغراض التطويرية للموظفين عن الاغراض الادارية وباستخدام طرق اخريللتقييم يمكن للتقييم الذاتي ان يكون مصدرا خصبا للمعلومات المفيدة.

3-تقييم الزملاء:يقوم كل شخص بتقييم زملاءه العاملين معه ،وهذا يوفر معلومات مختلفة عن تلك التي يقدمها المشرف او المدير،لان الزملاء قد يرون جوانب وإبعاد اخري للأداءلايراهاالمشرفون،كما ان زملاء العمل قد تكون لديهم القدرة والمهارات القيادية والشخصية للتعرف علي نقاط القوة والضعف لزملائهم ،فقد يكلف الملاحظ احد العاملين بمراقبة وملاحظة كيف يتصرف زملا ئه مع العملاء،وتكون لدي الملاحظ الفرصة لمراقبة هذه التصرفات اكثر من المشرفين ،ولذا فان مزايا تقييم

النظراء او الزملاء انها تعطي معلومات اكثر دقة ومصداقية عن تلك التي يقدمها المشرفون او المديرون حيث يري الزملاء الصورة الحقيقية والطبيعية والمستمرة والمباشرة لأداء نظرائهم وهو مالا يتوفر للمشرفين.

*عندما يتنافس النظراء في الاداء مع بعضهم البعض مثل حجم المبيعات التي يحققها كل واحد منهم،فان التقييم لايمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الادارية **مثل** الاجور والعمولات ...وغيرها هذا ويستخدم المديرون وأصحابالاعمال تقييم النظراء كإجراء وقائي يمكن اللجوء اليه عند حدوث النزاعات والخلافات بشان تقييم الاداء خاصة عند تدخل النقابات العمالية في هذا الشأن.

4-تقييم الفريق:ان تقييم اداء الفريق يعتمد علي درجة تماسك وتعاون اعظاء الفريق معا،ويعتمد نظام تقييم الاداء هنا علي مفهوم ادارة الجودة الشاملة والتي تدعم وتقوي الاتجاه نحو ان انجازالفريق يفوق الانجاز الفردي لكل عضو،وتقوم الشركات عديدة باستخدام تقييم الاداء من خلال فرق العمل،والمعتمد علي مبادئ ومناهج من حيث توفير فرص التحسين المستمر للأداء،وحل المشكلات من خلال فرق الجودة،وأيضا دمج معدلات الاداء في اطار خدمة وإرضاء العملاء وغيرها....هذا ويساهم تقييم فريق العمل في تخفيض المعوقات والقيود بين المجهودات الفردية والمجهودات الجماعية للفريق ككل.

5-تقييم العملاء:في اطار التوسع في استخدام مناهج ادارة الجودة الشاملة فقد اتجهت منظمات عديدة لتقييم اداء العاملين بها من خلال تقييم العملاء،والذي يوفر معلومات جيدة تفيد المنظمة في اتخاذ قرارات فعالة في مجالات عديدة وتقييم العملاء ينقسم الي (العملاء الداخليين،الخارجين).

-تقييم العملاء الخارجيين:اي الذين يحصلون علي خدمات ومنتجات المنظمة مثل :رجال البيع ..

-تقييم العملاء الداخليين:والمقصود بالعميل الداخلي اي موظف يستخدم مخرجات موظف اخر كأساسلأداء وظيفته داخل المنظمة.

الفرع الثاني:العوامل المحددة لعملية تقييم الاداء.

يوجد في الواقع عدة انظمة للتقييم تختلف من منظمة الي اخري ،وهذا راجع لعدة عوامل تتضافر لتحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة ،بما يتلاءم مع تنظيم المؤسسةوخياراتها الاستراتيجية واهم هذه العوامل:[1]

[1]-بعجي سعاد،مرجع سبق ذكرهص38،39.

ا-تاريخ وثقافة ألمؤسسة:لتاريخ وثقافة المؤسسةتأثير علي نظام التقييم المتبع فيها اذ يعتبر تاريخ المنظمة جزءا من ثقافتها،كما ان الاداء في حد ذاته مرتبط بثقافة المنظمة،ونظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة وتاريخ المنظمة هو نظام معرض لعدم الفهم والمقاومةوعدم التجاوب من طرف اعظاء المنظمة.

ب-حجم وقطاع المؤسسة:يعتبر هذان العاملان اكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين لانه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة حيث كانت المؤسسات الكبري في القطاعات الاكثر تنافسية السباقة الي تطوير انظمة لقياس وتقييم الاداء بغية نشر فكرة الاداء علي المستوي الفردي ،وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها.

ج-التوجهات الاستراتيجية:اصبح لزاما علي المنظمات الحديثة ان تواكب التوجهات الاستراتيجية المعاصرة و في جميع المجالات سواء الاقتصادية او التكنولوجية او البشرية

و فيما يخص الموارد ألبشرية تتجه المنظمات في السنوات الاخيرة الي تشغيل تلك الموارد في كل الاتجاهات و بالمعدلات التي تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة وهذا ما تتكفل به الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و انشطتها والتي تؤدي الى تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها.

ولعل الاداة الاكثر فعالة التي تمكن المنظمة من التحكم في اداء مواردها البشرية و استثمارها و توجيه قدراتها في اختيار نظام لتقييم الاداء يكفل ذالك و بما يحقق اهداف المنظمة و الفرد معا.

د-نظام تسيير الموارد البشرية القائم :يتحدد نظام التقييم المتبع في المنظمة انطلاقا من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية ففي المنظمات التي لا يوجد بها نظام لتسيير المسار الوظيفي مثلا لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الاداء نظرا لعدم استعمالها كمتغير عملي في تسيير الموارد البشرية .

اذن فالتناسق الضروري بين تقييم الاداء و التطبيقات الاخرى في تسيير الموارد البشرية هو عامل مهم في اختيار نظام التقييم.

ه-اسلوب التاطير المتبع :يعتبر عاملا مهما في تطبيق عملية التقييم لماله من اثر مهم علي طبيعة التقييم المطبق من طرف المؤسسة ويعبر عنه بأسلوب "الادارة السائد في المؤسسة " و يضم هذا الاسلوب مجموعة الاجراءات الادارية التي تهدف بالأساس الى توضيح سياسة المؤسسة في الاعداد لهذا النظام و

كيفية تطبيقه مع اعداده و تاطير الافراد لتفهم هذا النظام و تقبله كطرف في العملية اذافأسلوب الادارة السائد يساهم في تحديد شكل و محتوى نظام التقييمالمتبع في المؤسسة

و-طبيعة العلاقات الاجتماعية :تتمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها.حيث يمكن لهذه العلاقات ان تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسةفعلي حسب درجة التوافق و الانسجام الموجود في المؤسسة يزيد ا و يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق كما تزيد او تقل اهمية جهود الاتصال بين اعضاء المنظمة.

المطلب الرابع :مشاكل و صعوبات وأسباب الفشل التقييم وطرق العلاجية.

الفرع الاول : مشاكل و صعوبات تقييم الاداء.

لو كان من الممكن تقييم جهود الافراد العاملين على اساس عدد الوحدات المنتجة او قيمة المبيعات او غير ذالك من المعايير الموضوعية لامكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الاداء اذ ان هذه العملية تتم على اساس التقديرات الشخصية مما ينتج عنها الكثير من الاخطاء التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :[1]

ا –التأثير بصفة معينة في الحكم علي كفاءة المرؤوسين:تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات او الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها،فقد تظهر النتائج ايجابية في حالة التأثر الايجابي او سلبية في حالة التأثر السلبي وفي كلتا الحالتين يعتبر مشكلة.

ب- التشدد او التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: يتعلق الامر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدي الفرد القائم بالتقييم فلو كان هذا الاخير حديث الخبرة في مجال العمل الاداري قد يميل الي القسوة والصرامة وعلي عكس الاخر ذوا الخبرة الادارية والإدراك العالي ومن جهة اخري نجد بعض الرؤساء يميلون الي التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي علي النتائج ولن يتحقق الهدف الاساسي من عملية التقييم.

ج-اصدار احكام عامة ومتوسطة اتجاهألمقيمين تظهر هذه المشكلة اثناء عملية قياس الاداء ،اذ يعطي الاداء القيمة الوسطيةفي سلم التقييم دون التمييز بين اداء العاملين مما يؤدي الي الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط القوة وضعف الاداء ،حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقيللأداء.

[1]-محمد هاني محمد،مرجع سبق ذكره،ص266،267.

د-عدم وضوح الهدف من عملية التقييمعلي الادارة وضع هدف معين للتقييم حتى لاتكون العمليةهدرا في الوقت والمالوكان يتعلق الامر بالقياس او المقارنةاو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة،وعليه يمكن القول بانه حتى يتمكنبرنامج تقييم الاداء من تأدية الغرض المطلوب يجب ان يكون هناك تعاون من جانب الرؤساء واستعداد للإشارة الي نقاط القوة والضعف في اداء الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم مع اثبات ملاحظاتهم بطريقة واضحة ومحددة تقوم علي اسس موضوعية.

الفرع الثاني:اسباب فشل برامج تقييم الاداء.

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الاداء ان هناك اسباب تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للإغراض المستهدفة منها،وفيما يلي بعضا من اهم هذه الاسباب:[1]

1-قصور المعلومات لدي المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.

2- عدم وضوح معايير تقييم اداء العاملين.

3-المأخذ غير الجدي لعملية تقييم الاداء من قبل المديرين.

4-عدم استعداد المديرين لمراجعة الاداء مع المديرين.

5-الافتقار الي صدق وأمانة المديرين عند التقييم.

6-افتقار المديرين لمهارات تقييم الاداء.

7-القصور الناتج من عدم معرفة الموظفين نتائج الاداءالذي يقومون به باستمرار "التقييم المتتالي والمستمر

8-عدم كفاية الموارد الازمة لتقديم المكافآتللأداء المتميز.

9-عدم كفاءة المناقشات التي تتم بهدف تطوير الموظفين.

10-استخدام المديرين للغات غامضة وغير واضحة في عملية تقييم الاداء.

*ومما سبق يتضح ان الاسباب الحقيقة في فشل برامج تقييم الاداء ترجع في معظمها الي قصور وعدم دعم الادارة العليا لهذه البرامج سواء كان ذالك متمثلا في نقص المعلومات اوعدم وضوح وكفاءة

[1]-سيد محمد جاد الرب،مرجع سبق ذكره،ص514،515.

معايير التقييم وقد يؤدي ذالك الي التصادم بين استخدام نتائج التقييم في الاغراض الادارية والأغراض التطويرية مما يؤدي الي عدم فاعلية وجدية المناقشات التي تتم بالنسبة لقضايا التطوير مثل:دعم الاداء الوظيفي المستقبلي،او قضايا الادارةمثلتقييم برامج الاجور والمكافآت وغيرها...

الفرع الثالث:علاج اخطاء التقييم.[1]

*لعلاج الاخطاء سالفة الذكر او التخفيف منها علي الاقل يجب ان يدرب المشرفون تدريبا شاملا علي عملية التقييم ويقترح"ستراوزوسيلز"طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة لاكتشاف الاخطاء ونواحي التحيز والعمل علي تفاديها فعن طريق الاجتماعات او الندوات الدورية يستطيع المشرفون ان يتوصلوا لاتفاق حول مايتوقعونه من مرؤوسيهموالعوامل التي يجب ان يركزوا عليها في تقييمهم لهؤلاء المرؤوسين،ويقترح "ستراوزوسيلز"ايضا ان يعطي المشرفون امثلة افتراضية لوظائف معينة وما تتضمنه هذه الوظائف من اعباء وسلوك الموظفين فيها ويطلب منهم ان يقيموا هؤلاء الموظفين ثم تقارن تقييماتهم ،وتناقش الاختلافات بينها وتعرف مصادرها حتى يتضح ما اذا كانت الاختلافات في التقييم قائمة علي اساس اختلافات فعلية في مستويات الاداء او راجعة لتحيز المشرفين او تأثرهم بعوامل شخصية في التقييم.

*ويقترح بيتش لتفادي اخطاء التعميم او الهالة ان يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم فإذا انتهي من ذالك فيقوم بتقييمهم جميعا لعامل اخر وهكذا بدلا من ان يقيم كل فرد بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لتأثير الهالة او التعميم وحتى يتمكن من مقارنة كل المرؤوسين بالنسبة لمعيار واحد.

- غير ان العلاج الرئيسي للأخطاء ينحصر اساسا في طرق التقييم نفسها ومدي دقتها وموضوعيتها وقدرتها علي اكتشاف الفروق الفردية في اداء الافراد.

[1]-عبد الرحمن توفيق،مرجع سبق ذكره،ص .

خاتمة الفصل:

*استعرضنا في هذا الفصل اهم الاساسيات المتعلقة بالأداء"الذي يعد مجموعة من الانشطة والمهام التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة من اجل تحقيق الاهداف الخاصة بهم وخاصة بالمنظمة"،وكذا عملية تقييم الاداء حيث يمكن القول ان تقييم الاداء عملية منتظمة ومستمرة تهدف الي تقرير انجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل،حيث تهدف برامج تقييم الاداء بشكل عام الي تحسين مستوي الانجاز عند الفرد ،وهي واحدة من الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشريةفي المنظمات الحديثة تقوم علي مبادئ وممارسات وخطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملا للتقييم،يؤدي غالبا اغفال جزء من هذا النظام الي قصور في النظام ككل ،وبالتالي عدم فعاليته.

*كما وجدنا ان عملية وضع نظام جيد هي عملية فنية معقدة وقد تستعين ادارة الموارد البشرية بمختصين في اعداده إلا ان فوائد النظام تبرر هذا الجهد في اعداده.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية: في مؤسسةنفطال

مقاطعة التسويق –المدية-

مقدمة الفصل:

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث الي مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف علي اتجاهات الموظفين نحو تأثير ادارة الوقت علي ادائهم في المؤسسة وقد تم اختيار مؤسسة مقاطعة التسويق نفطال –المدية-ومن اجل ذلك اخترنا استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ديكارت الخماسي ولتحليلها اعتمدنا علي التحليل المنهجي للاستبيان مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي .... لمعرفة مدي سلامتها وقدرتها علي استقصاء المطلوب .

ومن اجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها اعتمدنا علي مجموعة من الاساليب الاحصائية والتي تحصلنا علي نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

وبناءا علي ماسبق ارتأينا تقسيم الفصل الي ثلاث مباحث:

*المبحث الاول:لمحة عن المؤسسة.

*المبحث الثاني:الاطار المنهجي للدراسة الميدانية .

*المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الاول : لمحة عن المؤسسة

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم لمحة عن مؤسسة نفطال المديرية العامة اي المؤسسة الام و مقاطعة التسو يق المدية اي عينة الدراسة وشرح هيكلها التنظيمي والتطرق الي مهامها وامكاناتها.

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة الام ومهامها

الفرع الاول : النشأة التاريخية لمؤسسة –نفطال-

"انشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية نفطال بموجب المرسوم رقم 101/80 الصادر بتاريخ 1980/01/01، بعد هيكلة مؤسسة سونطراك ، و بدأت نشاطها في 1982/01/01 ، حيث اصبحت مؤسسة مستقلة تماما ولها كامل الصلاحيات في تسيير شؤونها ، و هذا في الفترة الممتدة بين 1982-1987 ، أما ابتداء من سنة 1988 غيرت المؤسسة قانونها الداخلي وأصبحت فرع تابع 100، لسونطراك ، حيث انقسمت الى مؤسستين :

- مؤسسة التكرير NAFTEC.
- مؤسسة توزيع المواد البترولية المتعددة ومشتقاتها NAFTAL.

و تماشيا مع المتطلبات و الظروف التي تفرضها التحولات الاقتصادية و العالمية خضعت مؤسسة نفطال سنة ، حيث تحولت من مؤسسة إلى شركة ذات أسهم ، تابعة (Réorganisation)2001 إلى إعادة تنظيم

لمجموعة سونطراك ، برأس مال يقدر ب 15.65 مليار دينار ، متخصصة في تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني ، تقع مديريتها العامة بالعاصمة بالضبط في الشراقة أما عن تسمية نفطال NAFTAL فهي تنقسم الى شقين :

- NAFT:النفط (البترول).
- AL:الجزائر.

الفرع الثاني:مهام شركة نفطال

تتولى شركة نفطال مهمة تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة ، من خلال تنظيم و تسيير شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني ، و بناءا على هذا فإن مهامها تتمثل في ما يلي :

-تنظيم و تطوير نشاط تسويق و توزيع المواد البترولية المتنوعة.

-تخزين و تقل كل المنتجات البترولية المسوقة عبر التراب الوطني.

-تطوير و تنفيذ النشاطات الرامية إلى الاستعمال الأمثل و العقلاني للبنى التحتية.

-الحرس على تطبيق و احترام المقاييس المستعملة في الأمن الصناعي، المحافظة على البيئة في علاقتها مع المنظمات المعنية.

-القيام بدراسات سوق حول استعمال و استهلاك المواد البترولية .

-الحرس على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للشركة ، و طبقا للتنظيمات الداخلية.

-تعريف و تطوير سياسات تتعلق بالمراجعة AUDIT ، و هذا عن طريق وضع و تنفيذ أنظمة متكاملة

للمعلومات.

الفرع الثالث:منتجات مؤسسة نفطال

تتنوع المنتجات البترولية على حسب طبيعتها و مجال استعمالها ، و شركة نفطال تسوق مختلف المنتجات البترولية المتمثلة في :

-غاز البترول المميع GPL. الذي يضم مادتين البروبان ، و البوتان التجاري

-الوقود : و يضم الوقود الخاص بالطائرات و السفن البحرية مثل JET A1 و l'AVGAS ، اضافة الى وقود

السيارات بمختلف أنواعها مثل (المازوت ، البنزين العادي ، الممتاز ، و بدون رصاص).

-الزيوت، منها زيوت المحركات ، الزيوت الصناعية ، الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة و العادية ، و منها زيوت الطائرات و السفن البحرية ، و من أنواع هذه الزيوت نذكر : نفطيليا ، شيفا، تيسكا ....

-الزفت : و هي المواد المستعملة في انجاز الطرقات و تغطية الأسطح.

-العجلات المطاطية : عجلات الشاحنات ، السيارات ، الدراجات النارية ، الدرجات الهوائية.

-المواد الخاصة : مثل المبيدات .

و جميع هذه المنتجات تضم مشتقات أخرى تتنوع حسب طبيعتها الفيزيو-كيميائية، و طبيعة استعمالاتها، وطرق تسويقها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال :

حسب آخر تعديل قامت به مؤسسة نفطال على هيكلها التنظيمي و الذي كان بتاريخ 2014/05/18 بأمر من الرئيس المدير العام للمؤسسة ، أصبح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال كالتالي:

الفرع الاول: لجان وفروع مؤسسة نفطال

اولا :لجان المؤسسة: تتمثل لجان مؤسسة نفطال في :

1- اللجنة التنفيذية : Comité Exécutif

يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التنفيذية لمؤسسة نفطال ، و التي تتكون من مدراء الأقسام و المدراء التنفيذيون، و المهمة المستندة لهذه اللجنة هي تحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بالمؤسسة ، خاصة في مجالات الشراكة ، الأمن ، ميادين التسيير.

2- اللجنة التوجيهية Comité Directeur

يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التوجيهية لمؤسسة نفطال ، و التي تتكون من مدراء الأقسام، المدراء التنفيذيون، و المهمة المسندة لهذه اللجنة هي مساعدة الرئيس المدير العام في تسيير و مراقبة العمل.

3- المستشارين Conseiller

المهمة المسندة و الموجهة الى هذه اللجنة هي مساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها ، و في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص الأنشطة الدولية و علاقات الصحافة و الإعلام.

4- رؤساء المشاريع Chefs de projet

المهام الموكلة الى هذه اللجنة هي الإشراف على إعداد خطط المشاريع و التأكد من الإلتزام بالمواصفات في المواد و المعدات و الأعمال ، و عرضها على الرئيس المدير العان ، و من بعدها الإجارة الجيدة للمشاريع.

ثانيا : فروع مؤسسة نفطال.

تحتوي مؤسسة نفطال على ثلاث فروع و تتمثل في :

1- فرع الوقود Branche Carburants

تتمثل المهام المستندة الى فرع الوقود في :

- تغطية الاحتياجات الوطنية من الوقود في أحسن الظروف.

- ضمان تموين و تسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.

- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، و التموين في أنحاء الوطن.

-تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود و زيوت التشحيم.

- حماية و صيانة المعدات المتنقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود و زيوت التشحيم في ما يخص مجال الطيران و الملاحة.

- اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين و التوزيع للطيران و الملاحة.

2- الفرع التجاري Branche Commercialisation

تتمثل المهام الموكلة الى الفرع التجاري في :

- تسويق المنتجات البترولية و غيرها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات عبر كافة شبكات نقاط البيع.

- تسيير، متابعة و مراقبة العلاقات التجارية مع كبار الزبائن.

- مراقبة، متابعة، تطوير، و تسيير شبكة نقاط البيع.

- وضع استراتيجية لتطوير شبكة التوزيع.

- القيام بعملية مراقبة و تفتيش بصفة دورية و منتظمة، للتأكد من نوعية الخدمات و احترام معايير التسيير الآمن.

- تنشيط سياسة استقبال الزبائن، و نوعية الخدمات.

- القيام بالدراسات الهادفة الى تقوية مكانة المؤسسة في السوق.

- اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعظيم تدفقات التوزيع و تدنية التكاليف.

- عرض منتجات المؤسسة في السوق.

- السهر على المحافظة على سمعة الشركة عبر كافة نقاط البيع.

(مقاطعة التسويق بالمدية "محل الدراسة" تنتمي إلى الفرع التجاري)

3-فرع البترول و الغاز المميع« Branche GPL « Gaz de Pétrole Liquide

تتمثل مهام هذا الفرع في ما يلي :

- ضمان وفرة الغاز

- توزيع الغاز على كافة التراب الوطني، خاصة في فصل الشتاء حيث يزداد استهلاك هذه المادة و بالتالي يزداد الطلب عليها.

- القيام بعملية مراقبة نقاط البيع.

- تطوير شبكة توزيع البترول و الغز المميع.

الفرع الثاني: تقديم الوحدة محل الدراسة مقاطعة المدية

- تعريف المقاطعة :

مقاطعة تسويق المدية هي تابعة للفرع التجاري، و هي منطقة لتوزيع الوقود، الزيوت و الأطواق (المطاط) و تضم مجموعة من المراكز و الوحدات التابعة لها و التي تقع في مواقع جغرافية مختلفة عبر الولايات التالية: المدية، البليدة، الجلفة، عين الدفلى، تيبازة و المسيلة.

- مركز توزيع الوقود الواقع بالبرواقية

- مركز المطاط و الزيوت للبرواقية

- مركز توزيع الوقود الواقع بالبليدة

- مركز المطاط و الزيوت لبليدة

- مركز توزيع الوقود الواقع بعين الدفلى

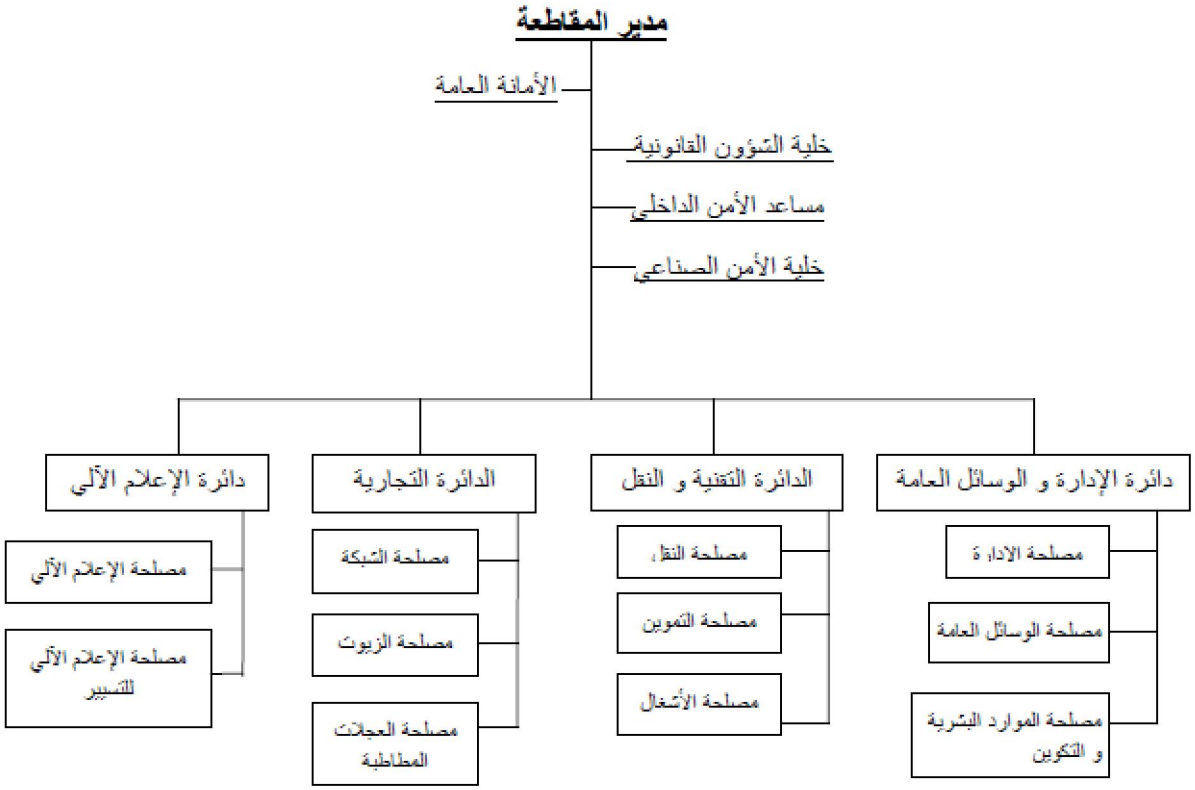
- مركز المطاط و الزيوت لعين الدفلى

- مركز توزيع الوقود الواقع بالجلفة

محطات التوزيع الواقعة بتيبازة و و لاية المسيلة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمقاطعة التسويق بالمدية:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال (مقاطعة التسويق -المدية-)



المصدر : مؤسسة نفطال (مقاطعة التسويق -المدية-)

المطلب الثالث :امكانيات مؤسسة نفطالnaftal

قامت مؤسسة نفطال بتجهيز وسائل ، هياكل و عمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، و هذا من أجل رفع أداء المؤسسة من جهة و إتمام المهام المسندة إليها بطريقة جيدة و سريعة من جهة اخرى، بالإضافة إلى تسطير الأهداف المراد بلوغها انطلاقا من وضع قوانين، مخططات و برامج للتنمية.

اولا:اليد العاملة

يبلغ عدد عمال مؤسسة نفطال حوالي 30000عامل بين دائمين و مؤقتين موزعين على مختلف التراب الوطني و هم مقسمون الى ثلاث فئات كالتالي :

1-3000 إطار

2-9000 تقني

3- 18000 منفذ (يد عاملة)

و نذكر هنا أن عدد الموظفين قابل للزيادة خصوصا في فصل الشتاء أين يزيد الطلب على المنتجات البترولية خاصة قارورات الغز المميع مما يستوجب توظيف اليد العاملة بالكم و النوع اللزم لمواجهة مثل هذه الازمات.

ثانيا:حظيرة السيارات

تتكون حظيرة السيارات للمؤسسة من عدد كبير من السيارات و المقدر ب 6850 شاحنة مجهزة لنقل الوقود، و بالإمكانيات المتوفرة لديها تضمن مؤسسة نفطال، التوزيع بطريقة منتظمة التي تجعلها تلبي احتياجات الآخرين في مختلف أنحاء الوطن، كما تتضمن تزويد البواخر و الطائرات.

ثالثا :شبكة التوزيع

من أجل نقل و توزيع المواد البترولية قامت المؤسسة بـ:

1-تجهيز 67 مركز للتخزين بسعة :

-600000 طن للبنزين

-79000 طن لزيوت التشحيم

-102000 طن لإطارات العجلات

-14000 طن للمنتجات الخاصة

2-تجهيز 15 وحدة لصياغة الزفت

3-تجهيز 2010 محطة خدمات منتشرة عبر كافة التراب الوطني و تتمثل هذه المحطات في نقاط بيع المنتجات المسوقة، حيث تعكس نسبة 85 بالمئة من مبيعات الوقود، و يتم استغلالها على أربع حالات مختلفة :

-الإدارة المباشرة : 338 محطة تملكها مؤسسة نفطال، و يتم تسييرها من قبل عمال تابعين لمؤسسة نفطال مباشرة.

-الإدارة الحرة: 537 محطة انتقلت ملكيتها لمؤسسة نفطال عن طريق التاميم، فتقوم مؤسسة نفطال بكرائها لمجموعة من الخواص وفق عقد كراء بين الطرفين.

المبحث الثاني :الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.

حاولنا من خلال هذا المبحث الي بحث اثر ادارة الوقت علي اداء العاملين عند عمال مؤسسة مقاطعة التسويق نفطال –المدية-ولتحقيق ذلك يتناول هذا المبحث وصفا ل : (المنهج والمجتمع وعينة الدراسة ،ادوات الدراسة ،طريقة الاختيارالعينة ،الخطوات الازمة للتأكد من ثباتها وصدقها...)والمعالجات الاحصائية المستخدمة في معالجة الاستبيان .

المطلب الاول :منهج ومجتمع وعينة الدراسة

الفرع الاول :منهج الدراسة

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه النظري والميداني لكونه منهجا مساعدا علي التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة ولكونه المنهج الذى يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة فعلي صعيد الدراسة الوصفية سيتم اجراء المسح المكتبي والاطلاع علي البحوث والمقالات والتقارير والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة...

اما علي صعيد البحث الميداني التحليلي ،فسيتم اجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الاحصائية المناسبة،وستعتمد الدراسة علي الاستبانة كأداة رئيسية للبحث وقد صممت خصيصا لهذا الغرض.

الفرع الثاني:مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الشرائح من عمال مقاطعة التسويق نفطال -المدية- ممن يشغلون الرتب (رؤساء اقسام ومصالح ودوائر ووظائف اخري...)وتم اختيارهم عشوائيا.

الفرع الثالث:عينة الدراسة

تم في الدراسة عينة بسيطة عشوائية من مجتمع الدراسة تحتوي علي 40 عامل وعاملة حيث تم توزيع 40 استبانة وتم استرجاعها كلها وكانت كلها توافق معطيات التحليل الاحصائي.

والجدول رقم (1 -3)توضيح لعينة الدراسة الميدانية

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	40	100بالمئة
المسترجعة	40	100بالمئة
المستبعدة	0	0 بالمئة
القابلة للتحليل	40	100بالمئة

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

المطلب الثاني:اداة الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة والبحث عن بيانات يراد جمعها،وعلي المنهج المجتمع في الدراسة والإمكانيات استخدمنا الاستبيان كأداة اكثر ملائمة لتحقيق اهداف الدراسة بطريقة علمية لجمع بعض المعلومات المراد الحصول عليها من المصادر الاولية ،وذلك عن طريق اختيار عينة عشوائية من موظفي مقاطعة التسويق نفطال - المدية- للإجابة عن اسئلة الاستبيان التي قمنا بإعدادها ويتكون الاستبيان من جزئين هما :

الجز ء الاول:المعلومات الشخصية والوظيفية

ويحتوي على : (الجنس،العمر،المستوي التعليمي،سنوات الخبرة،نوع الوظيفة التي يشغلها)

الجزء الثاني :العبارات المشكلة للاستبانة

وتحتوي علي ثلاث محاور كل محور يحتوي علي جملة من الاسئلة

محور"ادارة الوقت"يحتوي علي 13 سؤال .

محور"تقييم الاداء"يحتوي على13 سؤال.

محور"اثر ادارة الوقت علي الاداء" يحتوي علي 6 اسئلة.

ويقابل كل فقرة من المحاور الثلاث المتعلقة بالعبارات المشكلة للدراسة خمسة خيارات مقسمة الي درجات حسب مستوي ليكرت الخماسي لقياس اجابات افراد عينة الدراسة وهي موضحة في الشكل التالي :

جدول رقم(3-2)سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

وانطلاقا من الجدول رقم (3-2)حسب الدرجات الموضحة فيه نقوم بحساب الحدود الدنيا والعليا لفئات الاجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتصبح النتيجة علي الشكل التالي :

الجدول رقم (3-3)طول مدي فئات الاجوبة حسب صيغة ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1الى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8الي2.59	غير موافق
من2.6الي3.39	محايد
من3.4الي4.19	موافق
من4.2ال5	موافق بشدة

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

بالاعتماد علي كتاب عز عبد الفتاح ،مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع السعودية 2008ص451.

وقمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss version 23sciences، الاحصائي وقد تم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية:

1-التكرارات والنسب المئوية لحساب لوصف بيانات العينة.

2-اختبار(kolomogorov-smirnov testk-s)للتاكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية.

3-اختبار الفا كرونباخ (cronbach s alpha) بغية تقدير ثبات الدراسة .

4-معامل الارتباط سبيرمان وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والمتغيرات والمحاور.

5-التكرارات والنسب المئوية.

6-الاختبارات الغير معلمية (اختبار الاشارة).

المطلب الثالث:ثبات وصدق اداة الدراسة

يقصد بالصدق ان اداة القياس صممت لقياسه ولاتقيس شيئا اخر اما الثبات فيعد الاختبار ثابتا اذا كان يؤدي الي نفس النتائج في حال تكراره وخاصة اذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار مماثلة في الاختبارين .

الفرع الاول : صدق الدراسة

ويمكن ان نتاكد من صدق الاستبيان بطريقتين :

***الصدق الظاهري للاداة:**

ويعني ذلك ان الفقرات الخاصة بالاستبانة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة وتقيس الهدف الذي صممت له وبعد ان صممت الاستمارة بصورتها شبه النهائية من خلال النقاش والتشاور مع بعض الاساتذة، تم اخضاعها الي دراسة تجريبية علي عينة من مجتمع الدراسة وقد هدفت الدراسة التجريبية الي تحديد

البنود التي قد تكون سببا في خفض صدق اداة الدراسة اما بسبب غموض لغوي او مفهومي او غير ذلك.

وبعد الانتهاء من الدراسة التجريبية تم تعديل الاستبانة وتنقيحها واعدادها بالشكل النهائي واعتمادها كاداة للدراسة كما تم حذف5 اسئلة من الاستبيان (3 من المحور الاول +3من المحور الثاني)

ليصبح عدد الاسئلة في : المحور الاول 10 اسئلة، و12 سؤال في المحور الثاني ، و6 اسئلة في المحور الثالث.

***صدق الاتساق الداخلي للأداة:**

لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من المحاور التي تنتمي اليها وقد تحصلنا علي النتائج الملخصة في الجداول الاتية:

***ا ولا:** جدول رقم (3-4) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية لهذا المحور .

ادارة الوقت			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.305	7	0.562**
2	0.220	8	0.241
3	0.700*	9	0.338*
4	0.760**	10	0.574**
5	0.812**	11	0.595**
6	0.669**	12	0.385*
		13	0.613**

دال احصائيا عند مستوي معنوية(0.01)

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3-4)ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص "بإدارة الوقت "تحتوي علي قيم موجبة وسالبة حيث تتراوح القيم الموجبة مابين (0.812)في حدها الاعلي امام العبارة (5)،وبين (0.338)في حدها الادني امام العبارة رقم (9)،والقيم السالبة هي (0.305)امام العبارة (1)،و(0.220)امام العبارة (2)، و(0.241)امام العبارة رقم 8.وعليه فان جميع العبارات لم تكن دالة احصائيا عند مستوي معنوية (0.01)ولذا تستبعد القيم السالبة ذات العبارة رقم (1-2-8)من هذا المحور من التحليل.

***ثانيا :**جدول رقم (3-5)يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبا رات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

تقييم الاداء			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
14	*0.402	26	*0.319
15	**0.539	27	*0.378
16	**0.506	28	**0.459
19	*0.317	29	**0.444
22	**0.658	30	0.287
23	**0.561	31	0.66
		**0.513	24

دال احصائيا عند مستوي معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3-5)ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص "بتقييم الاداء" تحتوي علي قيم موجبة وسالبة حيث تتراوح القيم الموجبة مابين (0.658)في حدها الاعلي امام العبارة رقم(22)وبين (0.319)في حدها الادني امام العبارة رقم (19)والقيم السالبة هي :(0.287)امام العبارة (30)،و(0.66)امام العبارة(32).

وعليه فان جميع العبار ات لم تكن دالة احصائيا عندي مستوي معنوية (0.01) لذا تستبعد القيم السالبة ذات العبارة رقم (30-31)من هذا المحور من التحليل .

***ثالثا:** جدول رقم (3-6)يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

اثر ادارة الوقت علي الاداء			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
17	0.375**	21	468**
18	0.636**	25	0.465**
20	0.322*	32	0.461**

دال احصائيا عند مستوي معنوية (0.01)

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3-6)ان معاملات الار تباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص ب "اثر ادارة الوقت علي الاداء"موجبة وتتراوح مابين (0.636)في حدها الاعلي امام العبارة رقم (18)وبين (0.322)في حدها الادني امام العبارة رقم (20)وان جميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوي معنوية (0.01)لذا لاتستبعد اي عبارة من هذا المحور من التحليل.

الفرع الثاني:ثبات صدق العينة

يستخدم معامل الثبات الفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH S) لتحديد ثبات الاستبيان ويكون مقبولا اذا كانت قيمته تفوق او مساوية ل:0.60 .

جدول رقم (3-7)قيمة معامل الثبات للاستبيان

عدد الفقرات	معامل الثبات
27	0.853

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الثبات الكلي لجميع متغيرات الدراسة مقبول وهو اكبر من 0.60 وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

كما يتضح ان قيمة الفا كرونباخ هي قيمة عالية وممتازة تدل علي ثبات جيد للمحاور ويمكن الاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة .

المبحث الثالث :عرض وتحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا المبحث سنتطرق الي تحليل النتائج المتحصل عليها بالاعتماد علي البرنامج الاحصائي SPSS و من ثم اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة باستخدام الطرق والاساليب الاحصائية التي سبق التطرق اليها .

المطلب الاول :تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية والوظيفية للتعرف علي خصائص العينة وتوزيعها حسب متغيرات :(الجنس ،السن،المستوي التعليمي،الخبرة ،الوظيفة)

ونورد اهم خصائص العينة كالاتي:

اولا :الجنس

فيما يلي عرض اهم خصائص العينة من حيث الجنس

جدول رقم (3-8)توزيع افراد العينة حسب الجنس

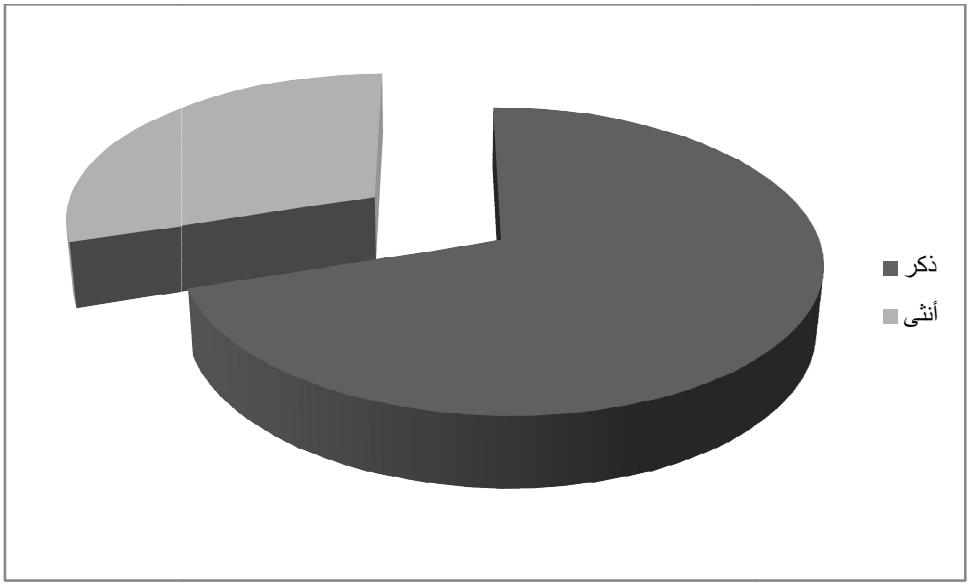
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	%70
انثى	12	%30
المجموع	40	%100

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss

من الجدول رقم (3-8) نلاحظ بان جل افراد العينة هم ذكور اي يمثلون مانسبته70 %من مجموع العينة وتمثل 30% نسبة الاناث ونلاحظ سيطرة الذكور علي الاناث وهذا راجع الي خصائص

المجتمع الجزائري لان غالبية العمال رجال وان الذكور يميلون الي العمل في القطاع الاقتصادي اكثر من الاناث .

شكل رقم (3-1)تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر:من اعداد الطالبين بالاعتماد علي الجدول رقم (3-8)

ثانيا:العمر :فيما يلي عرض اهم خصائص العينة من حيث العمر

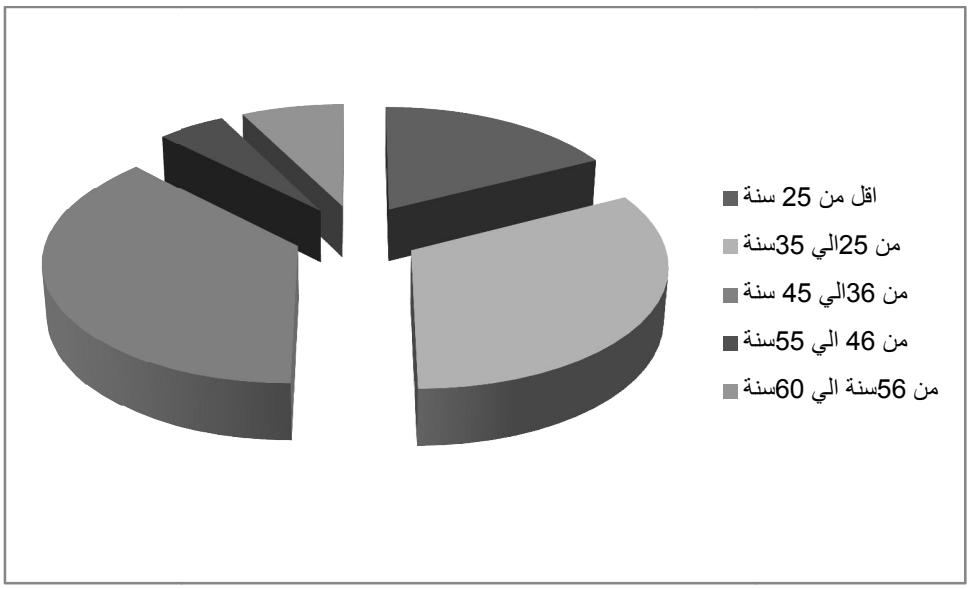
جدول رقم (3-9)توزيع افراد العينة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة
اقل من 25سنة	7	%17
من25الي35 سنة	13	%32.5
من36الي 45	15	%37.5
من46الي55سنة	2	%5
من56الي60سنة	3	%7.5
المجموع	40	%100

المصدر:من اعداد الطالبين اعتمادا علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss.

من الجدول رقم (3-9) نلاحظ ان اغلب افراد العينة من حيث السن ينتمون الي الفئة العمرية (من 36الى 45سنة) بنسبة 37.5% وكانت ثاني فئة عمرية هي (من 25الي35سنة) اي بنسبة 32.5% وثالث فئة عمرية هي (اقل من 25سنة) ونلاحظ ان عنصر الشباب متمركز بقوة كما نلاحظ ان الفئة العمرية (من 46الي 55سنة) هي اقل نسبة ب 5%و تليها الفئة العمرية من (56الي60سنة) بنسبة 7.5% وهذا راجع لرغبة الشباب في العمل ولوائح والقوانين المنظمة لسوق العمل التي لاتسمح بتجاوز عتبة 60 سنة.

شكل رقم (3-2)تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد علي الجدول رقم (3-9).

ثالثا:المستوي التعليمي

فيما يلي عرض اهم خصائص العينة من حيث المستوي التعليمي

جدول رقم(3-10)توزيع افراد العينة حسب المستوي التعليمي.

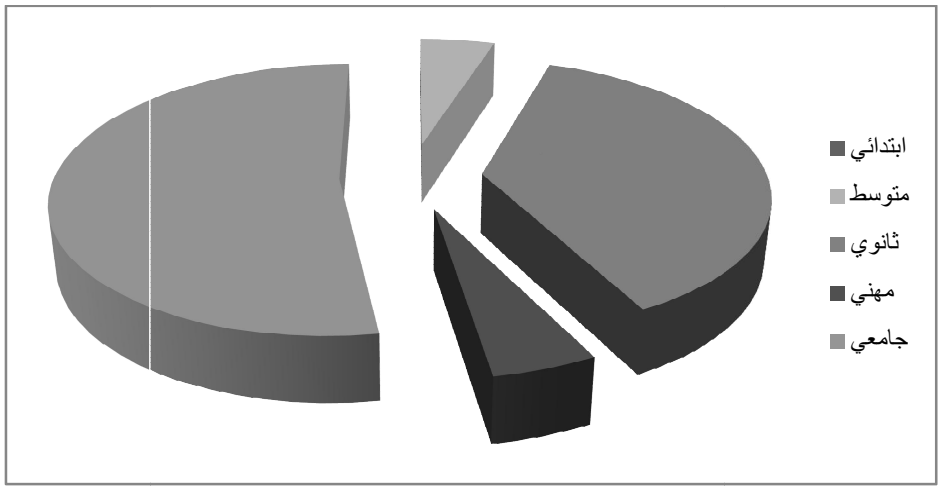
المستوي التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0
متوسط	2	%5
ثانوي	15	%37.5
مهني	2	%5
جامعي	21	%52.5
المجموع	40	%100

المصدر:من اعداد الطالبين اعتمادا علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

من الجدول (3-10)نلاحظ ان اغلب افراد العينة ذومستوي جامعي اي تعليم عالي بنسبة 52.5% كما بلغت ثاني نسبة 37.5%لذوي المستوي الثانوي وياتي في المرتبة الدنيا ذوي المستوي المتوسط والمهني بنسبة 5%علي التوالي ولايوجد ذوي مستوي الابتدائي .

ويفسر هذا بان اغلب المو ظفين ذوا مستوي تعليمي جيد ،وان اغلب الفئة الموظفة حاليا في المجتمع الجزائري يجب ان تحوز علي مستوي تعليمي جيد حتي يتم توظيفها .

شكل رقم (3-3)تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوي التعليمي.



المصدر:من اعداد الطالبين بالاعتماد علي الجدول رقم (3-10).

رابعا:سنوات الخبرة

فيما يلي عرض اهم خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة

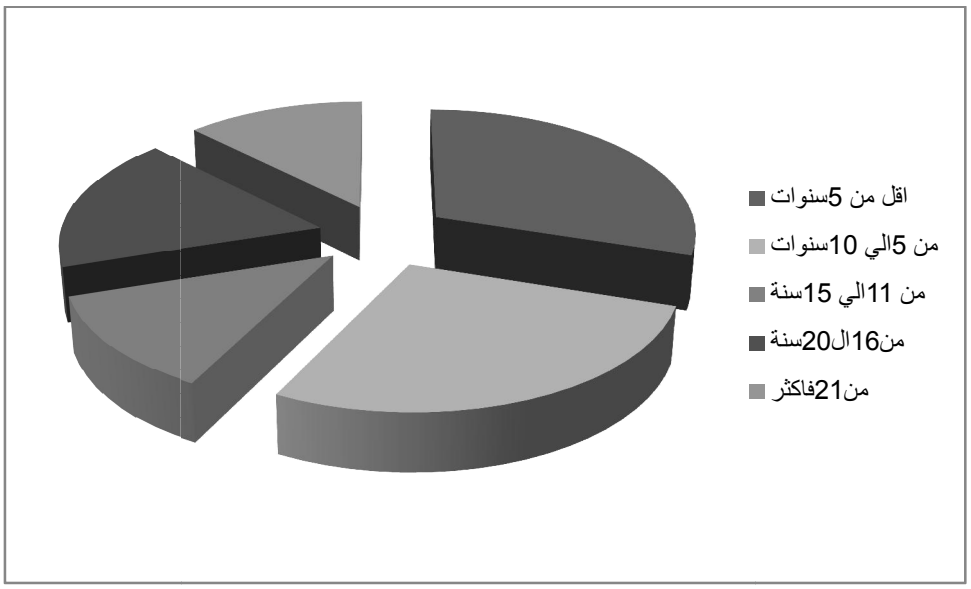
جدول رقم (3-11)توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5سنوات	12	%30
من 5الي 10سنوات	11	%27.5
من 11الي 15سنة	5	%12.5
من16ال20سنة	7	%17.5
من21فاكثر	5	%12.5
المجموع	40	%100

المصدر:من اعداد الطالبين اعتمادا علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

من الجدول رقم (3-11)نلاحظ ان افراد عينة الدراسة ذوا اقل من 5 سنوات خبرة اكبر نسبة بمعدل 30% وهذا راجع لسياسة المؤسسة في استقطاب الشباب ثم تاتي في المرتبة الثانية ذوي اصحاب الخبرة من (5الي 10سنوات) بمعدل 27.5% ثم تاتي في المرتبة الثالثة ذوي اصحاب الخبرة من (10الي20سنة) بمعدل 17.5% ثم ياتي علي التوالي بمعدل 5%كل من اصحاب الخبرة ذوي (11الى 15سنة)ومن 21 سنة فاكثر والملاحظ ان حديثي الخبرة اكثر من العناصر القديمة وهذا راجع لسياسة المؤسسة في استقطاب عنصر الشباب .

شكل رقم (3-4)تمثيل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر :من اعداد الطالبين بالاعتماد علي الجدول رقم (3-11).

خامسا :نوع الوظيفة

فيما يلي عرض اهم خصائص العينة حسب نوع الوظيفة التي يشغلها

جدول رقم(3-12)توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة.

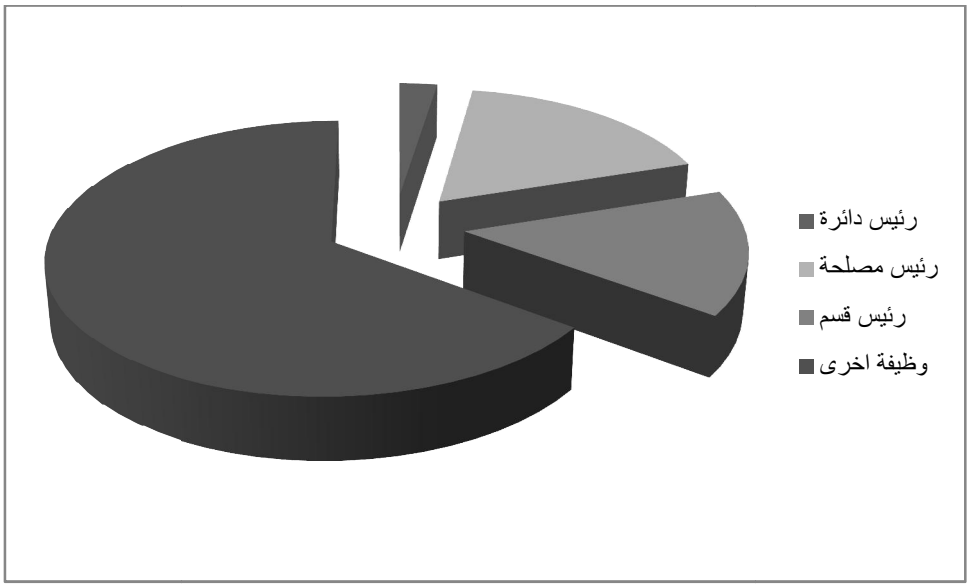
نوع الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس دائرة	1	%2.5
رئيس مصلحة	7	%17.5
رئيس قسم	6	%15
وظيفة اخري	26	%65
المجموع	40	%100

المصدر :من اعداد الطالبين اعتمادا علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

من الجدول رقم (3-12) نلاحظ ان مانسبته 65% اي اعلي فئة هي من شاغلي وظائف اخري ثم تليها رؤساء المصالح بنسبة17.5 %ثم رؤساء الاقسام بما نسبته15 % ثم تليها في المرتبة الاخيرة 2.5%

رئيس دائرة ،ونلاحظ ان عدد الاطارات قليل بالمقارنة بشاغلي الوظائف الاخري وهذا راجع الي الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

شكل رقم (3-5)تمثيل عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة .



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علي الجدول رقم (12-3).

المطلب الثاني :اختبار الفرضيات

قبل اجراء الاختبارات الازمة نقوم باختبار ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ،حيث يتم اختيار الفرضية العدمية التالية "لا تتبع البيانات الاحصائية التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة95% وقاعدة اخذ القرار هي قبول الفرضية اذا كان مستوي الدلالة المحسوب اكبر من 5% ب استخدام اختبارkolomongrov –Smirnov s-k

الجدول رقم (3-31)يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

قيمة الاختبار	مستوي الدلالة الحقيقي
0.163	0.009

المصدر:من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامجspss

وبدون هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبارات المتعلقة بالدراسة بالطريقة البارامترية من الناحية العلمية ، حيث تبين لنا الدراسة بعد حساب ان البيانات الاحصائية لا تتبع التوزيع الطبيعي عند درجة الثقة95 %.

بما ان نتائج الاختبار اقل من مستوي الدلالة الاسمي0.05 هذا يدل علي انها لا تتبع التوزيع الطبيعي لذالك يجب استخدام الاختبارات الامعلمية.

ولتحليل محاور الاستبيان استخدمنا اختبار الاشارة sign test وهذا بغرض اختبار الفرضيات والتي جاءت علي النحو التالي :

الفرضية الاولي:تختلف اتجاهات افراد عينة الدراسة بخصوص "ادارة الوقت" عن الحياد.

الفرضية الثانية:تختلف اتجاهات افراد عينة الدراسة بخصوص " تقييم الاداء " عن الحياد.

الفرضية الثالثة:يوجد تأثير ذوا دلالة احصائية عند0.05لاثر ادارة الوقت علي اداء العاملين.

درجة الحياد هي3، و سيتم من خلالها استخدام الفرضية الاحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الاجابة يساوي درجة الحياد وهي3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الاجابة لايساوي3.

فاذا كانت قيمة مستوي الدلالة اكبر من 0.05فاننا نقبل الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة وسيط اراء افراد العينة حول (المحاور)مساوي لدرجة الحياد،اما اذا كان العكس فسيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بان وسيط اراء افراد العينة لا يساوي درجة الحياد وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الاجابة مع درجة الحياد.

اولا :اختبار الفرضية الاولي

الجدول رقم(3-14)نتيجة اختبار الاشارة لعبارات المحور الخاص بإدارة الوقت.

الترتيب	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الاشارات السالبة	عدد الاصفار الحياد	قيمةz	مستوي الدلالة	الوسط العام	درجة الموافقة
1		28	8	8	-3.167	0.002	4	موافق
2		29	5	5	-3.944	0.000	4	موافق
3		33	5	5	-4.380	0.000	4	موافق
4		31	4	4	-4.395	0.000	4	موافق
5		31	1	1	-5.127	0.000	4	موافق
6		36	0	0	-5.833	0.000	4	موافق
7		32	2	2	-4.973	0.000	4	موافق
8		31	4	4	-4.395	0.000	4	موافق
9		34	1	1	-5.409	0.000	4	موافق
10		29	4	4	-4.178	0.000	4	موافق
المحور	**y**	**34**	**4**	**2**	**-4.704**	**0.000**	**0.417**	**موافق**

المصدر:من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-14) ان اتجاه اغلب افراد عينة الدراسة من موظفي مؤسسة مقاطعة التسويق نفطال- المدية – حول "ادارة الوقت " كان موافق وهذا ماتعكسه قيمة اختبار المعنوية (0.000)و(0.002)اقل من (0.05)وعليه يوجد فرق بين وسيط اراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد3.

انطلاقا من هذه النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات المحور " ادارة الوقت تصاعديا من الاتجاه الاقل الي الاقوي وذلك بناءا علي قيمة(z) الخاصة بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (6)في المرتبة الاولي من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (5.833-)لان 36 موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق مما يدل علي توفر المؤسسة "علي ادارة الوقت ".

- جاءت العبارة رقم (9)في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (5409-)لان 34موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق مما يدل علي توفر المؤسسة "علي ادارة الوقت ".

- جاءت العبارة رقم (5)في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (5127-)لان 31موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة "علي ادارة الوقت ".

- جاءت العبارة رقم (7)في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (4.973-)لان 32موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة "علي ادارة الوقت ".

- جاءت العبارة رقم (8)في المرتبة االخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (4.395-)لان 31موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة "علي ادارة الوقت

-جاءت العبارة رقم (4)في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (4.395-)لان 31موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق

درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة "علي ادارة الوقت ".

- جاءت العبارة رقم (3)في المرتبةالسابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (4.380-)لان 33موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة "علي ادارة الوقت ".

- جاءت العبارة رقم (10)في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (4.178-)لان 29موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة "علي ادارة الوقت ".

- جاءت العبارة رقم (2)في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (3.167-)لان 29موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة "علي ادارة الوقت ".

- جاءت العبارة رقم (1)في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (3.167-)لان 28موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة "علي ادارة الوقت "

ثانيا :اخبار الفرضية الثانية

الجدول رقم(3-15)نتيجة اختبار الاشارة لعبارات المحور الخاص بتقييم الاداء.

الترتيب	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الاشارات السالبة	عدد الاصفار الحياد	قيمةz	مستوي الدلالة	الوسط العام	درجة الموافقة
1		33	2	5	-5.071	0.000	4	موافق
2		31	8	1	- 3.523	0.000	4	موافق
3		36	2	2	-5.353	0.000	4	موافق
4		28	5	7	-3.830	0.000	4	موافق
5		28	4	8	-4.066	0.000	4	موافق
6		29	5	6	-3.944	0.000	4	موافق
7		27	7	6	-3.258	0.001	4	موافق
8		32	4	4	-4.500	0.000	4	موافق
9		34	2	4	-5.167	0.000	4	موافق
10		28	4	8	-4.066	0.000	4	موافق
11		29	4	7	-4.178	0.000	4	موافق
المحور	**x**	**37**	**2**	**1**	**-5.44**	**0.000**	**3.9231**	**موافق**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (3-15) ان اتجاه اغلب افراد عينة الدراسة من موظفي مؤسسة مقاطعة التسويق نفطال- المدية – حول "تقييم الاداء" كان موافق وهذا ماتعكسه قيمة اختبار المعنوية (0.000)و(0.001)اقل من (0.05)وعليه يوجد فرق بين وسيط اراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد3.

- انطلاقا من هذه النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات المحور " تقييم الأداء تصاعديا من الاتجاه الاقل الي الاقوي وذلك بناءا علي قيمة(z) الخاصة بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (3)في المرتبة الاولي من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (5.353-)لان 36موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

- جاءت العبارة رقم (9)في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (5.167-)لان 34موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

- جاءت العبارة رقم (1)في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (5.071-)لان 33موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

- جاءت العبارة رقم (8)في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (4.500-)لان 32موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

- جاءت العبارة رقم (11)في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (4.178-)لان 29موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

- جاءت العبارة رقم (10)في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (4.066-)لان 28 موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

- جاءت العبارة رقم (5)في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (4.066-)لان 28 موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

- جاءت العبارة رقم (6)في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (3.944-)لان 29موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

- جاءت العبارة رقم (4)في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (3.830-)لان 28موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

- جاءت العبارة رقم (2)في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (3.523-)لان 31موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

- جاءت العبارة رقم (7)في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (3.258-)لان 27موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيارموافق مما يدل علي توفر المؤسسة " تقييم الاداء ".

المطلب الثالث:اختبار اثر ادارة الوقت علي الاداء.

الجدول رقم (3-16) نتيجة اختبار الاشارة لعبا رات اثر ادارة الوقت علي الاداء

الترتيب	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الاشارات السالبة	عدد الاصفار الحياد	قيمةz	مستوي الدلالة	الوسط العام	درجة الموافقة
1		38	1	1	-5.765	0.000	4	موافق
2		29	2	9	-4.670	0.000	4	موافق
3		33	2	5	-5.071	0.000	4	موافق
4		26	3	11	-4.085	0.000	4	موافق
5		26	6	8	-3.359	0.001	4	موافق
6		35	1	4	-5.500	0.000	4	موافق
المحور	**z**	**381**	**1**	**1**	**-5.765**	**0.000**	**4**	**موافق**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علي نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال جدول رقم (3-16)ان اتجاه اغلب افراد عين الدراسة من موظفي مؤسسة مقاطعة التسويق نفطال –المدية-حول "اثر ادارة الوقت علي الاداء"كان موافق وهذا ماتعكسه قيمة اختبار الاشارة المعنوية احصائيا لان مستوي المعنوية (0.000)اقل من (0.05)وعليه يوجد فرق بين وسيط اراء الموظفين المستقصين ودرجة الحياد 3.

انطلاقا من هذه النتائج الواردة يمكن ترتيب عبارات المحور "اثر ادارة الوقت علي اداء العاملين"تنازليا من الاتجاه الاقوي الي الاقل وذلك بناءا علي قيمة(z) الخاصة بإجابة الموظفين في عينة الدراسة كما يلي:

-جاءت العبارة رقم (1)في المرتبة الاولي من حيث درجة الموافقة عليها لدي افر اد عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمةz (5.765-)لان 38موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق مما يدل علي توفر المؤسسة "لأثر ادارة الوقت علي الأداء

- جاءت العبارة رقم (6)في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدي عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمة z(5.500-)لان 35موظف من مجموع 40من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق مما يدل علي توفر المؤسسة " لأثر ادارة الوقت علي الأداء

-جاءت العبارة رقم (3)في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدي عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمة z (5.071-)لان 33موظف من مجموع 40من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق مما يدل علي توفر المؤسسة "لأثر ادارة الوقت علي الاداء" .

-جاءت العبارة رقم (2)في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدي عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمة z(4.670-)لان 29موظف من مجموع 40 من عينة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق مما يدل علي توفر المؤسسة "لأثر ادارة الوقت علي الاداء".

-جاءت العبارة رقم (4)في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدي عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمة z(4.085-)لان 26موظف من مجموع 40 من عين ة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق مما يدل علي توفر المؤسسة "لأثر ادارة الوقت علي الاداء".

-جاءت العبارة رقم (5)في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدي عينة الدراسة من موظفين حيث بلغت قيمة z (3.339-) لان 26موظف من مجموع 40 من عين ة الدراسة لهم راي يفوق درجة الحياد بمعني ان اجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق مما يدل علي توفر المؤسسة "لأثر ادارة الوقت علي الاداء".

خاتمة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة قصد تقييمنا لمدي اثر ادارة الوقت علي اداء العاملين لكون ان هذه المؤسسة تعتبر من اهم المؤسسات الوطنية التي تساهم في دعم التنمية الوطنية الشاملة خاصة في الجانب الصناعي من خلال المنتجات التي تنتجها والتي تستخدم في العديد من القطاعات سواءا الخدمية،التجارية،الاقتصادية ...

وباستعمال الاستبيان كادا ة للدراسة تبينت لنا العديد من الحقائق والوقائع من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة ان المؤسسة تسعي لتطبيق ادارة الوقت وكذلك وجود الوسائل المساعدة **مثل** التدريب والحوافز...حيث وجدنا ان ادارة الوقت تؤثر علي اداء العاملين،كما ان هناك عوامل اخري تؤثر علي اداء العاملين.

خاتمة عامة

ان بيئة الاعمال الحالية يشهد لها الجميع بالتعقد وصعوبة تحقيق المنظمات للبقاء فيها،والتي اصبحت مطالبة اليوم بإعادة النظر في الفلسفة التي توجه منظومتها الادارية فالفكر الاداري بتطوره الدائم اصبح يحمل في طياته المنفذ الذي يؤهل المنظمات الي تحقيق النمو والبقاء وذلك انطلاقا من التراكم المعرفي الذي يزخر به علي شتي الاصعدة والميادين ،وخصوصا ماتعلق بأساليب التطوير المنظمي التي كانت ومازالت محل اجتهاد من قبل الباحثين الذين يسعون الي استقراء واقع المنظمات لإعطاء مقترحات وحلول للمشاكل التي تواجهها، او الي استشراف خطط وأساليب عمل فعالة تدعمها في سبيل سعيها لامتلاك الميزة التنافسية في جميع الميادين هذه الميزة التي تمكنها من الريادة علي باقي المؤسسات المنافسة وهناك مجال واسع من المتغيرات المؤثرة عليها ومن بينها:السعر،الترويج،الخدمات....والملاحظ ان اغلب تلك المتغيرات يمكن تحقيقها من خلال العمل بأساليب ادارية حديثة تقوم بتسطير المراحل الضرورية والتي من خلالها يمكن الحصول علي ميزة تنافسية ولعل اساليب ادارة الوقت التي قمنا بمعالجتها في هذه الدراسة يمكن ان تكون بمثابة ادارة متكاملة يعتبر اهم اهدافها تحقيق الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق والتقدم ،فمن خلال الطرق المستخدمة في وظيفة (تخطيط،تنظيم،توجيه،رقابة)للوقت سنلاحظ ان الشخص الذي سيعمل علي اتباعها ستؤدي به الي الانضباط والشعور بالمسؤولية وهذا مايعتبر احدي الركائز الاساسية لتحقيق الجودة ،كما ان اتباع اجراءات تنظيم الوقت تساعد ايضا علي اكتساب التفوق فعند تحديد طريقة اداء العمل والحديث علي الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة لأول مرة سيؤدي الي تخفيض التكاليف ، ومن ثم تخفيف السعر ...وعموما فان ادارة الوقت غاية في الاهمية مما يستدعي تطبيقها علي ارض الواقع .

***اختبار فرضيات الدراسة:**وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيصها في قسمين :

اولا : نتائج فرضيات الخاصة بالدراسة النظرية :من خلال العرض النظري لموضوع الدراسة توصلنا الي مجموعة من النتائج يمكن اختصارها من خلال الاتي :

- تم تأكيد هذه الفرضيتين في الفصل الاول : مما يعني صحتهما

-ادارة الوقت من اهم عناصر العملية الادارية وهي تؤثر علي مدي تحقيق المنظمة لأهدافها لان الوقت المستغرق في تحقيق هذه الاهداف هو المقياس الحقيقي لقدرة المنظمة علي المنافسة.

-ان استعمال الاساليب والأدوات والتقنيات الحديثة يعتبر من احد اهم الوسائل التي يجب علي الادارة ان تراعي توفرها وذلك باستغلال الوقت المتاح بصورة اكثر فعالية.

- تم تأكيد هذه الفرضيتين في الفصل الثاني : مما يعني صحتهما

-الاداء هو ذلك النشاط الشامل والمستمر والذي يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة واستمرارها وبقائها.

– يعتبر نظام تقييم اداء العاملين من اهم مرتكزات الاساسية في تسيير الموارد البشرية حيث تبين ان الرؤساء يقوم بإطلاع مرؤوسيهم بنتائج تقييم الاداء، حيث تم اخبارهم بنواحي الضعف او القصور لديهم ،كما يقومون بتصحيح الاخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلا او تصحيحها في وقتها ،كما يقومون ايضا بمناقشة مرؤوسيهم بطريقة ادائهم للعمل وهذا من اجل تحسين وكسب ولائهم والأهداف المرجوة ،وتتمثل عناصره في السمات والخصائص الشخصية للعامل،.اضافة الي العوامل المتصلة بقدرات العامل.

ثانيا:نتائج الفرضيات الخاصة بالدراسة الميدانية :لقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية علي عينة من الموظفين في مؤسسة مقاطعة التسويق - نفطال –المدية-وتوصلنا الي ثلاث محاور اساسية كل محور يتعلق بفرضية وهي:

-الفرضية الخامسة:جاءت خاطئة حيث انه تم نفيها اذ وجدنا ان درجة اتجاهات افراد عينة الدراسة تفوق درجة الحياد، وهي مساوية(4)مما يدل علي ان افراد العينة كان لديهم اتجاه (موافق).

-الفرضية السادسة:جاءت خاطئة حيث انه تم نفيها اذ وجدنا ان درجة اتجاهات افراد عينة الدراسة تفوق درجة الحياد،وهي مساوية(4)مما يدل ان افراد العينة كان لديهم اتجاه(موافق).

-الفرضية السابعة:حيث انه تم اثباتها اذ وجدنا ان درجة اتجاهات افراد عينة الدراسة تفوق درجة الحياد وهي مساوية (4)مما يدل علي ان افراد عينة كان لديهم اتجاه موافق.

ويوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوي05 0.لأثر ادارة الوقت علي اداء العاملين.

***نتائج الدراسة:**

قد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملة من النتائج نورد اهمها فيما يلي:

- ان ادارة الوقت عملية ادارية متكاملة بمعني لها (تخطيط،تنظيم ،توجيه،رقابة).

- وجود وضوح لدي عينة الدراسة بأهمية ادارة الوقت وإدراك مدي ضرورتها لرفع مستوي الاداء.

- يساهم وضع علامات او مواعيد انتهاء للمهام في جدول الاعمال في تنظيم الوقت بشكل افضل.

- تعمل الرقابة الفاعلة للوقت علي تحسين مستوي اداء العاملين.

- يتأثر مستوي اداء الموظف بشكل غير مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

- الوقت يعتبر احد اهم الموارد البشرية للمؤسسة لأنه لايسترجع وغير قابل لا للزيادة او النقصان.

- يكتسب هذا الموضوع اهمية كبيرة في جميع الميادين وذلك للأهمية التي اصبح يحضي بها هذا العصر.

- تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في نجاح ادارة الوقت وهذا ما يظهر من خلال عمليتي التحفيز واختيار العاملين.

- تكمن صعوبة هذا الموضوع في اتصاله المباشر بالعنصر البشري.

***الاقتراحات والتوصيات:**ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها ،نستطيع ان نقدم بعض التوصيات والتي نوجزها فيما يلي:

- لابد علي مدراء المؤسسات ان يدركوا اهمية ادارة الوقت في خلق وتعزيز ميزة تنافسية لمؤسستهم.

-ان عوامل المؤهل العلمي والخبرة و بالإضافة الي الوظيفة الحالية هي خصائص مهمة ومؤثرة علي علاقة ادارة الوقت بأداء العاملين ومن هنا تأتي اهمية الحرص علي استقطاب ذوي المؤهلات العالية والخبرات الطويلة.

- عقد ندوات ومحاضرات دورية حول ادارة الوقت.

- عقد ورشات عمل لدراسة واقع ادارة الوقت في المؤسسة.

- تصميم برامج تدريبية تتناول موضوع ادارة الوقت.

- ضرورة قيام العاملين باستخدام ادوات ادارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوى والضعف في إدارة الوقت وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات وأوقات محددة لعقد الاجتماعات.

- العمل علي استثمار الوقت استثمارا امثل باعتباره من المصادر الغير متجددة وزيادة الوعي لدي الادارة والعاملين بأهميته ليصبح جزءا من الثقافة التنظيمية.

- التأكيد علي ادارة الوقت كوسيلة وليس هدف ،حتي لايكون هناك افراط فيها وينتقل المفهوم الي تخفيض الوقت الي اقصي الحدود وحتى لا تنطبق المقولة "اذا زاد الشئ عن حده انقلب الى ضده "

- تطوير وتحديث اساليب الانتاج ومختلف الاجهزة الالكترونية المستعملة في الادارة لأنها تؤثر تأثيرا بالغا علي تسيير الوقت في المؤسسة.

- كما نوصى الادارة بضرورة وضع استراتيجية مناسبة لإدارة الوقت في اطار الاستراتيجية العامة للمجمع ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق رسالة المجمع وأهدافه.

***افاق الدراسة:**نظرا لأهمية موضوع اثر ادارة الوقت علي اداء العاملين يمكن لفت نظر الباحثين الي بعض المواضيع الممكن معالجتها مستقبلات في هذا الميدان ونذكر منها علي سبيل المثال لا الحصر:

* اثر ادارة الوقت في احداث تغييرات جذرية في المؤسسات .
* ادارة الوقت كأداة للاستثمار في المؤسسات.
* اثر ادارة الوقت علي زيادة فعالية المديرين في المؤسسات.
* معوقات تطبيق ادارة الوقت في المؤسسات العامة والخاصة.
* اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين ادارة الوقت للعاملين في المؤسسة.
* العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الوقت .
* ادارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة.
* علاقة ادارة الوقت بإدارة الازمات.

* ادارة الوقت دورها في تخفيض ضغوط العمل .

وفي الاخير اذا كان العمل مهما استهدف الكمال يكون قاصرا اما الكمال فللخالق عزوجل،فان اصبت فمن الله وحده وان اخطات فمني ومن الشيطان ،وحسبي اني اجتهدت وأملي ان يكون النجاح حالفني في معالجة الموضوع واحمد المولي عزوجل لا شريك له .

ملخص

تعد الادارة الفعالة للوقت مطلبا اساسيا في المنظمات في عصرنا الحالي وقد حاولنا في هذه الدراسة البحث عن السبل التي تمكن من تحقيق ذلك وقد توصلنا من خلالها الي ان فعل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة هو الفلسفة الاساسية للإدارة الفعالة للوقت ولتحقيقهايطلب من الجميع تغيير اعتقاداته اتجاه الوقت والنظر اليه باعتباره اهم موارد المنظمة وذلك بالنظر الي الخصائص المميزة له فهو لايشتري ولا يستأجر ولا يخزن ولا يصنع كما لا يمكن احلاله ،الامر الذي يجعل منه اساس التنافس في بيئة الاعمال الحالية .

هدفت هذه الدراسة الي تحديد اثر ادارة الوقت علي اداء العاملين في مؤسسة مقاطعة التسويق نفطال–المدية-ولتحقيق هذا الهدف تم اجراء دراسة ميدانية وتكونت عينة الدراسة من 40 موظفا وموظفة من المستويات الادارية حيث طورت الاستبانة واشتملت اسئلة تغطي ثلاث محاور رئيسية.

وقد تم استخدام في تحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاعتماد علي الاستبيان باستعمال برنامجspss وقد تم التوصل الي بعض النتائج اهمها :

-عقد دورات تد ريبية للموظفين في مجال ادارة الوقت،وضرورة قيام العاملين باستخدام ادوات ادارة الوقت،والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

-وجود وضوح لدي عينة الدراسة بأهمية ادارة الوقت وإدراك مدي ضرورتها لرفع مستوي الاداء.

-تلعب ادارة الموارد البشرية دورا هاما في نجاح ادارة الوقت.

-ان تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يعد من اهم عوامل حسن ادارة الوقت.

وفيما يتعلق بمستوي الاداء اوضحت النتائج ان مستوي اداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- القرأن الكريم.

2- الديب ابرهيم رمضان، أسس ومهارات ادارة ألذات، إدارة الوقت، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر والتوزيع، الطبعة الثانية ،2006 .

3- العبودي فهد ناصر، فن إدارة الوقت، دار طوبيق الرياض، الطبعة الاولى.

4- الخضري محسن أحمد، الإدارة الثقافية للوقت، أتيراك للنشر و التوزيع، القاهرة،2000.

5- العجمي محمد حسنين ، الإدارة المدرسية و متطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2008.

6- حرفوش مدني ، تاريخ الفكر الاداري ، مكتبة زهراء الشرق ، الاسكندرية ، 1997.

7- خالد عبد الرحمن الهيتي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الأردن،الطبعة الأولي،2003.

8- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، دار حرير للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الثانية ، 2007 .

9- راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للطبع،جامعة الاسكندرية1999،2000.

10- زهير ثابت،كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ،دار قباء للنشر والتوزيع ،مصر القاهرة ،2001.

11- سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ،1988.

12- سهيل عبيدات ، ادارة الوقت و عمليات اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الاردن ، الطبعة الاولى، 2008.

13- سعاد نائف برنوطي ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الثالثة ،2007.

14- سونيا محمد البسكري ،التخطيط و مراقبة الإنتاج ،الدار الجامعية للنشر مصر ،2000.

15- سيد محمد جاد الرب،ادارة الموارد البشرية،جامعة قناة السويس،مصر،2008،2009.

16- شحاذة أمين ، ادارة الوقت بين التراث و المعاصرة ، دار ابن الجوزي، الرياض 1428هـ .

17- صلاح عباس ، ادارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ،2004.

18- ضامي محمد هشام حزير،، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .

19- ظاهر محمد كلادة،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،دار زهران للنشروالتوزيع،الأردن.
20- عبد الجواد محمد أحمد، كيف تدير وقتك بفاعلية، سلسلة التدريب والتطوير الذاتي، دار البشير للثقافة و العلوم طنطا 2000 .
21- عقيل جاسم عبد الله ،مدخل في تقييم المشروعات الجدوي الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء دار حامد للنشر،عمان الأردن،1999.
22- عبد الرحيم توفيق،المناهج التدريبية المتكاملة"منهج الإدارة العليا"،مركز الخبرات المهنية للإدارة،جمهورية مصر الجيزة،الطبعة الثالثة،2004.
23- فهد خليل سيباني، ادارة الوقت ، دار الراتب الجامعية، بيروت ، لبنان .
24- فهد خليل زايد، فن ادارة الوقت(الوقت و اهميته)، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع،الطبعة الاولى ، 2013، الاردن ، عمان .
25- فيصل عبد الرؤوف الدحلة،تكنولوجيا الأداء البشري ،دائرة المكتبة الوطنية،عمان الأردن،2001.
26- فلاح حسين الحسيني ،الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر،عمان الأردن،الطبعة الأولى .
27- قاسم نايف علوان ، ادارة الوقت –مفاهيم-عمليات –تطبيقات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان ، الطبعة الاولى ، 2009 .
28- لويس معلوف الموسوعي ،المنجد الطالب ، دار المشرق، بيروت، الطبعة الثالثة و الأربعون ، 1995.
29- مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم و القواعد و المهارات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر ، القاهرة، الطبعة الأولى ،2012.
30- محمد ظاهر وتر ، دور الزمن في الادارة ، المطبعة العلمية، دمشق ، 1985 .
31- محمد احمد الطراونة ، " ادارة الوقت و الاداء الوظيفي : دراسة تحليلية " ، مؤتة للدراسات و البحوث ، المجلد (17) ، العدد (1) ، مؤتة ، 2002 .
32- مجدي ابراهيم محمد ، أسس إدارة الوقت و موارده ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر ، الاسكندرية،الطبعة الاولى ، 2014.
33- محمد الصيرفي ، ادارة الوقت ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، سلسلة اصدارات التدريب الاداري .
34- ماكينزي اليك، مصيدة الوقت، مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، الرياض.

35- محمد صالح الحناوي،محمد سعيد سلطان،السلوك التنظيمي،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،مصر2000.

36- مصطفي عشوي،علم النفس الصناعي والتنظيمي،المؤسسة الوطنية للكتابة بالجزائر،1992.

37- محمد هاني محمد ،إدارة الموارد البشرية ،دار المعتز للنشر والتوزيع ،الاردن عمان ،الطبعة الاولي .

38- محمد الصيرفي،إدارة الموارد البشرية،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية مصر،الطبعة الأولي،2007.

39- نادر احمد ابو شيحة و محمد قاسم القريوتي ، " ادارة الوقت في الاجهزة الحكومية بالمملكة الاردنية الهاشمية " ، دراسات ، المجلد(20) ، العدد (1) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، عمان ، 1993.

40- وليام هوفر، ماهو مفهومك للوقت ضمن سلسلة، إدارة الوقت ، تحرير دايلتيمب،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الادارة العامة الرياض،1991.

41- وسيلة حمداوي ،إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر الجامعية،مصر2004.

42- يوحنا عبد أل ادم وسليمان اللوزي،دراسةالجدوي الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة اولي والثانية، 2000،2005.

ب- رسائل الماجستير:

43- بعجي سعاد ،تقييم فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمسيلة"،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2007.

44- جمال مبارك حسن الشمراني، ادارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارش التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية ، جامعة ام القرى، 2000.

45- جهاد محمد الرشيد ، ادارة الوقت و علاقتها بضغوط العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2003.

46- لمين علوطي ،تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها علي تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر2004.

47- وشاح محمد فلاح ، اتجاهات الإدارة الوسطى في المؤسسات العامة في المناطق الصناعية نحو ادارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة البرموك، 2004.

ج- مذكرات الماستر:

48- الزغودي محمد السايح،مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية "المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب"،مذكرة ماستر ،كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة ورقلة.

49- شداني ليلية ،دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري دراسة حالة بالمركز التجاري بالبويرة :مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة أوكلي محمدا ولحاج البويرة،2013،2014.

المراجع باللغة الفرنسية:

الكتب:

50- WINWOOD richard ,time management ,franklyne international institute, Utah ,1990

الملاحق

الملحق رقم -1-

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: الاستبيان الاولي

سيدي سيدتي...

لي كامل الشرف ان اضع بين يديكم هذه الاستبانة ،والتي تعد جزءا من بحث علمي ،نقوم بإعداده كمطلب نهائي للحصول علي شهادة ماستر ،تخصص ادارة وتسيير مؤسسة،والمرسوم موضوعه بالعنوان الاتي :

اثر ادارة الوقت علي اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة علي عينة من موظفي مقاطعة التسويق " نفطال المدية "

اعتبارا من كونكم جزءا مهما في عينة البحث:ارجوا منكم التفضل والتكرم بالإجابة علي كامل اسئلة الاستبانة بما يحاكي الواقع العملي ،وينقل تجسيدا حقيقيا لما هو كائن، حتيتسنى لنا جمع المعلومات الازمة حول موضوع دراستنا واقتراح الحلول الملائمة كمحصلة لمخرجات الاشكالية محل البحث .

شاكرا ومقدرا كرم التجاوب ومؤكدا في سياقه ان مجمل ماسيرد في الاستبانة سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا في اطار البحث العلمي ،وارجوا منكم التركيز التام في الاجابة ،واختيار جواب واحد لكل سؤال بما يتناسب مع واقع عملكم .

دمتم ذخرا لخدمة البحث العلمي...لكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم...

***من اعداد الطلبة:** *** تحت اشراف :**

خير الدين بوخاتم - الدكتور جمال يرقي

خليفي محمد

الجزء الاول :المعلومات الشخصية والوظيفية.

يرجى منكم قراءة الاسئلة التالية ووضع علامة **(x)** امام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك الشخصية والوظيفية الحالية.

1)الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

2العمر: - اقل من 25 سنة ☐ - من 25 سنة الي 35 سنة ☐

- من 36 سنة الي 45 سنة ☐ - من 46 سنة الي 55 سنة ☐

- من 56 سنة الي 60 سنة ☐

3)المستوي التعليمي: - ابتدائي ☐ - متوسط ☐ - ثانوي ☐

-مهني ☐ -جامعي ☐

4)سنوات الخبرة: - اقل من 5 سنوات ☐ - من 5 الي 10 سنوات ☐

- من 11 سنة الي 15 سنة ☐ - من 16 سنة الي 20سنة ☐

- من 21 سنة فأكثر ☐

5)نوع الوظيفة التي تشغلها - مدير ☐ - رئيس دائرة ☐

- رئيس مصلحة ☐ -رئيس قسم ☐ -وظيفة اخري ☐

الجز ء الثاني :العبارات المشكلة للاستبانة.

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الاتية جميعا بدقة،مع وضع علامة**(x)**في احد خانات الاجابة الخمس المتاحة امام كل عبارة مع التأكيد علي ان كل اجابة لاتقبل منكم إلا خيارا واحد فقط ،لذا ندعوكم ونرجوكم الي التركيز الشديد لان ذالك سيعطي مصداقية اكبر لنتائج البحث.

رقم العبارة	محتوي العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يزيد التخطيط اليومي للوقت علي زيادة التركيز للموظف.					
02	تحديد الاولويات للمهام الواجب تنفيذها من اهم مراحل التخطيط للوقت.					
03	تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد علي حسن ادارة الوقت					
04	**يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في ادرة الوقت والجانب الانساني**					
05	يتم تنظيم الوقت بناءا علي درجة الاهمية في جدول الاعمال اليومي .					
06	يعمل تقسيم المهام علي تنظيم الوقت بالشكل الافضل مما ينتج عنه ادارة فاعلة للوقت					
07	**يساهم تقليل الاعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الاهداف الصحيحة بشكل افضل**					
08اعمل	بوجود قائمة يومية للمهام					
09	يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير قابلة للتأجيل .					
10	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد الي نتائج افضل في ادارة الوقت داخل المنظمة.					
11	تمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الاداء الحاصل بالاداء المخطط.					
12	يجب ان تكون الرقابة علي الوقت رقابة ذاتية.					
13	تهدف الرقابة علي الوقت الي تصحيح الانحراف وليس فرض العقاب.					
14	الاهداف المطلوب انجازها محددة بدقة ووضوح.					
15	ساعات العمل كافية لانجاز الاعمال الموكلة الي.					
16	التزم بالمواعيد الرسميةً دخول ،خروج... ً					

17	تساعدني ادارة الوقت علي تنظيم وتوفر لي الراحة عند ادائه.					
18	احرص علي تعليم مرؤوسي مهارات ادارة الوقت.					
19	اذ لم اكمل اعمالي في الوقت الرسمي انهيها في وقتي الخاص او المنزل.					
20	تحسين الاداء العام للمؤسسة ياتي من الادارة الجيدة للوقت .					
21	يتم تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة باستمرار.					
22	يتسم نظام تقييم الاداء في المؤسسة بمرونة.					
23	يتم تقييم الموارد البشرية علي اسس موضوعية وبدون محاباة.					
24	تتم مناقشة نتائج الاداء بين الادارة والعاملين.					
25	وجود قنوات اتصال دائمة مع العمال.					
26	تهتم الادارة بتدريب العاملين لزيادة دقتهم في انجاز اعمالهم.					
27	استعراض الاخطاء فرصة لتقييم اداء العاملين.					
28	ظروف العمل المحيطة بك مساعدة ومريحة.					
29	عدم الاهتمام بي يؤدي الي انخفاض مستوي ادائي.					
30	اسعي لرفع جودة ادائي للمهام الموكلة الي باستمرار.					
31	اشعر انني اساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.					
32	ادي وضعك لمخطط زمني بأعمالك اليومية المطالب بها لتحقيق اداء اكثر فعالية.					

في الاخير اقدر اخلاصكم وتعاونكم،والرجاء التأكد من عدم اغفالكم اي سؤال ،ثم اعادة الاستبيان .

*** شاكرين لكم تعاونكم ***

الملحق رقم -2-

الموضوع:استبيان النهائي

اثر ادارة الوقت علي اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

الجز ء الثاني :العبارات المشكلة للاستبانة.

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الاتية جميعا بدقة،مع وضع علامة**(x)**في احد خانات الاجابة الخمس المتاحة امام كل عبارة مع التأكيد علي ان كل اجابة لاتقبل منكم إلا خيارا واحد فقط ،لذا ندعوكم ونرجوكم الي التركيز الشديد لان ذالكسيعطي مصداقية اكبر لنتائج البحث.

المحور الاول:ادارة الوقت

رقم العبارة	محتوي العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد علي حسن ادارة الوقت					
02	يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في ادرة الوقت والجانب الانساني					
03	يتم تنظيم الوقت بناءا علي درجة الاهمية في جدول الاعمال اليومي					
04	يعمل تقسيم المهام علي تنظيم الوقت بالشكل الافضل مما ينتج عنه ادارة فاعلة للوقت					
05	. يساهم تقليل الاعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الاهداف الصحيحة بشكل افضل					
06	يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير قابلة للتأجيل .					
07	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد الي نتائج افضل في ادارة الوقت داخل المنظمة					
08	تمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الاداء الحاصل بالاداء المخطط.					
09	يجب ان تكون الرقابة علي الوقت رقابة ذاتية.					
10	تهدف الرقابة علي الوقت الي تصحيح الانحراف وليس فرض العقاب					

المحور الثاني:تقييم الاداء

01	محتوي العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	الاهداف المطلوب انجازها محددة بدقة ووضوح.					
02	ساعات العمل كافية لانجاز الاعمال الموكلة الي.					
03	التزم بالمواعيد الرسمية ً دخول ،خروج... ً					
04	اذ لم اكمل اعمالي في الوقت الرسمي انهيها في وقتي الخاص او المنزل					
05	يتسم نظام تقييم الاداء في المؤسسة بمرونة.					
06	يتم تقييم الموارد البشرية علي اسس موضوعية وبدون محاباة.					
07	تتم مناقشة نتائج الاداء بين الادارة والعاملين.					
08	تهتم الادارة بتدريب العاملين لزيادة دقتهم في انجاز اعمالهم.					
09	استعراض الاخطاء فرصة لتقييم اداء العاملين.					
10	ظروف العمل المحيطة بك مساعدة ومريحة.					
11	عدم الاهتمام بي يؤدي الي انخفاض مستوي ادائي.					

المحور الثالث:اثر ادارة الوقت علي الاداء

رقم العبارة	محتوي العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تساعدني ادارة الوقت علي تنظيم وتوفر لي الراحة عند ادائه.					
2	احرص علي تعليم مرؤوسي مهارات ادارة الوقت.					
3	تحسين الاداء العام للمؤسسة ياتي من الادارة الجيدة للوقت .					
4	يتم تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة باستمرار.					
5	وجود قنوات اتصال دائمة مع العمال					
6	ادي وضعك لمخطط زمني بأعمالك اليومية المطالب بها لتحقيق اداء اكثر فعالية.					

في الاخير اقدر اخلاصكم وتعاونكم،والرجاء التأكد من عدم اغفالكم اي سؤال ،ثم اعادة الاستبيان .

الملحق رقم -3-

اختبار ثبات وتباين الاستبيان

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	27

الملحق رقم -4-

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		t
N		40
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,8832
	Std. Deviation	,34305
Most ExtremeDifferences	Absolute	,163
	Positive	,081
	Negative	-,163
Test Statistic		,163
Asymp. Sig. (2-tailed)		,009[c]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculatedfrom data.

c. LillieforsSignificance Correction.

الملحق رقم -5-

اختبار الاشارة

Test Statistics[a]

	VAR00001 - y	VAR00001 - x	VAR00001 - z
Z	-4,704	-5,444	-5,765
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

a. Sign Test

الملحق -6-

معاملاتسبيرمانلقياس العلاقات الارتباطية

Correlations

			y
Spearman's rho	y	Correlation Coefficient	1,000

	Sig. (2-tailed)	.
	N	40
س1	Correlation Coefficient	,305
	Sig. (2-tailed)	,055
	N	40
س2	Correlation Coefficient	,220
	Sig. (2-tailed)	,173
	N	40
س3	Correlation Coefficient	,700**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
س4	Correlation Coefficient	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
س5	Correlation Coefficient	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
س6	Correlation Coefficient	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
س7	Correlation Coefficient	,562**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
س8	Correlation Coefficient	,241
	Sig. (2-tailed)	,135
	N	40
س9	Correlation Coefficient	,338*
	Sig. (2-tailed)	,033
	N	40
س10	Correlation Coefficient	,574**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
س11	Correlation Coefficient	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
س12	Correlation Coefficient	,385*
	Sig. (2-tailed)	,014
	N	40

	س13	Correlation Coefficient	,613**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	40

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

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

Correlations

			x
Spearman's rho	x	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	40
	س14	Correlation Coefficient	,402*
		Sig. (2-tailed)	,010
		N	40
	س15	Correlation Coefficient	,539**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	40
	س16	Correlation Coefficient	,506**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	40
	س19	Correlation Coefficient	,317*
		Sig. (2-tailed)	,046
		N	40
	س22	Correlation Coefficient	,658**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	40
	س23	Correlation Coefficient	,561**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	40
	س24	Correlation Coefficient	,513**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	40
	س26	Correlation Coefficient	,319*
		Sig. (2-tailed)	,045
		N	40
	س27	Correlation Coefficient	,378*
		Sig. (2-tailed)	,016
		N	40
	س28	Correlation Coefficient	,459**

		Sig. (2-tailed)	,003
		N	40
	س29	Correlation Coefficient	,444**
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	40
	س30	Correlation Coefficient	,287
		Sig. (2-tailed)	,073
		N	40
	س31	Correlation Coefficient	,066
		Sig. (2-tailed)	,687
		N	40

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

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

Correlations

			z
Spearman's rho	z	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	40
	س17	Correlation Coefficient	,375*
		Sig. (2-tailed)	,017
		N	40
	س18	Correlation Coefficient	,636**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	40
	س20	Correlation Coefficient	,322*
		Sig. (2-tailed)	,042
		N	40
	س21	Correlation Coefficient	,468**
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	40
	س25	Correlation Coefficient	,465**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	40
	س32	Correlation Coefficient	,461**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	40

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

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

الفهارس

فهرس المحتويات:

العنوان **الصفحة**

ملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

فهرس الملاحق

مقدمة عامة ..... أ- ح

الفصل الاول :ادارة الوقت

مقدمةالفصل.....2

المبحثالأول: ماهيةالوقت.....3

المطلبالأول :مفهومالوقت.....3

المطلبالثاني :أهميةوخصائصالوقت.....5

المطلبالثالث :الوقتفيالمدارسالإدارية.....8

المطلبالرابع :أنواعالوقت.....11

المبحثالثاني: أساسيات إدارةالوقت.....15

المطلبالأول : نشأةوتطورادارةالوقت.....15

المطلبالثاني : ماهيةادارةالوقتواساسياتها.....16

المطلبالثالث : اهميةادارةالوقتوأهدافها.....21

المطلبالرابع : متطلباتادارةالوقت.....23

المبحثالثالث :أشكال مضيعات الوقت.....27

المطلبالاول : مفهوممضيعاتالوقتومصادرضياعه.....27

المطلبالثاني :مضيعاتالوقت.....29

المطلبالثالث : كيفيةادارةالوقت.....31

المطلبالرابع : معوقاتادارةالوقت.....33

خاتمةالفصل: 35

الفصل الثاني:اداء العاملين

مقدمةالفصل: 37

المبحثالأول :ماهيةالأداء.....38

المطلبالأول :مفهومالأداءومحدداته.....38

المطلبالثاني :عناصرالأداءومعاييره.....42

المطلبالثالث:مؤشراتالأداءوأهميته.....44

المطلبالرابع :عواملالبيئيةكعوائقللأداءومعالجةمشكلةالأداء.....47

المبحثالثاني :مدخلإليتقييمأداءالعاملين.....50

المطلبالأول :تحديدمعنيالمصطلحاتالمتشابهةوتعريفأداءالموردالبشري.....50

المطلبالثاني :مفهومتقييمالأداء.....52

المطلبالثالث:أهميةوأهدافتقييمالأداء.....55

المطلبالرابع:مراحلوخصائصوعناصرتقييمالأداء.....59

المبحثالثالث:اطرتقييمأداءالعاملين.....62

المطلبالأول :معاييروأسسالتقييمالفعاللأداء.....62

المطلبالثاني: **"**طرقتقييمالأداءوشروطنماذجالتقييمالفعاللأداء.....64

المطلبالثالث:مسؤوليةالقيامبتقييمالأداءوالعواملالمحددةللعملية.....70

المطلبالرابع :مشاكلوصعوباتوأسبابالفشلالتقييموطرقالعلاجية.....74

خاتمةالفصل:.....78

الفصل الثالث:دراسة ميدانية في مؤسسة مقاطعة التسويق نفطال-المدية-

مقدمةالفصل:.....80

المبحثالاول : لمحةعنالمؤسسة.....81

المطلبالاول : التعريفبالمؤسسةالاومهامها.....81

المطلبالثاني: الهيكلالتنظيميلمؤسسةنفطال.....83

المطلبالثالث :امكانياتمؤسسةنفطالnaftal.....87

المبحثالثاني :الاطارالمنهجيللدراسةالميدانية.....88

المطلبالاول :منهجومجتمعوعينةالدراسة.....88

المطلبالثاني:اداةالدراسة.....89

المطلبالثالث:ثباتوصدقاداةالدراسة.....91

المبحثالثالث :عرضوتحليلنتائجالاستبيان.....95

المطلبالاول :تحليلالبياناتالشخصيةوالوظيفية.....95

المطلبالثاني :اختبارالفرضيات.....101

المطلبالثالث:اختباراثرادارةالوقتعلىالاداء.....109

خاتمةالفصل:.....111

خاتمة عامة.....112

قائمة المراجع.....118

الملاحق.....123

فهرس الجداول:

العنوان	الصفحة
الجدول رقم (2-1) يوضح مقارنة الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقويم أداء العاملين.	69
الجدول رقم (1 -3)يوضح عينة الدراسة الميدانية	89
الجدول رقم(3-2) يوضح سلم ليكارت الخماسي	90
الجدول رقم (3-3) يوضح طول مدي فئات الاجوبة حسب صيغة ليكارت الخماسي	90
جدول رقم (3-4) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية لهذا المحور .	92
جدول رقم (3-5)يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبا رات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	93
جدول رقم (3-6)يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	94
جدول رقم (3-7)يوضح قيمة معامل الثبات للاستبيان	94
جدول رقم (3-8)يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	95
جدول رقم (3-9)يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر	96
جدول رقم(3-10)يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوي التعليمي.	98
جدول رقم (3-11)يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	99
جدول رقم(3-12)يوضح توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة.	100
الجدول رقم (3-31)يوضحاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	101
الجدول رقم(3-14)يوضح نتيجة اختبار الاشارة لعبارات المحور الخاص بإدارة الوقت.	103
الجدول رقم(3-15)يوضح نتيجة اختبار الاشارة لعبارات المحور الخاص بتقييم الاداء.	106
الجدول رقم (3-16)يوضح نتيجة اختبار الاشارة لعبا رات اثر ادارة الوقت علي الاداء	109

فهرس الاشكال:

العنوان	الصفحة
الشكل (1-1):يبين قيم الوقت.	13
الشكل رقم (1-2):يبين متطلبات ادارة الوقت	24
الشكل رقم (2_1)يبين نظام تحسين الأداء	40
الشكل رقم (2-2)يبين العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.	48
شكل رقم (2-3)يبين نظام معالجة مشكلات الأداء .	49
الشكل رقم(2-4)يبين لتقييم الأداء والمنشات	53
الشكل رقم(2-5) :يبين أهمية أداء المورد البشري	56
الشكل رقم (2-6)يبين تقييم أداء المورد البشري	59
الشكل رقم(2-7)يبين مراحل عملية تقويم الأداء	61
الشكل رقم(2-8)يبين خطوات الإدارة بالأهداف.	69
الشكل رقم(2-10)يبين المصادر البديلة لمعلومات تقييم الأداء	71
شكل رقم (3-1)يبين تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	96
شكل رقم (3-2)يبين تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن	97
شكل رقم (3-3)يبين تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوي التعليمي.	98
شكل رقم (3-4)يبين تمثيل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	100
شكل رقم (3-5)يبين تمثيل عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	101

فهرس الملاحق

العنوان	الصفحة
الملحق رقم -1-:يبين الاستبيان الاولي	124
الملحق رقم -2-:يبين استبيان النهائي	128
الملحق رقم -3-:يبين اختبار ثبات وتباين الاستبيان	130
الملحق رقم -4-:يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	130
الملحق رقم -5-:يبين اختبار الاشارة	130
الملحق -6-:يبين معاملات سبيرمان لقياس العلاقات الارتباطية	130