جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
-دراسة حالة مؤسسة نفطال-المقاطعة التجارية بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- محمد أمين زيتوني
- قتيبة بن رويسي

إشراف الأستاذ:

– محمد اسليماني

السنة الجامعية:

2017-2018


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

إلهي لا ينفعك ذكر الذاكرين، ولا تضرك غفلة الغافلين، إلى من يسر لي هذا العمل ومنحني الصبر هدية لإكماله إلى من أنار دربي في الظلمات وذلّل أمامي العقبات، إلى من لجأت إليه و وجدت الباب مفتوحا ولم يردني خائبا

الله جل جلاله

إلى من استلهمنا من حياته العبر...واستقينا من سيرته الهدي كالمطر...الرحمة المهداة سيدنا وحبيبنا

محمد صلى الله عليه وسلم

وعرفانا منا بالجميل تجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز مذكرتنا هاته، نتقدم بالشكر الجزيل

الأستاذ المشرف "محمد اسليماني" على قبوله الإشراف على هذا العمل وحسن إشرافه وتوجيهاته القيمة...فتقبل منا فائق الاحترام والتقدير

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءة وتفحص ومناقشة هذه المذكرة

كما نشكر كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بالنصائح والإرشادات ومد يد العون، وجميع الأساتذة الذين رافقونا خلال مسارنا الدراسي

كما لا يفوتنا ان نتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع إطارات وعمال مؤسسة –نفطال- خاصة " عادل وخير الدين"اللذان ساعدانا في انجاز هذا البحث من خلال إمدادنا بجميع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة

كما لا ننسى

كل عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء شكرا.

الإهداء

إلى الوالدين أطال الله في عمرهما واللذان كانا ولا يزالان يدعماني، إلى شريكة العمر التي عانت معي وساعدتني من أجل التوفيق بين العمل والدراسة والتي كانت وراء نجاحي سواء في الحياة الخاصة أو المهنية أو الدراسية، إلى بناتي نور الهدى وكوثر، إلى ابني معاذ سيدعلي، إلى أختي وزوجها، إلى كل أفراد العائلة كبار وصغار، إلى صديقي في المذكرة قتيبة بن رويسي الذي أعطى الكثير لإنجاز هذا العمل المتواضع، إلى رفقاء الأعزاء عادل فخار، خيرالدين بوخاتم، جمال زميرلين ورضا بلطرش وإلى كل الزملاء في العمل (عمال مؤسسة نفطال).

محمد أمين

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع والذي يسعدني أن اهدي ثمرة انجازه إلى من قال فيهما ربي عزّ وجلّ "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا " .

إلى من كلّله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بلا انتظار، إلى من احمل اسمه بكل افتخار...وإلى نبع الحنان وبسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها مفتاح نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الأحباب...

والديّ الكريمين متعني الله بطول عمريهما .

إلى من كانوا ولازالوا القدوة والسند في الحياة، إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله، وإلى أزواجهم وأبنائهم، أسال الله لهم دوام الصحة و العافية.

إلى كل الأهل وأفراد العائلة...

إلى صديقي وأخي العزيز محمد أمين الذي شاركني عناء هذا العمل وعائلته الكريمة حفظهم الله

إلى الأستاذ المخلص محمد اسلماني الذي كان لنا نعم الأستاذ ونعم المشرف ونعم الأخ والصديق

إلى من جمعتني بهم أواصر المحبة والصداقة والأخوة...

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي...

إلى كل من جمعتني بهم مقاعد الدراسة...

إلي كل من ساهم في هذا العمل...

إلي كل من نسيتهم أو سهوت عن ذكر أسمائهم ...

إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا كل أساتذتي الكرام الذين رافقوني من الابتدائي إلى التعليم العالي .

إلى كل هؤلاء اهدي عملي هذا

قتيبة

مستخلص

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 إلى أن فعل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة هو الفلسفة الاساسية للإدارة الفعالة للوقت ولتحقيقها يطلب من الجميع تغيير اعتقاداته اتجاه الوقت والنظر اليه باعتباره اهم موارد المنظمة وذلك بالنظر إلى الخصائص المميزة له فهو لا يشترى ولا يستأجر ولا يخزن ولا يصنع كما لا يمكن إحلاله، الأمر الذي يجعل منه اساس التنافس في بيئة الأعمال الحالية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مؤسسة نقطال– مقاطعة المدية– ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة ميدانية وتكونت عينة الدراسة من 80 موظفا وموظفة من المستويات الإدارية حيث طورت الإستبانة واشتملت أسئلة تغطي ثلاث محاور رئيسية.

وقد تم استخدام في تحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاعتماد علي الاستبيان باستعمال برنامج spss وقد تم التوصل إلى بعض النتائج أهمها :

– عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت، وضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.

– وجود وضوح لدى عينة الدراسة بأهمية إدارة الوقت وإدراك مدى ضرورتها لرفع مستوى الأداء.

– تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في نجاح ادارة الوقت.

– إن تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل حسن إدارة الوقت.

وفيما يتعلق بمستوى الأداء أوضحت النتائج أن مستوي أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

الفهرس

فهرس المحتويات:

العنوان **الصفحة**

ملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

مقدمة عامة ..... **أ– ح**

الفصل الأول: إدارة الوقت

تمهيد.. .... **2**

المبحث الأول: الإدارة والوقت 3

المطلب الأول: مفهوم الوقت 3

المطلب الثاني: أنواع الوقت 5

المطلب الثالث: الوقت في المدارس الإدارية 9

المطلب الرابع: أهمية وخصائص الوقت 13

المبحث الثاني: إدارة الوقت 16

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الوقت 16

المطلب الثاني: ماهية إدارة الوقت وأساسياتها 17

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الوقت 22

المطلب الرابع: أهمية إدارة الوقت وأهدافها 26

المبحث الثالث: مضيعات الوقت وكيفية إدارته..... 29

المطلب الأول: مفهوم مضيعات الوقت ومصادر ضياعه..... 29

المطلب الثاني: مضيعات الوقت..... 32

المطلب الثالث: كيفية إدارة الوقت..... 34

المطلب الرابع: معوقات إدارة الوقت..... 36

خاتمة الفصل: 38

الفصل الثاني: أداء العاملين

تمهيد: 40

المبحث الأول: ماهية الأداء..... 41

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته..... 41

المطلب الثاني: عناصر الأداء ومعاييره..... 45

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء وأهميته..... 48

المطلب الرابع: العوامل البيئية كعوائق للأداء ومعالجة مشكلة الأداء..... 52

المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين..... 54

المطلب الأول: تحديد معنى المصطلحات المتشابهة وتعريف أداء العاملين..... 54

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص تقييم الأداء..... 56

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء..... 59

المطلب الرابع: مراحل وعناصر تقييم الأداء..... 64

المبحث الثالث: إدارة الوقت وتقييم أداء العاملين..... 67

المطلب الأول :استراتيجيات الإدارة الفعالة للوقت..... 67

المطلب الثاني: مشكلات تقييم الأداء..... 72

المطلب الثالث: ارشادات حول رفع كفاءة عملية تقييم الأداء. 76

خاتمة الفصل : 79

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية –المدية–

تمهيد : 81

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة..... 82

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم ومهامها..... 82

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال..... 84

المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة نفطال naftal..... 89

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية..... 91

المطلب الاول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة..... 91

المطلب الثاني: أدوات الدراسة..... 92

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة..... 94

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة..... 101

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية..... 101

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة..... 106

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... 112

خلاصة الفصل : 117

خاتمة عامة..... ..... **118**

قائمة المراجع..... ..... **123**

الملاحق..... **129**.....

فهرس الجداول:

العنوان	الصفحة
الجدول رقم (3-1)توضيح لعينة الدراسة الميدانية	92
جدول رقم(3-2) الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	92
الجدول رقم (3-3) قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	93
الجدول رقم(3-4):اختبار التوزيع الطبيعي	94
جدول رقم(3-5) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	95
الجدول رقم (3-6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تخطيط الوقت	96
الجدول رقم (3-7):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تنظيم الوقت	97
الجدول رقم (3-8):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد توجيه الوقت	98
الجدول رقم (3-9):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد رقابة الوقت	99
الجدول رقم (3-10):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و محور أداء العاملين	100
الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	101
الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	102
الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	103
الجدول رقم(3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	104
الجدول رقم(3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة	105
جدول رقم(3-16): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تخطيط الوقت	106
جدول رقم(3-17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تنظيم الوقت	107
جدول رقم(3-18): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توجيه الوقت	108
جدول رقم(3-19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد رقابة الوقت	109
جدول رقم(3-20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين	111-110
جدول رقم(3-21):اختبار الانحدار البسيط لتخطيط الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية	112
جدول رقم(3-22):اختبار الانحدار البسيط لتنظيم الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية	113
جدول رقم(3-23):اختبار الانحدار البسيط لتوجيه الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية	114

جدول رقم(3-24):اختبار الانحدار البسيط لرقابة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية	115
جدول رقم(3-25):اختبار الانحدار البسيط لإدارة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية	116

فهرس الأشكال:

العنوان	الصفحة
الشكل (1-1):قيم الوقت.	14
الشكل رقم (1-2): متطلبات إدارة الوقت	25
الشكل رقم (2_1)نظام تحسين الأداء	43
شكل رقم (2-2)نظام معالجة مشكلات الأداء .	53
الشكل رقم(2-3) مستويات لتقييم الأداء والمنشآت	57
الشكل رقم(2-4) :أهمية أداء العاملين	60
الشكل رقم (2-5)تقييم أداء العاملين	63
الشكل رقم(2-6)مراحل عملية تقويم الأداء	65
الشكل (3-1):الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال (مقاطعة التسويق-المدية-)	88
الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.	101
الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	102
الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	103
الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	104
الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة	105

فهرس الملاحق

العنوان	الصفحة
الملحق رقم (2-1):استمارة الاستبيان	130
الملحق رقم (2-2): نتائج دراسة SPSS	134
الملحق رقم (2-3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	141

مقدمة عامة

اختلف الناس في نظرتهم إلى الوقت باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، فسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لد يه اتجاه التعامل مع الوقت، ويعد تكوين قيم الإنسان اتجاه الوقت عملية معقدة وهي من أكثر الصفات تأثرا بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة.

ولأهمية الوقت في الحياة أقسم به الله تعالى في مواقع عديدة من القرآن الكريم حيث ذكرت كلمة الوقت بمعاني مختلفة أكثر من أربعمائة و أربعون مرة في القرآن الكريم مما يدل على عظمة الوقت في حياتنا اليومية.

إن الوقت من أهم موارد المنظمة وإدارته بفع الية أساسية لنجاح أي مدير، حيث يقول بيتر دراكر أن الوقت هو أثمن موارد المدير ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر، ولهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم، حيث تؤكد الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وتحسين الإنتاجية .

يعتبر الوقت رأس المال الحقيقي للمنظمة ، لذا يجب التفكير فيه بعمق أكثر والعمل على إنشاء برامج فعالة لإدارة الوقت والاستفادة منه في تحقيق النجاحات وتحسين كفاءة الأداء كما تعد إدارة الوقت من الإدارات الهامة التي لها دور محوري لدى مفكري الإدارة وعلماء الاجتماع في ظل أبحاثهم المعاصرة و كتاباتهم المستمرة والمتنوعة في الحياة الاجتماعية، حيث نجد الدول المتقدمة أكثر اهتماما بالدراسات المتعلقة بالوقت و تنظيمه مما أصبح ضرورة ملحة في الوقت المعاصر .

و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لبحث مدى تأثير إدارة الوقت على كفاءة أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية (المقاطعة التجارية لنفطال بالمدية).

و استنادا من كون الإدارة الفعالة للوقت مطلبا أساسيا لبقاء واستمرار المنظمة يمكن طرح إشكالية الدراسة الأساسية بصورة أكثر وضوحا كالآتي:

ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية ؟

ومن أجل إثراء هذا البحث قمنا بإثارة عدد من التساؤلات وهي كالآتي:

1/ ما هو مفهوم إدارة الوقت وما هي انعكاساتها على المنظمة؟

2/ ما المقصود بتقييم أداء العاملين ؟

3/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ومستوى أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة: لغرض بلوغ البحث غايته وأهدافه يتطلب منا صياغة الفرضيات الآتية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح:

1/ إدارة الوقت هي عملية تخطيط وتحليل وتقييم النشاطات خلال فترة زمنية محددة والمنظمة التي تهتم بإدارة الوقت تحقق أهدافها في الوقت المتاح والمناسب.

2/ يعتبر نظام تقييم أداء العاملين من أهم مرتكزات الأساسية في تسيير الموارد البشرية.

3/ هناك علاقة واضحة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و تحقيق أداء جيد للعاملين.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة الحالية من عدة اعتبارات أهمها:

1/ يندرج البحث في إطار السعي إلى تطوير أساليب وطرق الإدارة والتسيير في المنظمة الاقتصادية.

2/ نقص الاهتمام بمورد الوقت في المنظمة الاقتصادية للدول السائرة في طريق النمو،وأمام تحديات العولمة لابد من إعطائه اكبر قدر من الأهمية .

3/ قلة البحوث التي تناولت موضوع إدارة الوقت بالرغم من انه حديث الساعة.

4/ محاولة جادة لإبراز الجوانب المهمة في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية.

5/ يدخل في إطار البحث عن العوامل المساعدة على تحسين مستوي الأداء في المنظمة.

6/ محاولة تحسيس المسؤولين في المنظمة بأهمية الوقت وأثره على كفاءة أداء العاملين مع ضرورة الاهتمام به والحفاظ عليه والاستفادة منه.

7/إدارة الوقت أصبحت تعتبر إحدى الركائز الأساسية في إدارة المنظمات الرائدة.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1/ التعرف على مفهوم الوقت وخصائصه.

2/معرفة أهمية تقييم الأداء.

3/التعرف على إدارة الوقت واهم العوامل المؤثرة فيها.

4/محاولة ضبط اثر إدارة الوقت على الأداء في المنظمة الاقتصادية.

5/إمكانية تحليل مشكلة إهدار الوقت والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب السيطرة عليها.

6/التعرف على مدي تأثير إدارة الوقت على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

7/إدراك العامل لأهمية إدارة الوقت واستغلاله وكيفية استثماره .

8/التعرف على الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت من اجل تحسين أداء العاملين.

9/التوصل إلى نتائج تعطي قيمة مضافة للمؤسسة في مجال تنمية الموارد البشرية.

10/لفت انتباه المسؤولين للمؤسسة محل الدراسة على ضرورة الحرص على الاهتمام بإدارة الوقت.

11/التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير المنظمة من اجل تدعيم المركز التنافسي.

12/إسقاط البحث النظري على ارض الواقع.

ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات.

أسباب اختيار الموضوع: تختلف أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

الأسباب الذاتية :

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه.

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع.

- رغبة شخصية في معرفة مدلول مفهوم إدارة الوقت.

الأسباب الموضوعية:

-قلة تناول هذا الموضوع في مؤسسة - نفطال- واتجاه أغلب المنظمات المعاصرة إلى الاهتمام به.

-إثراء المكتبة بموضوع جديد في تنمية الموارد البشرية .

-أهمية إدارة الوقت كونه عنصرا مهما في الحياة اليومية والعملية.

منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ،من اجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة واختبار الفرضيات حيث تم الاعتماد في الجز ء النظري (الفصل الأول +الفصل الثاني)على المنهج الوصفي والذي يعتمد على جمع المعلومات وتفسيرها...وهذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع، وتم الاعتماد في الجزء التطبيقي (الفصل الثالث)على المنهج التحليلي دراسة الحالة الذي نركز من خلاله على مؤسسة الاقتصادية لتستوعب موضوع محل البحث ونحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع الاقتصادي كما نستعين بالمنهج الإحصائي من اجل تحليل المعطيات والبيانات الإحصائية الخاصة ب المنظمة للوقوف على أهمية إدارة الوقت كأداة ومؤشر لكفاءة أداء العاملين في المنظمة.

أدوات الدراسة :من اجل انجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات التالية.

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

-المقابلات الشخصية:من خلال المقابلات مع إطارات المنظمة محل الدراسة بهدف جمع المعلومات التي تخدم الموضوع وتحليلها لتطبيق ما هو نظري على ارض الواقع وذلك باستخدام الاستبيان والمقابلات.

الأدوات الإحصائية: وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية .

نموذج الدراسة :

اخترنا دراسة موضوع إدارة الوقت كمتغير مستقل على إحدى المنظمات الاقتصادية الوطنية كمتغير تابع .

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

–الحدود المكانية: تقع الدراسة على مؤسسة اقتصادية وطنية بحيث يمكن تعميم الدراسة على المنظمات الاقتصادية الجزائرية و كذا المنظمات الاقتصادية للدول السائرة في طريق النمو.

–الحدود الزمنية: السنة الجامعية 2018/2017.

–الحدود البشرية: عينة من الموظفين في مؤسسة اقتصادية سيتم اختيارهم بطريقة عشوائية .

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

1–عبير فوزيً ، إدارة الوقت وأثرها في مستوي أداء العاملين ، ً دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، وذلك خلال فترة 2009 ، ولتحقيق الدراسة أجريت دراسة ميدانية علي 3 شركات ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

–إن مستوي أداء الموظف يتأثر بشكل كبير بالإدارة الناجحة للوقت.

–هناك اثر لعناصر إدارة الوقت علي رفع مستوي الأداء.

2–جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل ، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام لحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير،في العلوم الإدارية

بكلية الدراسات العليا التابعة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،خلال فترة 2003، وتتلخص أهم نتائج الدراسة:

-وجود ارتباط قوي أي كلما كان هناك إدارة جيدة للوقت قل مستوي ضغط العمل.

-كلما ارتفع المستوي التعليمي كان هناك اهتمام بإدارة الوقت.

3-راوية تيسير غزاوي إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملينٌ ، دراسة تطبيقية في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن،وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير إدارة عامة،جامعة اليرموك بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،خلال فترة 2012، وتتلخص أهم نتائج الدراسة:

-كان المستوي العام لإدارة الوقت لدى العاملين مرتفعا.

-وجود اثر دال إحصائيا لمستوي تطبيق إدارة الوقت علي مستوي أداء العاملين ككل.

هيكل الدراسة: لأجل مناقشة الإشكالية المطروحة واستخراج النتائج ومن ثم اختبار الفرضيات المطروحة تم تقييم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة عامة وتعقبهم خاتمة عامة.

بحيث سيتناول الفصل الأول موضوع إدارة الوقت ثم الفصل الثاني الذي سنتطرق فيه إلى موضوع أداء العاملين و الفصل الثالث الذي سنفصل من خلاله عن دراستنا الميدانية التي سنقوم بها ثم إظهار نتائج هذه الدراسة.

الفصل الأول:

إدارة الوقت

مقدمة الفصل :

عاش الإنسان وحوله مجموعة من العوامل الطبيعية اللازمة والضرورية لحياته، ومن أهم هذه العوامل عامل " الوقت "، فهو موجود منذ الأزل ولم يتغير ولن يتغير إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، منذ العصور كان ولا يزال لكل فرد أربعة وعشرون ساعة في اليوم وستون دقيقة في الساعة وستون ثانية في الدقيقة، هذا العامل الغير ملموس المتاح للكل بنفس القدر كان محل بحث الكثير من الناس نظرا لأهميته البالغة في حياة الإنسان.

ولتوضيح هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث مقسمة كالتالي:

المبحث الأول: الإدارة والوقت

المبحث الثاني: ماهية إدارة الوقت

المبحث الثالث: أساليب إدارة الوقت

المبحث الأول: الإدارة و الوقت

كان الوقت ولا يزال يحظى بأهمية بالغة في الفكر الإنساني حيث صار اليوم مقياسا يتحدد من خلاله التقدم والتخلف فالأمم المتقدمة من أهم سماتها تقديسها للوقت وسعيها الكبير نحو استغلاله والانتفاع به، أما الأمم المتخلفة فتعيش غير آبهة بأهميته وتهدره كيف تشاء، الأكيد أنها ستبقى كذلك ما دامت لا تعي قيمة الوقت ولا توجهه فيما ينفع، إن القاسم المشترك بين جميع الناس هو أنهم يمتلكون نفس الوقت المتاح غير أنهم يختلفون في كيفية استخدامه فمنهم من يسعى للاستفادة منه قدر المستطاع ومنهم من يضيعه غير مبال به وهو ما يجعل إعطاء مفهوم دقيق للوقت أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة الأفراد له وطريقة تعاملهم معه.

المطلب الأول: مفهوم الوقت

الوقت هو الحياة، هو عمر الإنسان وأيامه التي لا تقدر بثمن هو أمسه ويومه وغده و يعرف الوقت بأنه مادة الحياة وهو مقدار الزمن الذي قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بآخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، ولقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزائها.[1]

الوقت للجميع ويواجه الكل مشاكل مع الوقت، لذا لا نستطيع تسريعه ولا إبطاءه بل نحتاج إليه وإلى المزيد منه ولا نعرف كيف نجده ثم نتساءل كيف مضى.

الوقت ليس هو المشكلة، فهو الشيء الذي يملكه الجميع بالتساوي، المشكلة في كوننا لا نحسن استغلال الوقت ذلك لأننا لا نعرف كيفية إدارته، وهذا ما يدفعنا للاستمرار في إضاعته[2].

إن التطرق لمفهوم الوقت يحتم علينا البدء بذكر المعنى اللغوي لهذه الكلمة وكذلك المعنى الاصطلاحي.

تعريف الوقت لغتا:

يرى العديد من باحثي اللغة أن الوقت يطلق على مقدار من الزمن الذي قدر لأمر ما، ويقال 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 وجل جعل وقتا للصلاة بمعنى أنه جعل لها زمنا محددا تقام فيه[3].

[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، إدارة الوقت ، دار الراتب الجامعية، لبنان ، ص 5

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

تعريف الوقت اصطلاحاً:

اختلفت التعاريف التي قدمت للوقت من باحث لآخر وفي ما يلي نعرض البعض منها:

- شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور فقبل الميلاد وصف أرسطو طاليس الوقت بأنه تعداد الحركة، وفي القرون الوسطى عرف إسحاق نيوتن الوقت على انه شيء مطلق يتدفق بالتتابع والاتساق نفسه، بصرف النظر عن أية عوامل خارجية.
- أما كانط فيرى أن الوقت ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته و إنما مفهومه يعود بالأساس لأداء العقل فالفرد محصور خلال فترة زمنية، إذ لا يستطيع إرجاع الماضي بل يفكر في المستقبل وكيف يحقق من خلاله مشاريعه وطموحاته المتوقعة وما يريد أن يكون.
- ويعرف مارشال كوك في كتابه إدارة الوقت، الوقت بأنه وسيلة لقياس الحياة وأنه أغلى مورد لدى الفرد والمنظمة[1].
- ويعرف كذلك ألبرت إنشتاين الوقت أنه لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد 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، ويعبر عنه بصفة الماضي أو الحاضر أو المستقبل[3] .
- أما بنجامين فرانكلين فقدم تعريفا بسيطا للوقت لكنه ذو دلالة كبيرة مفاده أن 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 إلى المستقبل وهذا التعريف معتمد من قبل الكثير من الباحثين في حقل إدارة الوقت[5] .

إن استمرارية الوقت ظاهرة حتمية مؤكدة اتفقت على أهميتها جميع الأعراف والثقافات قديما وحديثا غير أن ما يعقدها أنها ذات بعدين – بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية وأخرى تالية لها، وبعد اجتماعي

---

[1] – مدحت أبو النصر،مرجع سبق ذكره، ص26

[2] – وشاح محمد فلاح ، اتجاهات الإدارة الوسطى في المؤسسات العامة في المناطق الصناعية نحو إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك، 2004، ص15

[3] – سهيل فهد سلامة ، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ، 1988،ص16

[4] –وليام هوفر، ماهو مفهومك للوقت ضمن سلسلة، إدارة الوقت ، تحرير دايلتيمب ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة الرياض، 1991، ص55

[5] -WINWOOD Richard ،time management ،Franklyn international institute، Utah ،1990، P4

ثقافي يتمثل في نظرة أو انطباع مدرك الوقت لهذه اللحظات المنقضية وغيرها من اللحظات الحالية والمستقبلية، وينصب هذا الإدراك غالبا على أهمية هذه اللحظات وجدوى استخدامها وكيفية المفاضلة بين البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات ومع أن ظاهرة الوقت في بعدها الطبيعي واحدة في العالم كله إلا أن البعد الثقافي للظاهرة هو من يجعل للوقت معان أو مفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهميته.

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

إن كيفية استغلال الوقت أصبحت اليوم المعيار الأساسي للحكم على نجاح الإدارة داخل جل المنظمات وفي هذا الصدد يقول فرانسيس بيكون الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع، فالإدارة تسعى إلى تنسيق الجهود لاستغلال الموارد المتاحة بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة في حدود الوقت المتاح، وعليه فالعمل الإداري محكوم بالوقت، ولا فائدة من تحقيق الأهداف إذا تجاوزت ما هو مسموح لها من الوقت.

المطلب الثاني: أنواع الوقت

الفرع الأول: من حيث الاستخدام

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 الإبداعي Creation Time.

وهو الوقت المخصص للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل وتنظيم العمل وتقديم مستويات الإنجاز ويلاحظ أن معظم النشاطات الإدارية بل والإنسانية بوجه عام يمارس أو يجب أن يمارس، فيها هذا النوع من المشكلات الإدارية وغير الإدارية بأسلوب علمي من كافة جوانبها بهدف تقديم حلول موضوعية ومنطقية تضمن فعالية القرارات التي تتخذ بصددها[1].

[1]-مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص36-40

ثانيا : الوقت التحضيري (الإعداد) Preparatory Time.

وهو الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات عامة قبل بدء تنفيذ العمل ومن 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.

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

رابعا: الوقت غير المباشر Indirect Time.

وهو الوقت المخصص لنشاطات فرعية عامة: لها تأثيرها على علاقات المنظمة بالغير كالمسؤولية الجماعية وحضور الندوات والارتباط بمنظمات اجتماعية وما 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 والخارجية في انجاز الأعمال وإيفاء جسور التعاون مع الآخرين في الخارج قائمة.

الفرع الثاني: من حيث درجة التعقيد

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

أولا: الوقت المادي الميكانيكي

وهو 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 والدقيقة والساعة واليوم والشهر والسنة والعقد والقرن وغيرها.[1]

[1] – سهيل فهد سلامة ، مرجع سبق ذكره،ص18

ثانيا: الوقت البيولوجي

وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر البيولوجية ونموها، فالوقت البيولوجي يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية، فقد يكونان لطفلين نفس العمر الزمني، 9 سنوات مثلا ولكنهما يكونان من حيث العمر البيولوجي، إذ قد يكون أحدهما أكثر نضجا من الناحية البيولوجية من الآخر لأن معدل نموه البيولوجي أسرع ويجب التأكد هنا أن الإشارة إلى درجة نضوج الأعضاء الجسدية في الجسم وليس إلى النضج العاطفي أو الحالة النفسية على الرغم من وجود ترابط بين الجانبين في كثير من الأحيان يختلف الوقت البيولوجي عن الوقت الميكانيكي في أنه يقاس بمعيار داخل (معدل نمو الجسم بيولوجيا) وليس 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 وتطورها.

ثالثا: الوقت النفسي

إذا انتقلنا من مستوى الظواهر المادية والظواهر البيولوجية إلى مستوى الإنسان فإننا نجد تصورا مختلفا للوقت فالوقت النفسي هو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته وهو يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظروف الذي يكون فيه الفرد وكذلك على حالته النفسية فإذا كان الظرف سيئا أو خطراً والمرء في حالة نفسية سيئة فإن الزمن يمر ببطء شديد وبالتالي فقد تبدو الدقائق في مثل الظرف وكأنه ساعات.

وعلى عكس ذلك إذا كان المرء سعيدا والحدث مفرحا فإن الوقت يمر بسرعة تجعل الساعة تبدو وكأنها دقيقة وبالتالي فإن الوقت النفسي يقيس انسياب الزمن داخل المرء ويمثل مدى وعيه وإدراكه لتغير الأشياء وهو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي ونوعي خلافا للزمن المادي الميكانيكي الذي يعتبر مقياسا عاما موضوعيا كميا أيضا.

وقد استخدمت في قياس الوقت النفسي عدة طرق تركزت حول إدراك الناس للوقت ولامتداد الوقت لقد كان يعرض على الأفراد الخاضعين للتجربة حدث معين كشريط سينمائي أو يخضعون لتجربة محددة كجلسة نقاش ثم يطلب منهم أن يقدروا الفترة الزمنية التي استغرقها الحدث[1].

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

رابعا: الوقت الاجتماعي

وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت من حيث أن معاييره هي الأحداث الاجتماعية الهامة كمولد الرسول –صلى الله عليه و سلم–أو نشوب الحرب العالمية الأولى أو غير ذلك من الأحداث الهامة التي تختلف من مجتمع إلى آخر.

فإذا كان الوقت الميكانيكي يقاس بحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر والوقت البيولوجي يقاس بمعدل نمو الجسد فسيولوجيا والوقت النفسي بحالة الفرد النفسية فإن الوقت الاجتماعي يقاس بمعايير اجتماعية تدور حول إحداث هامة للمجتمع تبقى عالقة في أذهان الناس ويشيرون إليها من حين لآخر مثل وقت الحرب العالمية الثانية أو وقت الحج وشهر رمضان والأعياد بالنسبة للمسلمين.

خامسا: الوقت الميتافيزيقي

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

الفرع الثالث: من حيث إمكانية التنظيم

يمكن تقسيم الوقت إلى:

أولا: وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له

وهو الوقت الذي نقضيه في حاجاتنا الأساسية مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة وهو الوقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

ثانيا: وقت يمكن تنظيمه وإدارته

وهو الوقت الذي نخصصه للعمل ولحياتنا الخاصة وفي هذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا هل نستطيع استثماره الاستثمار الأمثل؟ كذلك يمكن تقسيم هذا النوع من الوقت إلى وقت الذروة والنشاط ووقت الخمول وقلة المجهود[1].

[1]–الخضري محسن أحمد، الإدارة الثقافية للوقت ، أتيراك للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2000 ، ص 15

الفرع الرابع: من حيث درجة التحكم

وهذا التصنيف مشابه للتصنيف الثالث (السابق) حيث يقسم الوقت إلى 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 والذي نادرا ما يمكن تنظيمه، ولهذا ينبغي على الفرد الاستفادة بأقصى ما يمكن من الوقت الذي لا يستطيع التحكم فيه.

الفرع الخامس: من حيث درجة التفاؤل والتشاؤم

يمكن تصنيف الوقت من حيث درجة التفاؤل والتشاؤم:

أولا: الوقت الأكثر احتمالا

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

ثالثا: الوقت التشاؤمي (أطول وقت ممكن لانجاز المهمة أو تنفيذ المشروع)

رابعا: الوقت التقديري المحسوب والذي يمكن حسابه من خلال معادلات معينة ترتكز على حساب الأنواع السابقة من الوقت[1].

المطلب الثالث: الوقت في المدارس الإدارية

عرف الفكر الإداري منذ مطلع القرن العشرين ازدهارا كبيرا وتجلى ذلك كما رأينا سابقا ببروز العديد من المدارس والنظريات الإدارية التي حاولت تطويره ولأن الوقت من أهم مورد الإدارة فقد سعت هذه النظريات إلى إبراز كيفية التعامل معه انطلاقا من الأسس الفكرية التي تؤمن بها وتدافع عليها.

[1]–جمال مبارك حسن الشمراني، إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارش التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى، 2000، ص13

الفرع الأول: نظرة المدارس الإدارية للوقت

اهتمت المدارس الإدارية على اختلاف اتجاهاتها بالوقت على اعتبار انه وعاء كل عمل يؤد ي داخل المنظمة وفي هذا الصدد يقول **جاك فيرنر**(إن الإدارة حركة وزمن أو وقت وعمل إذ ما من عمل يؤد ى إلا وكان الوقت بجانبه وما من حركة تفعل إلا ضمن وقت محدد لذا نجد أن الوقت احتل مكانا بارزا في جميع نظريات الإدارة الحديثة).

انطلاقا من هذا سنحاول في ما يلي استعراض أهم إسهامات المدارس الإدارية حول الوقت وكيف تعاملت معه:

أولا: الوقت في المدرسة الكلاسيكية

ترجع جذور الاهتمام بالوقت في النظريات الإدارية إلى أعمال **فردريك تايلور** أب الإدارة العلمية، من خلال دراسته لما يسمى بالحركة والزمن إذ يرى أن الوصول إلى طريقة لأداء العمل تمر عبر تحليله وتقسيمه إلى أجزاء صغيرة وتحديد حركة معينة وزمن محدد لكل جزء بهدف الوصول إلى أعلى معدلات الكفاية الإنتاجية كما اخذ تايلور في الاعتبار نسبة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير ...الخ، وبهذا ساهم في إعادة توزيع مكونات العمل، وتطوير قدرات وإمكانيات العاملين وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإنتاجية، مما قاد إلى ارتفاع معدلات الإنتاج والإنتاجية في المصانع و الورشات التي تبنت هذا الطرح[1].

كما سعى **هنري غانت** إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت، حيث يرى أن العامل إذ استطاع انجاز العمل المحدد في وقت اقل من الوقت المطلوب فانه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي اختصره[2]، وبالإضافة إلى ذلك أوجد غانت أسلوبا علميا رائد يستخدم في رقابة العمل، أطلق عليه اسم خرائط غانت، وهي وسيلة تستخدمها الإدارة المقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، حيث تزود المدير بصورة واضحة عن صيرورة العمل والأعمال الواجب انجازها خلال فترة زمنية محددة وكم من هذا العمل تم انجازه ومن الذي قام بانجازه. [3]

وتابع فرانك وزوجته ليليان دراسة الحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلا وطورا في سبيل ذلك معدات مساعدة على أداء الأعمال بأفضل الطرق والزمن المحدد وصولا إلى الطريقة المثلى التي استطاعا من خلالها إدخال فن التخصص في العمل لتطوير أدائه، حيث عمدا إلى وضع قواعد يتم بموجبها تقسيم العمل إلى عدة أقسام وكل قسم إلى خطوات وحددا لكل

[1] –سهيل فهد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص19

[2] – محمد ظاهر وتر ، دور الزمن في الإدارة ، المطبعة العلمية، دمشق ، 1985 ، ص17.

[3] –حرفوش مدني ، تاريخ الفكر الإداري ، مكتبة زهراء الشرق ، الإسكندرية ، 1997، ص80.

خطوة جزء من الوقت اللازم لأدائها وقد وضعا خرائط تستخدم لهذا الغرض أطلق عليها مسمى: خرائط التدفق المساعدة على دراسة أي عملية وتفصيلاتها. [1]

ثانيا: الوقت في المدرسة السلوكية للإدارة

سعى رواد هذه المدرسة إلى إبراز أهمية الجانب الإنساني والاجتماعي في العمل الإداري وتبنوا بذلك فلسفة الرجل الاجتماعي عوضا عن الرجل الاقتصادي الذي نادى بها أنصار المدرسة الكلاسيكية الأمر الذي انعكس رؤيتهم للوقت إذ أتوا بأفكار جديدة حوله أثرت الفكر الإداري، أهمها أنهم نادوا بضرورة إعطاء العامل فترة للراحة و أخرى للعمل مما ينعكس ايجابيا على معنوياته، ومن ثم على قدرته الإنتاجية فالإنسان حسبهم ليس آلة تعمل على مدار الأربع وعشرين ساعة، بل يحتاج إلى فترات راحة تقطع من وقت العمل، يستفيد منها ليعود بعدها إلى أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة أعلى، وقد أكد إلتون مايو رائد هذه المدرسة من خلال تجاربه في مصنع هـ اوثورن على أهمية الاعتناء بالعامل الإنساني واختيار فترات الراحة التي تساعد العامل على زيادة الإنتاجية لأنها تعد منشطا ومجددا لطاقته لكن بشرط أن لا تكون هذه الأوقات المختارة طويلة وغير مناسبة لأنها بذلك تصبح عبئا على المنظمة وسببا في تراجع الإنتاج.[2]

ثالثا: الوقت في المدارس الحديثة للإدارة

أعقبت نظرية العلاقات الإنسانية ظهور النظريات الحديثة للإدارة والتي استفادت في مجملها من النظريات السابقة (الكلاسيكية والسلوكية، وأضافت إليها وطورت مفاهيمها، واحتل فيها الوقت مكانا بارزا، ومن بين هذه النظريات نذكر: شستر بيرنارد، رنسيس ليكارت، هربرت سايمون...الخ، فمثلا استفادت نظرية اتخاذ القرار من الوقت في حل مشاكل التخطيط و الإنتاج، واعتمدت عليه كليا إذ أنها تركز على الأحداث الماضية لتستكشف المستقبل،كما تراعي التوقيت المناسب في مراحل اتخاذ القرار جميعها، سواء كانت هذه القرارات تخطيطية أم إنتاجية، كما اعتمدت النظرية البيولوجية على الوقت فافترضت أن المنظمة تشبه الكائن الحي، بمعنى أنها تولد ثم تنمو ثم تتهاوى ومن ثم تموت، ومجمل القول أن المنظمة وحدة اجتماعية واقتصادية مرتبطة بعامل الوقت وتعتمد عليه في تنفيذ خططها، الأمر الذي يجعل السعي نحو الاستفادة القصوى منه هدف كل مدير ينشد النجاح.

[1] – صلاح عباس ، إدارة الوقت ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ،2004، ص17-18.

[2] – جهاد محمد الرشيد ، إدارة الوقت و علاقتها بضغوط العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003 ، ص13 .

الفرع الثاني: مدرسة إدارة الوقت وأهم إسهاماتها

عرف النصف الثاني من القرن الماضي ثورة إدارية كبيرة من ابرز محاورها زيادة الاهتمام بالوقت و إدارته داخل المنظمات باعتبار انه المورد الأبرز الذي تمتلكه، فظهرت بذلك مدرسة إدارية خاصة بالوقت سميت مدرسة إدارة الوقت، والتي تطورت وتفرعت عنها نظريات ومدارس تابعة لها، ويمكن القول أن البداية الحقيقية لظهور هذه المدرسة في الفكر الإداري كانت من خلال مجموعة من الأعمال الرائدة التي كانت بمثابة حجر الأساس في بناءها، من أهمها:

- في سنة 1958 اصدر جيمس ماكاي الذي يعتبر من ابرز رواد هذه المدرسة كتابه، إدارة الوقت، الذي تكلم من خلاله بإسهاب عن الوقت وكيفية إدارته والتعامل الايجابي معه داخل المنظمات، ومن ابرز ما جاء فيه العبارة الشهيرة التي مازلت تردد إلى حد الآن التي خاطب فيها المدير قائلا: إذا كنت تشعر بضيق في الوقت أثناء عملك فان مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم[1].
- في سنة 1966 اصدر بيتر دراكر الذي يعد بدوره من أهم رواد مدرسة إدارة الوقت كتابه، المدير الفعال، الذي حاول من خلاله إعطاء تصور عن كيفية تفعيل دور المدير في إدارة وقته و وقت العاملين معه، ومن أهم ما جاء فيه قوله: أثناء تعاملي مع عدد كبير من الإداريين فإنني وجدت انه من النادر أن تجد مدير يتحكم في أكثر من 25% من وقته، وهذا ما يثبت أن تعلم الجدارة الوقت أصبح ملحة للمدير المعاصر إذا أراد النجاح.
- في سنة 1967 قامت الباحثة روز ماري ستيوارت بدراسة شهيرة عنوانها "المديرون ووظائفهم" ركزت من خلالها على الكيفية التي يقضي بها المدير البريطاني وقت عمله الرسمي، وتوصلت من خلالها انه يوزع وقته كالآتي : 42% في الحوارات الغير الرسمية، 35% للمهام الورقية، 7% في أعمال اللجان والاجتماعات المخطط لها مسبقا، 6% للزيارات المفاجئة، 4% كمقابلات خاصة، كما توصلت إلى أن المدير يقضي 75% من وقت عمله الرسمي في العمل داخل المنظمة، والوقت الباقي أي 25% من وقت عمله يكون للعمل خارج المنظمة.

بعد هذه الدراسات زاد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل ملحوظ على صعيد إدارة الأعمال والإدارة العامة على حد سواء، وبدأت تظهر الكثير من الدراسات والبحوث والمقالات والكتب التي أثرت مدرسة إدارة الوقت، وكان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثرها الكبير في تنامي الاهتمام بهذا الموضوع فظهرت إسهامات عديدة منها: ما جاء بهت يد و**ماكينزي** في كتابهما: " إدارة الوقت " الصادر سنة 1971، كتاب إليك **ماكينزي** الذي جاء بعنوان: " مصيدة

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

الوقت " الصادر سنة 1972، كتاب ويبر الذي جاء بعنوان " الوقت و الإدارة " الصادر سنة 1972، دراسة هاريسون التي جاءت بعنوان: " الإدارة و إدارة الوقت " الصادر سنة 1978 [1].

المطلب الرابع: أهمية وخصائص الوقت

الفرع الأول: أهمية الوقت

يعتبر الوقت من أهم المتغيرات التي تحيط بالإنسان حيث كان محل تقديس في مختلف الديانات و المعتقدات، ففي الأثر العربي نجد عدة أحكام تشير أهمية الوقت مثل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك " أو "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد".

وحتى يومنا هذا لا يزال المتغير يحظى بنفس الأهمية لكن هذه الأهمية أو هذا الاهتمام يختلف من مجتمع لآخر ومن بلد إلى بلد ويرتبط هذا الاختلاف بعدة عناصر مختلف التقاليد و الأعراف والمعتقدات التي لها تأثير مباشر على الحياة وبصفة كبيرة على كيفية التي يتعامل كل منهم مع الوقت، المستوى المعيشي، ومستوى الدخل الفردي والقومي والسلوك الاقتصادي، كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على طريقة تخمين الفرد وتعامله مع الأشياء بما فيها الوقت.

- المستوى التعليمي: يؤثر بصفة كبيرة على درجة الاهتمام بالوقت من خلال زيادة الوعي.
- التطور التكنولوجي: لهذا العامل تأثير واضح على عنصر الوقت من حيث الاهتمام فامتلاك التكنولوجيا له عدة انعكاسات تؤدي إلى وجوب الاهتمام بالوقت.

*إن الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها.

*العمر محدد ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال " مورد شديد الندرة ".

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

*مورد غير قابل للبدل أو التعويض.

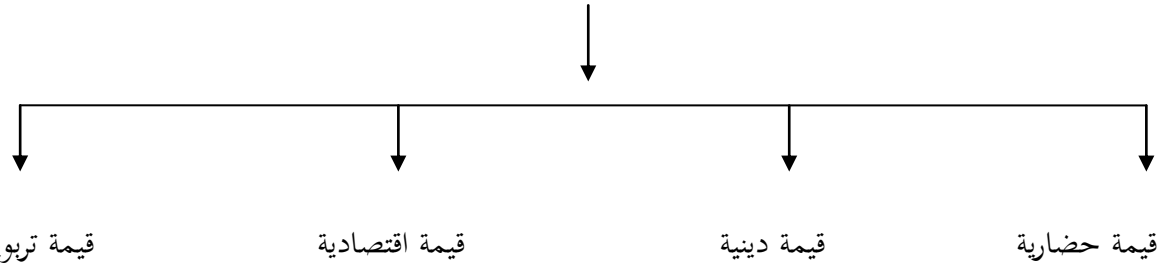
*يحاسب عليه المرء مرتان "عمره ثم شبابه"[2].

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

[2]-فهد خليل زايد، فن إدارة الوقت(الوقت و أهميته)، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى ، 2013، الأردن ، عمان ، ص122

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

الشكل (1-1):قيم الوقت.



المصدر: من إعداد الطالبين.

أولا: قيمة حضارية

احترام الوقت من مظاهر الحضارة فنلاحظ إن الدول المتقدمة تحترم الوقت وتحافظ عليه بشدة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الأفراد، ومن مظاهر ذلك الحفاظ على المواعيد والالتزام بها، فإذا التزم فرد ما بعمل ما في وقت محدد يبذل أقصى طاقاته حتى ينجز هذا العمل في الوقت المحدد، كذلك إذا التزم فرد ما بموعد مع شخص آخر نجد انه يحرص على الالتزام بهذا الموعد ويأتي ذلك من الإحساس بأهمية وقيمة الوقت، ويقاس على ذلك كل مظاهر الحياة، لذلك نجد أن هناك دول استطاعت أن تتقدم وتحقق أهدافها للتنمية سواء أكانت تنمية مهنية أم بشرية أم غيرها.

ثانيا: قيمة دينية

تحرص جميع الأديان على إظهار قيمة الوقت، ومن مظاهر ذلك تحديد مواقيت الصلاة وللعبادة ومواعيد للصيام وأيضا تعاقب الليل والنهار وانتظام الشمس والقمر في مواعيدها، فهذا أعظم دليل على بيان قيمة الوقت وأهمية تنظيمه، ومعنى هذا أن الدين يركز على الوقت " كل مسئول عن وقته وفيما أنفقه "

ثالثا: قيمة اقتصادية

الوقت يساوي نقودا، الوقت من ذهب، فمن وجهة النظر الاقتصادية تمثل كل دقيقة قيمة مادية، وكل دقيقة يمكن أن يتم فيها عمل يدر دخلا ماديا، لذلك يرى علماء الاقتصاد أن كل دقيقة تساوي نقودا، ومن هنا يجب أن نحرص على كل دقيقة ولا نضيع وقتنا هباء دون استثمار[1].

رابعا: قيمة تربوية

وتكون من خلال استثمار الوقت في التعليم المفيد واستغلاله بطريقة صحيحة، وطرق تخطيطه، كل هذا يمثل في حد ذاته قيمة تربوية عالية تنمى داخل كل إنسان الإحساس بقيمة الوقت وكيفية استغلاله في كل ما هو مفيد.[1]

[1] -السفياني عيضة عبد المعطي، إدارة الوقت وحدة تدريبية، تعليم العاصمة المقدسة ، مكة المكرمة ،2001 ، . ص16 .

الفرع الثاني: خصائص الوقت

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

-أنت المسئول الوحيد عن وقتك وتستطيع أن تستغله وتخطط له فالوقت يسير بسرعة ثابتة ولا يمكن تقديمه أو تأخيره فالذي يمضي الوقت وليس نحن فالوقت له كمية وله نوعية فلا تسرق وقت الآخرين ولا تدعهم يسرقون وقتك.

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

-الوقت يمكنك من اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل له فهو أداة تقويم ورقابة حيث كل عمل له فترة زمنية محددة وبداية ونهاية .

من أهم خصائص الوقت:

-مروره بسرعة ثابتة ومحددة.

-تتابعه للأمام.

-يحكمه نظام معين.

-ندرته.

-شيوعه للجميع بالتساوي.

-سريع الانقضاء.

-انه وعاء لكل عمل وكل إنتاج.

-عدم إمكانية تخزينه أو إحلاله.

-له علاقة تأثير في بقية أجزاء العملية الإدارية والموارد الأخرى سلبا وإيجابا.[2]

[1]- مجدي إبراهيم محمد ، أسس إدارة الوقت و موارده ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر ، الإسكندرية،الطبعة الأولى ، 2014، ص 27-28

[2]-فهد خليل زايد، فن إدارة الوقت (الوقت و أهميته ، مرجع سبق ذكره ، ص13-14

المبحث الثاني: إدارة الوقت

إن من أهم موارد المنظمة الواجب إدارتها و توجيهها نحو الاستخدام الفعال لها هو الوقت ، لأنه أهمها على الإطلاق و أكثرها خصوصية ، فهو بخلاف الموارد الأخرى لا يباع ، لا يستأجر ، لا يدخر ، كما لا يمكن إحلاله بمورد آخر، وقد أدركت المنظمات المعاصرة هذا الأمر و أصبحت تتسابق من اجل تبني مختلف الأساليب 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 إدارته بالشكل الذي يجعل منه مصدر لبناء المزايا التنافسية التي تؤمن لها النمو و التطور في بيئة الأعمال الحالية، التي أصبحت تتسم بالتعقد و بالمنافسة الشديدة ، يضاف لها توسع الأعمال و كبر حجم المنظمات.

المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة 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 وجهود فريدريك تايلور الذي يطلق عليه أبو الإدارة العلمية، وإن لم ينص على إدارة الوقت في البداية كهدف رئيسي لمدرسته لكنها كانت متواجدة في أفكار الإنتاج والإنجاز والرقابة وصولا لأفضل مستويات الأداء وذلك تلبية لحاجيات المجتمعات المتنامية[1].

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

وقد بين سلامة ذلك حين إشارة إلى جهود تايلور في دراسة الحركة والزمن وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل، إضافة إلى إزالة أو تقليل الوقت الضائع مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة كل ذلك كان بغرض زيادة الإنتاج ولذلك لم تعبر أفكاره بشكل واضح عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، وقد أشارت نظريات الإدارة بعد ذلك إلى موضوع إدارة الوقت بشكل واضح عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، وقد أشارت نظريات الإدارة بعد ذلك إلى موضوع إدارة الوقت بشكل جزئي شانها في ذلك ش أن سابقتها نظرية الإدارة العلمية.

[1]– زهير الكايد ، إدارة الوقت والذات ، ، معهد الإدارة العامة، ورقة غير منشورة، عمان1997، ص8-9 .

بحيث لا تمكن أن توصف تلك الإشارة بالشمولية ولا تعد بداية رئيسة لفكر إدارة الوقت المتعارف عليه حاليا في علم الإدارة الحديث بل إن تلك الإشارات كانت تعبيرا عن وجهات النظر المختلفة مع منهج الإدارة العلمية[1].

المطلب الثاني: ماهية إدارة الوقت وأساسياتها

تسعى كل المنظمات إلى استغلال مواردها بشكل فعال وذلك بهدف النمو، البقاء والاستمرار، والوقت من أهم هذه الموارد، فرغم انه متاح للجميع بالقدر نفسه، إلا أنهم يختلفون في كيفية استغلاله والتعامل معه، وهذا يرجع بالأساس لتعدد الرؤى حول إدارة الوقت، هذا المصطلح الذي كثر الكلام عنه في بيئة الأعمال الحالية، وتعددت المفاهيم المرتبطة به.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، إن مفهوم إدارة الوقت عملية مستمدة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشطات التي يقوم بها الشخص، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة، فهي تساعد في تحديد الحاجات حسب أهميتها وتعني الكفاءة ومن ثم تعتبر إدارة الوقت الجيدة صفة من صفات القيادة الجيدة، ويمكن تعريف إدارة الوقت بأنها إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالا في عملك.

أوضح **الجريسي** في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد.

وقد لخص **دراكر** تعريف إدارة الوقت بقوله " إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر" وقد قلنا من قبل أن الوقت يتسم بالجمود فلا يمكن ادخاره أو تعويضه أو تأجيله وبالتالي ندرك اختلاف عن بقية الموارد البشرية والطبيعية والمادية.

لذا من الممكن إيجاز تعريف إدارة الوقت بعبارة أخرى انه الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما.

[1] – محمد **يوسف** المسيلم ، التدريب على الأساليب الحدية في إدارة الوقت، ديوان المطبوعات الجامعية، الكويت 1998 ، ص12.

تعريف آخر لإدارة الوقت بأنها " علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء " لذا لا يختلف اثنان على أهمية إدارة الوقت في حياتنا العلمية والعملية.

فالوقت قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود أو قيود وهو كأصل ثمين.

إن عدم إدارة الوقت جهلا أو عمدا هي احد أسباب تأخر العرب والمسلمين في قضية التنمية التي يطرحها كثير من علماء ومفكري العرب.

ونجد أن هناك آراء واختلافات حول مفهوم إدارة الوقت وتتعدد تعريفات الإدارة للوقت ولكنها كلها تؤدي إلى نفس المضمون وهو القدرة على انجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف أي الاستغلال الأمثل والفعال لكل الإمكانيات المتاحة للإدارة، والوقت هو أول هذه الإمكانات ومفهوم إدارة الوقت مفهوم شامل ومتكامل وصالح لكل الأزمنة ولقد ارتبط هذا المفهوم بالعمل الإداري ولقد بدأت الأبحاث والدراسات في البحث في هذا الموضوع وزيادة الاهتمام به نظرا للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وزيادة تكاليف الإنتاج[1].

أيضا تعنى إدارة الوقت بفن الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحضير والتوجيه والمتابعة والاتصال.

وهي عملية لا تنظر للماضي أو ترتبط بالحاضر، و إنما هي أساسا موجهة إلى المستقبل والتنبؤ والوقوف على مساراته واتجاهاته والطرق المختلفة الموصلة للأهداف، وحتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر.

– إدارة الوقت هي إدارة عنصر متاح، فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر، فإدارة الوقت تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس المساحة من الوقت.[2]

–إدارة الوقت هي القدرة على اتخاذ القرار بشأن ما هو مهم في الحياة سواء كان ذلك في العمل أو المنزل أم في حياتك الشخصية أو حتى عند وضعك الأولويات في بعض الأعمال بحيث يتاح لنا الوقت الكافي لإتمام الأعمال التي يجب أن ننجزها والتي تحتاجها وتلك المهمة أيضا.

1– فهد خليل زايد، مرجع سبق ذكره، ص8–9 -

2–مجدي إبراهيم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص10

الفرع الثاني: أساسيات إدارة الوقت

تمثل أساسيات إدارة الوقت الجانب الإجرائي التنفيذي الذي يمكن الإداري من الإفادة من الوقت بالشكل الصحيح والمناسب، والتي يتعين أيضا على ضبط الوقت وتقليل نسبة الفاقد منه إلى حد أقصى، وذلك لأهمية القصوى بالنسبة للعمليات الإدارية ودوره الحيوي في نجاحها[1] .

ولقد حدد أساسيات إدارة الوقت تحت مسمى (القواعد الخمسة الكبرى في إدارة الوقت) على النحو التالي:

- تحديد الأولويات والأهداف.
- تخطيط الوقت.
- تحليل الوقت وتسجيله.
- تنظيم الوقت.
- مرحلة التنفيذ.

ويمكن اعتبار هذه القواعد والأساسيات مهارات خاصة بالإداريين تمكنهم من إدارة الوقت وضبطه والإفادة منه بشكل مناسب، كذلك فإنها في الجانب التطبيقي تميز بين مدير وآخر، ومن المهم هنا الإتيان بشيء من التفصيل حول تلك الأساسيات على النحو التالي:

أولا : تحديد الأهداف و الأولويات

عد أبو شيخة (1991م) تحديد الأهداف المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد، وكذلك المحور الأساسي للعملية التخطيطية فيها تكون إدارة الوقت ممكنة، وبإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا، بحيث يساعد تحديد الأهداف على توظيف الوقت بالشكل المناسب ومن المهم بالنسبة للأهداف أن تكون واقعية، واضحة جيدة مكتوبة وممكنة التحقيق.

وتمثل الأولويات جملة من المهام التي سيقوم بها المدير والتي يجب أن تكون مرتبة حسب الأهمية الأهم ثم الأهم، وقد ذكر هاينز نقطتين هامتين بالنسبة لهذه الأولويات هي:

- وضع قائمة بالمهام التي يجب القيام بها.
- تحديد الأولويات لهذه المهام.

1- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار حرير للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،2005،ص15.

وأكد على أن هذه الأولويات يجب أن تكون مرنة ويمكن تعديلها في أي وقت، وهذا مطلب ضروري بالنسبة للأولويات وإلا كانت عائقا يقف في طريق تحقيق أهداف العمل ونجاحه[1].

ثانيا : تحليل الوقت وتسجيله

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

وتبين أن المعلومات الدقيقة في تسجيل الوقت وتحليله تقود إلى تعريف دقيق للمشكلات ومضيعات الوقت.

وأضاف **السفياني** أن على المدير إعادة النظر فيما قام به من أعمال أو ما ينوي القيام به، ومن ثم توزيع الوقت المناسب لكل مهمة أو مسؤولية وبذلك يستخدم وقته استخداما امثل.

ويتضح مما سبق أن عملية التسجيل تفيد في حصر الأنشطة التي يقوم بها المدير خلال فترة معينة كما أن عملية التحليل تساعد على ترتيب تلك الأنشطة بالنسبة للتنفيذ أو الجدوى، وكذلك استبعاد النشاط الغير الضروري الذي يسبب هدر الوقت.

ثالثا: تخطيط الوقت

عرف حريم 2006م التخطيط بأنه "ذلك الجزء أو الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة "

ولذا فيصعب بل يستحيل القيام بأي عمل دون تخطيط مسبق، كما لا يمكن القيام بالتخطيط دون اعتبار لعامل الزمن أو الوقت، ويرجع فشل كثير من الجهود والأعمال إلى عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت وتوظيفه بالشكل المناسب ضمن الخطط بكافة مستوياتها، وقد أكد على ارتباط التخطيط بالوقت **سلامة** (1977م) بقوله " فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة.

رابعا: تنظيم الوقت

عرف التنظيم على انه " توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام أو إحراز وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ خطة مرسومة "، وبذلك يكون التنظيم تاليا للتخطيط بالنسبة لأساسيات إدارة الوقت .

[1]-نادر احمد ابو شيحة و محمد قاسم القريوتي ، ص 109-110.

ويقول أيضا الديب (2006) أن تنظيم الوقت لا يعني الجد بلا راحة، و إنما يعني المزيد من السعادة والسيطرة على الظروف المحيطة، بدل أن تسيطر علينا.

وهذا القول عام في مدلوله ليشمل الوقت الخاص والعام ولكن بالنسبة للمدير وللعمل الإداري ف إن تنظيم الوقت يجعل استخدامه أكثر فعالية، وذلك من خلال ما يقدمه التنظيم من وضوح للرؤية يفيد منها جميع منسوبي التنظيم أيا كان نوعه مما يسهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

وبين سلامة أن فعالية التنظيم بشكل عام تبدو من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ليقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات وبذلك يسهم التنظيم في نجاح الخطة المحددة مسبقا ونجاح المدير والعاملين تبعا لذلك في القيام بمهامهم الموكلة إليهم بكل كفاءة وفعالية، حيث يكون هناك قدر كبير من التفاعل بين العاملين فتحقق بذلك الإنسانية والمرونة التي لا تخل بالعمل ومكوناته وأهدافه.

خامسا: مرحلة التنفيذ

مرحلة التنفيذ هي المحك الفعلي للخطوات السابقة وهي الخطوة التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل، إضافة إلى أنها الخطوة التي تبين مدى النجاح الذي تحقق من خلال القدرة والمهارة في تطبيق الخطوات السابقة، وتوظيف جميع الجهود والإمكانيات[1].

وكما قال السفياني " لتتمكن من التنفيذ الجيد عليك إلقاء نظرة في بداية كل يوم إلى قائمتك اليومية وإلى كل نشاط غير ضروري، وفوض ما يحتاج إلى تفويض وحدد أولوياتك التي يجب إنجازها مع ترك وقت للطوارئ، ابدأ بإنجاز مهامك بالبدء بالأصعب فيها، التزم بمواعيدك وثابر على تنظيم وقتك واحذر التسويف وتعامل جيدا مع مضيعات الوقت ".

ولذلك من المهم خلال مرحلة التنفيذ الاهتمام بالتقييم المرحلي لما تم انجازه ليساعدك ذلك على البحث عن حلول ممكنة تسهم في تحجيم الأخطاء أو الحد منها قدر الإمكان، لضمان اكبر قدر من النجا ح، كما تتضمن هذه المرحلة مهارات إدارية مهمة تتعلق بالتوجيه والرقابة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

[1] – القرني علي سعيد ، إدارة الوقت، دراسة ميدانية عن مدى استغلال المدير السعودي للوقت في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض،1998، ص24.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الوقت

الهدف الرئيسي لإدارة الوقت هو الوصول إلى أفضل طريقة لاستثمار الوقت أو تحقيق اكبر منفعة أو مصلحة أو عائد أو مردود من استثمار الوقت المتاح سواء للمؤسسة أو للأفراد العاملين فيها، ف إن إدارة الوقت تعمل على انجاز المهام بيسر وبدون إرهاق وبأقل تكلفة ممكنة وتحتاج إدارة الوقت إلى التنسيق والتكامل لتفعيل المتاح من الموارد المتاحة فعلا للمشروع وزيادة إنتاجياتها وإنتاجها وهي تحتاج إلى جملة عوامل لدى الفرد، حيث يتضح لنا أن هناك ثلاث عناصر رئيسية في أعمال الفرد حاكما لسلوكه وتصرفاته ومسيطرة على ضميره وسلوكه الذاتي سواء كفعل أو ردة فعل وهذه العوامل هي[1]:

العامل الأول: إحساس عميق بالولاء والانتماء الكامل للمشروع وهذا المشروع هو بمثابة وطن يحوي كامل صفات وخصائص الوطن للأفراد العاملين فيه، وهو كالوطن مؤهل للتمتع بتضحيات العاملين فيه وإخلاصهم الكامل.

العامل الثاني: شعور كامل بالالتزام بالمسؤولية عن كل ما يتم وينفذ في المشروع والحرص الشديد على انجاز العمل المطلوب بالشكل والصورة والمواصفات المطلوبة.

العامل الثالث: رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح، بل الارتقاء دائما إلى قمم قياسية جديدة.

ومن خلال هذا التفاعل الحيوي يتم إدارة وقت العاملين في المشروع والدخول إلى مجال تعظيم التنافسية بإدارة الوقت، ولما كانت عملية تخليق المزايا التنافسية تقوم على وعي إدراكي شامل بما يحدث ويتم في السوق، فإن على المشروع القيام بمسح السوق، لمعرفة ما هو قائم فيه وما هي العناصر المحركة والفاعلة في السوق، بشكل يظهر أي هذه العناصر فاعل، وأي هذه العناصر مفعول به، وبمعنى آخر معرفة المؤثر والمتأثر وأيهما الثابت والمتغير .

حيث أن إدارة الوقت تحتاج إلى رصيد جيد للمتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة التي لها تأثير على المشروع وعلى العاملين فيه وعلى قوى الفعل والإدارة الفاعلة فيه وبما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت وفي زيادة العائد المترتب على هذا الاستثمار ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة المتكاملة لتلك العوامل وتحليلها تحليلا علميا يتناول كافة الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالآخر، حيث يترتب ما يلي:

[1]- العبودي فهد ناصر، فن إدارة الوقت، دار طويبق الرياض، الطبعة الأولى، ص118.

الفرع الأول: فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية

حيث أن الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة ولها صفة التجدد والتحول ولها التمحور والتلازم والتتابع وهي تنشأ وتحدث فرادى وجماعات كما أنها تحدث فجأة وعلى غير توقع بسرعة وهي تحدث أيضا تدريجيا ومن ثم فإن الفهم الواسع العميق لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت، فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع عميق شامل ومتكامل للظواهر الإدارية يتناول ما يلي[1]:

1-حقائق العمل الموضوعية: أي ما هو مطلوب انجازه من أعمال ومهام وأنشطة وذلك في ظل ظروف وموارد وإمكانيات وقدرات معلومة ومعروفة مقدما ومتفق عليها من الجميع وتشمل على جانبين رئيسين:

1-1 الجانب الأول

المهام الكمية التي يتعين أن تكون في شكل كمي ورقمي محدد كهدف يتعين تحديده، وكعمل مطلوب إجازة وفي الوقت ذاته يمكن قياسه ومتابعة تطور المراحل التي يمر بها، ومعرفة أوجه القصور أو الانحراف الذي حدث في أي مرحلة، والتدخل قبل أن يستفحل اختصار للزمن وحسن استغلال الوقت .

2-2 الجانب الثاني

جانب كيفي يتصل بالنوعية وبجودة الانجاز: والذي يتعين إلا يقل عنه كفاءة ونوعية، وهذا الانجاز لضمان قبول السوق للمنتجات التي يقدمها المشروع، وترحيب بل وتشوق العملاء والمستهلكين لهذه المنتجات، من ثم فإن الجودة والنوعية الارتقائية تصبح مطلب حياة وليس كهدف يريد الوصول إليه.

2- مهارات سلوكية للأفراد : نابعة من مواهبهم الخاصة وقائمة علة إشباع وتغطية رغباتهم وحاجاتهم و إرضاء دوافعهم الذاتية نحو الارتقاء، ومن ثم فإن المشروعات تعمل على حسن استثمار ما هو متاح من ساعات عمل للأفراد من خلال تنمية وتفعيل سلوكياتهم ومهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم، فضلا عن توافقها مع طموحاتهم وآمالهم العلمية والوظيفية.

3- أفكار إبداعية مستحدثة: تأتي بالجديد المثمر الغني والأكثر توافقا وثراء والذي يزيد من الإنتاجية والإنتاج.

[1]-الخضري محسن أحمد، مرجع سبق ذكره،2000 ، ص24-27

4- خيال ناضج قادر على استقرار المستقبل: وتفعيل تطلعات و أحلام وآمال الأفراد وتحقيقها على ارض الواقع، وذلك من خلال تصورات وسيناريوهات ممكنة التنفيذ تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

4-1 إن حاجات الأفراد لا نهاية لها.

4-2 إن الجيد المبتكر ليس بالضرورة يحذف ويحل محل القديم.

4-3 إن أي تطوير لابد أن يعكس نفسه على إدارة الوقت.

الفرع الثاني: استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية

بناءا على الفهم يتم استيعاب جوانب و إبعاد الظاهرة الإدارية وإدخالها إلى إطار الوعي والإدراك، ويتم هذا في إطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل وما تتكون منه من عناصر وأجزاء، ومن ثم معرفة أي الأجزاء والعوامل أسهم في هذه الظاهرة الإدارية وأوصلها إلى ما وصلت إليه[1].

الفرع الثالث: إدراك الواقع

إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة ما بين الجزء والكل من ثم يمكن تحديد ما يلي:

-التوازنات المؤثرة على إدارة الوقت.

-العلاقات والروابط المؤثرة على إدارة الوقت.

-البيئة والمناخ المحيط بإدارة الوقت.

وبالتالي معرفة أي الفواعل الإدارية والمحفزات الدافعة والتوجيهية التي يمكن أن تساهم في حسن استثمار الوقت وتفعيله.

الفرع الرابع: تحليل ذكي

باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور ولتأثير كل منها، وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في إكساب عادة إدارة الوقت واستثماره، ولعل من أهم الأدوات التي تستخدم في هذا الغرض مجموعتين هما :

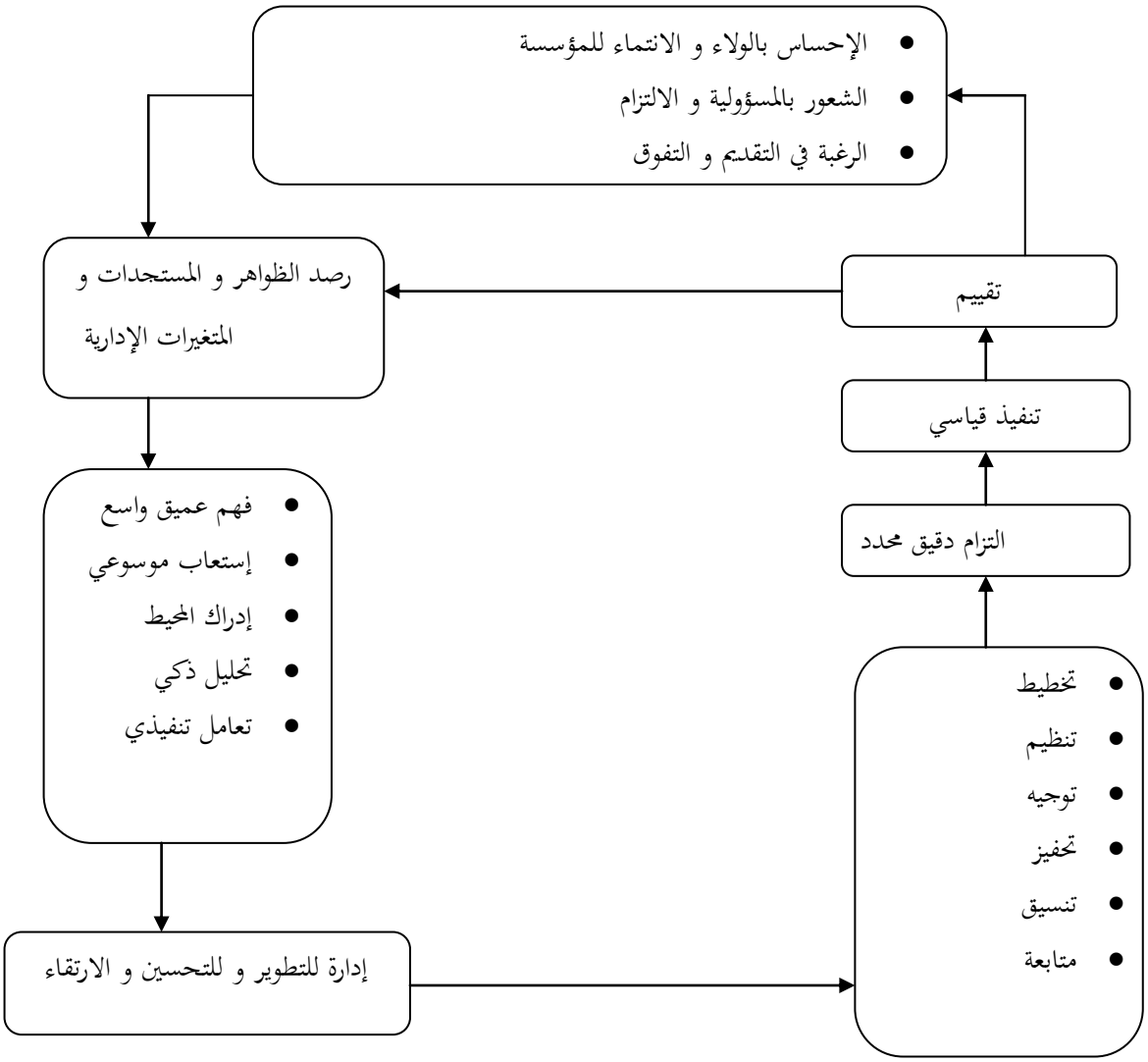
[1]-الخضري محسن أحمد، مرجع سبق ذكره،2000 ، ص27-28

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

- المجموعة الثانية: الأدوات الأدبية والمعنوية الغير ملموسة والتي تستخدم للإقناع بأهمية وضرورة اكتساب وحسن استثمار واستغلال الوقت[1].

الفرع الخامس: تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج ووضع تصور وبرنامج لاستغلال و إكساب عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المشروع.

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



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية و التطبيق، دار حرير للنشر و التوزيع، عمان ،الطبعة الثانية ، 2007 ، ص 151

[1]-فهمي محمد سيف الدين، حسن عبد المالك محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخيج،الرياض،1993 ، ص 402.

المطلب الرابع : أهمية إدارة الوقت وأهدافها

الفرع الأول: أهمية إدارة الوقت

أولا: إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول ولذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت.

ثانيا: إن الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفعالية المديرين.

ثالثا: إن الوقت من الموارد والإمكانيات النادرة التي تؤدي استخدامها بكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة.

رابعا: إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة.

خامسا: إن الوقت لا يمكن تخزينه أو ادخاره.

سادسا: إن الوقت لا يمكن تعويضه إذا ما فات.

سابعا: إن من يسيء استخدام وقته يهدر وقت الآخرين.

ثامنا: إن الوقت شيء محدد لا يمكن أن تزيد فيه فاليوم لا يحتوي على أكثر من أربعة وعشرون ساعة.

تاسعا: إن الوقت لا ينتظر أحدا فإما إن تدعه يمر أو تستخدم كل دقيقة فيه. [1]

الفرع الثاني: أهداف إدارة الوقت.

من المتفق عليه أن لكل عمل ثمرة ونتيجة يسعى الفرد أو التنظيم أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فإن الجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانات في سبيل ما يريد الوصول إليه بأقل جهد وأسرع وقت، وأهداف إدارة الوقت لها مردود ايجابي على الجميع بشكل عام، وكون الفرد جزء من التنظيم والمجتمع الذي ينتمي إليه ومن تلك الأهداف نذكر ما ذكره ماكينزي عام 2000 م وحدده في أربعة مجالات هي[2] :

أولا: الإجهاد، حيث تسهم إدارة الوقت في الكثير من الإجهاد.

[1] – محمد الصيرفي ، إدارة الوقت ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، ص 13-14-15

[1] – الديب ابرهيم رمضان، أسس ومهارات إدارة ألذات، إدارة الوقت، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر والتوزيع، الطبعة 2006 ،ص86.

[2] –ماكينزي اليك، مصيدة الوقت، مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، الرياض، ص 45

ثانيا: التوازن، حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى حياة أكثر توازنا وتوفر الوقت المناسب للعائلة والعمل والذات.

ثالثا: الإنتاجية، حيث إن الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجك.

رابعا: الأهداف لكي تحرز تمتعا تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فإنك تكون بحاجة وقت يتيح لك ذلك، ذلك أن شيئا لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لانجازه.

كما أشار الديب عام 2006 م إلى أهداف من إدارة الوقت على النحو التالي: [1]

1-توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.

2-توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.

3-الإفادة المثلى من الحياة وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.

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

5-توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة.

وهنا تعني إدارة الوقت إدارة الذات، إذ أن أهداف الإدارة كما سبق تساعد بشكل كبير على إدارة الذات وتنمي لدى الفرد القدرة على ذلك.

وذكر شحاذة في كتابه عام 1428 هجري، أهداف أخرى لإدارة الوقت تمثلت في الآتي:

1-التحكم بالحدث: ذلك أن الحدث يكون خلال الوقت، وهنا يكون اختلاف الإنتاج البشري بين فرد وآخر الناتج عن مدى تحكمها بالحدث في إدارة أوقاتهما.

2-دائرتا التحكم والاهتمام: تكون الأولى فيهما أضيق، يمكننا فعل شيء حولها، أما الثانية التي تحيط بالأولى فهي خارجة عن نطاق تحكمنا بها وسيطرتنا عليها، ولذا فمن المهم صرف الجهد والطاقة ضمن الدائرة الأولى.

[1]- الديب ابرهيم رمضان، مرجع سبق ذكره،ص86.

3-التحكم بمسيرة الحياة: هو نتيجة التحكم بالحدث الذي يتم خلال الوقت، وهو غاية إدارة الوقت، حيث الوقت هو مادة الحياة.

4-دوامة التحكم بالحدث والثقة بالنفس والإنتاج: التحطم بالحدث خلال الوقت يقضي إلى الثقة بالنفس وكلاهما يؤدي للانجاز والإنتاج.

5-تحطيم الشعور بالعجز: من خلال الثقة والإيمان بالقدرات التي وهبها الله لنا والاستغلال الأمثل لها[1].

1 - شحاذة أمين ، إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة ، دار ابن الجوزي، الرياض 1428هـ ،ص 110-119

المبحث الثالث : مضيعات الوقت وكيفية إدارته

كل فرد في هذه الحياة يضيع الوقت، حتى أفضلنا يضيع وقته الآن، وسيضيع وقته في المستقبل، ولكن هناك فرق بين الأفراد الذين يحققون النتائج والذين لا يحققونها، والفرد الناجح هو الذي يحاول تقليل الوقت الضائع لأقل حد ممكن.

المطلب الأول: مفهوم مضيعات الوقت ومصادر ضياعه.

الفرع الأول: مفهوم مضيعات الوقت

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلا، فالهواتف والزيارات الشخصية وتعطل الحاسوب والأعمال الورقية وغيرها تظهر بشكل واضح أنها مضيعات الوقت، ولكن ما هو مضيعة للوقت عندك قد لا يكون كذلك عند غيرك، كما أن ما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح اليوم توظيفا جيدا للوقت والعكس صحيح[1] .

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الأزمنة و الأمكنة و الأشخاص، ويمكن القول أن مضيعات الوقت هي النشطة غير ضرورية تأخذ وقتا، أو تستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، وأنها أنشطة لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من اجلها، وتقسم مضيعات الوقت إلى:

مضيعات خارجية: مصدرها الناس والأشياء وهي خارجية عن سيطرة الفرد.

مضيعات داخلية: من الصعب التغلب عليها.

ويجب الانتباه إلى ما يلي:

1) يعتبر أي نشاط مضيعا للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك.

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

3) بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت يمكن تبريرها، إلا أنها جميعا يمكن ترشيده وإحلالها بأنشطة منتجة، وبالتالي أنت المسئول عنها، ويبقى الحل بيدك.

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

الفرع الثاني: مصادر ضياع الوقت

1-سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم، فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت المدير والعاملين، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

2-زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب يؤدي إلى ضياع الوقت، فالناس بطبيعتهم يحبون الاجتماعات مع بعضهم البعض، ويتبادلون الزيارات و الأحاديث، فالعدد الزائد من العاملين يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن العمل، إضافة إلى أنهم عاطلون عن العمل، يقول دراكر: 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 والمال ومضيعة للوقت.

4-عدم كفاية المعلومات و أنظمة الاتصال، حيث تعد المعلومات من الأهمية بمثابة حجر الزاوية في عمل المدير، فتأخر وصولها أو عدم دقتها يؤدي إلى ضياع الوقت .

5-المكالمات الهاتفية الزائدة وقراءة الصحف والمجلات.

6-سوء التخطيط وعدم وضع أولويات تجعل الإداري ينفذ المهمة قبل التخطيط لها أو الاهتمام بالموضوعات الروتينية قليلة الأهمية[1].

وتقسم مضيعات الوقت إلى قسمين وهما:

- مضيعات خارجية مصدرها الناس أو الأشياء.

- مضيعات داخلية ومصدرها داخلي ومن الصعب التغلب عليها.

- مضيعات داخلية:

-عدم التفويض.

-عدم وضوح الأولويات.

-عدم التخطيط.

[1] شريف عابدين محمد ، دور الإدارة الأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية، العدد66 مجلد17/2003،ص 194

-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 أوراق العمل.

-تعطل الاتصالات.

-نقص السياسات والإجراءات.

-نقص الموظفين الأكفاء.[1]

1-سهيل عبيدات ، إدارة الوقت و عمليات اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى، 2008، ص16-17-18

المطلب الثاني: مضيعات الوقت

إ ن مضيعات الوقت تشمل جميع الأنشطة التي تأخذ وقتا غير ضروري أو الأنشطة التي لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من اجله، وأن العملية الإدارية تتكون من وظائف متعاقبة هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما تتكون من وظائف مستمرة مثل الاتصال واتخاذ القرارات، ويرتبط بكل وظيفة من وظائف العملية الإدارية أو عناصرها مضيعات للوقت[1].

عوامل ضياع الوقت التي تتخللها مختلف العمليات الإدارية أوضحها ماكينزي بما يلي:

أولا: التخطيط

عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية

-اختلاف الأولويات.

-عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.

-القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

ثانيا: التنظيم

-الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي.

-كثرة الأعمال الورقية.

-القيام بالعمل أكثر من مرة.

-عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.

ثالثا: التوظيف

-وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين.

[1]-قاسم نايف علوان ، إدارة الوقت –مفاهيم-عمليات –تطبيقات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 104

-كثرة عدد الموظفين أو قلتهم.

-وجود موظفين يثيرون المشكلات والصعوبات.

رابعا: التوجيه

-النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في انجاز العمل بصورة فردية.

-التفويض غير الفعال.

-ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف الحوافز التي تهم العمل.

-ضعف القدرة على التكيف.

خامسا: الرقابة

-كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية.

-النقص في المعلومات.

-عدم وجود تقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.

-التسلط والرقابة المفرطة.

-عدم القدرة على قول لا.

سادسا: الاتصال

-كثرة الاجتماعات واللجان.

-عدم وضوح نظام الاتصالات.

-سوء الفهم والافتقار إلى الإصغاء الجيد.[1]

[1]-قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، 2009 ، ص 118

سابعا: اتخاذ القرارات

-اتخاذ قرارات سريعة.

-التردد في اتخاذ القرارات.

-التسويف والتأجيل والمماطلة في اتخاذ القرارات.[1]

المطلب الثالث: كيفية إدارة الوقت

إن الحديث عن العيوب الإدارية في أي جهاز إداري أمر مألوف في النظم الإدارية المختلفة، فمن الصعب توفر نظام يخلو من العيوب، ولكن العبرة تكمن في محاولة إصلاحها وعلاجها، وبالرغم من إمكانية تبرير مضيعات الوقت كالقول " إن الأمر ليس من مسؤولياتي " أو " أن المجتمع يفرض هذا " وهكذا، فإن مما لا شك فيه إن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها، ويمكن استبدالها بأنشطة منتجة.

فإن إدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات، وهنا لابد من الإشارة إلى المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت ويقوم هذا المنهج على ست خطوات أساسية.[2]

أولا: جمع البيانات

إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافيا الاعتراف بأن الزائرين مثلا يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم، والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها، ومثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من سجل الوقت.

ثانيا: التعرف على الأسباب المحتملة

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه المضيعات، فهل هو المدير نفسه أم الآخرون أم البيئة، أم ماذا ؟ و إذا كان المدير مسئولا عن ضياع الوقت المرؤوسين، فما سبب ذلك، أهي عادات المدير أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة، أم غير ذلك من الأمور.

1- سهيل عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص20-21-22

2- قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 121

ثالثا: وضع الحلول الممكنة

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حد ا، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لابتكار بعض الحلول، كما يمكنه أن يشجع جلسات العصف الذهني، بهدف التعرف على مقترحات الحل، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق.

رابعا: اختيار أكثر الحلول جدوى

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت، لاختيار أفضل هذه الحلول و أكثرها فعالية.

خامسا: تنفيذ الحل المختار

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

سادسا: متابعة التنفيذ

هذا يتطلب تقييم الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة، فإذا تبين أن المشكلة مازالت قائمة، لابد من إعادة العملية بأكملها، بدءا بجمع البيانات وانتهاءً بمتابعة التنفيذ.

إن هذا المنهج المقدم للسيطرة على مضيعات الوقت يتطلب توفر الرغبة لدى المدير في التعرف على مضيعات الوقت بهدف التخلص منها، لأن مثل هذا الأمر يتطلب التغيير، والتغيير لا يتم بسهولة، فهو يستلزم مراجعة العادات الشخصية والوظيفية، فهو عمل شاق يتطلب قوة الإرادة، والصدق مع النفس، والالتزام الجاد من جانب المدير بمواجهة هذه المضيعات، وإلى تخطيط ومعرفة حقيقية بذاته وبطبيعة وظيفته، وبالرغم من أن المدير في أي مستوى إداري كان لا يستطيع أن يسيطر على كل وقته، فمما لا شك فيه انه يستطيع أن يسيطر على كثير من مضيعات الوقت إذا كانت لديه القدرة والإصرار على مواصلة دفع نفسه اتجاه الإدارة الفعالة للوقت.[2]

1-ربحي مصطفى عليان ، إدارة الوقت مرجع سابق، ص179-180

2- قاسم نايف علوان ،مرجع سبق ذكره ، ص 122

المطلب الرابع: معوقات إدارة الوقت

مضيعات أو مبددات الوقت أو عوامل هدر الوقت أو عقبات إدارة الوقت، كل هذه المسميات ذات مدلول واحد، وقد بين أبو شيخة (1991م)، إن مفهوم مضيعات الوقت ديناميكي يتغير بتغير الوقت والظروف و الأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري أو يستخدم بطريقة غير ملائمة، أي أنه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجله .

ويستنتج من هذا التعريف أن عقبات إدارة الوقت يمكن أن تكون عكس ذلك تبعا لتغير الظروف و الأزمنة والأمكنة والأشخاص، بحيث توصف بأنها إفادة من الوقت واستثمار له بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة، وهنا يكون عنصر الوقت محايدا، والذي يستفيد من الوقت أو يهدره ويمنحه قيمة أو يسلبه هو الإنسان كعنصر هام بالنسبة للوقت يليه المكان والظروف المحيطة[1].

كما يستنتج أيضا من التعريف السابق لمضيعات الوقت أن تلك المضيعات يمكن أن تكون خارجة عن إرادة الفرد بحيث لا يمكنه السيطرة عليها، أو التقليل من تأثيرها السلبي على وقته، أو يكون هو مصدرها بعدم قدرته على استثمار وقته بالشكل المناسب وقد أشار إلى ذلك الجريسي 2000م عندما قسمها إلى قسمين:

-خارجية: مثل الأسرة والعملاء.

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

وفي تعريف عبد الجواد 2000م لمضيعات الوقت الذي يقول فيه بأنها تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون انجاز العمل المطلوب بكفاءة عالية بحيث يتحقق التوازن بين الوقت المتاح كما خطط له مسبقا فيتم انجازه، إضافة إلى إن هذا التعريف ذا مدلول شامل.[2]

فالمضيعات هنا تتناول جميع الأعمال النشاطات الإنسانية في شتى الميادين دون استثناء.

1- نادر أحمد أبو شيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص 160

2- عبد الجواد محمد أحمد، كيف تدير وقتك بفاعلية، سلسلة التدريب والتطوير الذاتي، دار البشير للثقافة و العلوم طنطا 2000 ، ص 55

و قد أشار البوصي 1425هـ إلى أن مضيعات الوقت قد تكون قضية نسبية بالنسبة لكل فرد على حدا فالعمل أو النشاط الذي يراه شخص ما بأن فيه إضاعة للوقت، قد يكون لدى الآخر نشاطا مفيدا وعملا ناجحا يحقق له المتعة والسعادة والفائدة.

وكل هذا تأكيد على أن العنصر البشري له الدور الرئيسي بالنسبة للاستفادة من الوقت على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم.

وأجمل العجمي 2008م مضيعات الوقت فيما يلي [1]:

-سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.

-تضخم عدد العاملين.

-زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.

-عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.

-الزيارات والاجتماعات الغير ناجحة والتردد في اتخاذ القرارات.

-المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات.

-البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال لمهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

1 - العجمي محمد حسنين ، الإدارة المدرسية و متطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2008 ، ص 216-217

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، وقد تكون أهمها جودة المنتجات)، والملاحظ هنا أن أغلب هذه المتغيرات يمكن للمؤسسة الحصول عليها من خلال العمل بأساليب إدارية جيدة، تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية جيدة، ولعل أن أساليب إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين، يمكن أن تكون بمثابة إدارة متكاملة، يعتبر أحد أهم أهدافها تحقيق ميزة تنافسية والتي تسمح بالتفوق والتقدم من خلال الأساليب المستخدمة في وظيفة التخطيط للوقت مثلا سنلاحظ حتما أن الشخص الذي سيعمل على إتباعها، ستؤدي به إلى الانضباط والشعور بالمسؤولية وبالتالي تحسين الأداء، وهذا يعتبر إحدى الأساسيات لتحقيق الجودة، كذلك بالنسبة للشخص الذي يعمل بإجراءات تنظيم الوقت تساعد أيضا على اكتساب التفوق وتحسين الأداء، فعد تحديد طريقة أداء العمل والحديث عن الأشياء الشحيحة وبالطريقة الصحيحة لأول مرة ستؤدي إلى تخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الأسعار، ومن خلال كل ما سبق فإن إدارة الوقت أمر حتمي ويستدعى تطبيقه في جميع المؤسسات.

الفصل الثاني:

أداء العاملين

مقدمة الفصل :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء حديثا، كونه يمثل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة، وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات ذلك 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 أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المنظمة .

ومن هذه الزاوية يأتي هذا الفصل كمدخل متكامل لعملية تقييم الأداء الكلي وأداء العاملين كجزء منه، حيث ينقسم إلى ثلاث مباحث أساسية هي:

*المبحث الأول: ماهية الأداء.

*المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

*المبحث الثالث: إدارة الوقت وتقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية الأداء

تسعى المنظمات اليوم بشتى أنواعها إلى تعظيم الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين إلى أقصى المستويات وذلك لضمان بقائها واستمرارها في مزاولة نشاطها، ولعل من أبرز ما توليه المنظمات اليوم أكبر درجات الأهمية هو الأداء وكيفية تحسينه والحفاظ عليه حيث يعتبر أداء العاملين أداة المنظمات العملية لتحقيق أهدافها والوسيلة الفعالة لإنجاز الغايات والرسالة التنظيمية فيها .

المطلب الأول :مفهوم الأداء ومحدداته

الفرع الأول :مفهوم الأداء

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

أولا :التعريف اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء performance كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة performance المأخوذة من كلمة par former والتي تعني أتم أنجز أو أدي accomplir. ويمكن تعريف الأداء بأنه "درجة إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة ".[1]

[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،2014،2013،ص53.

ثانيا: التعريف الاصطلاحي: يمكن تعريف الأداء من وجهة رأي الباحثين والكتاب على أنه:

التعريف الأول: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض التكاليف والموارد المستخدمة.[1]

التعريف الثاني: الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرف الأفراد وهو ما يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومديرين ومهندسين .[2]

التعريف الثالث: الأداء يعرف على أنه مفهوم جوهري وهام بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وقدرات العديد من الباحثين من خلال دراستهم للأداء وبالرغم من اختلافهم في تحديد مفهومه إلا أن اغلبهم يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المنظمة من خلال استنتاج أهدافها.[3]

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.[4]

التعريف الخامس: توجيه الأداء " تطويره، تحسينه، ترشيده "بما يحقق الأهداف حيث أن هدف أي مؤسسة دائما هو الأداء الأفضل، وكي تدرك مفهوم الأداء من خلال الأبعاد التالية:

*مستوى الأداء المطلوب.

*مستوى الأداء الفعلي.

*فجوة الأداء.

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

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

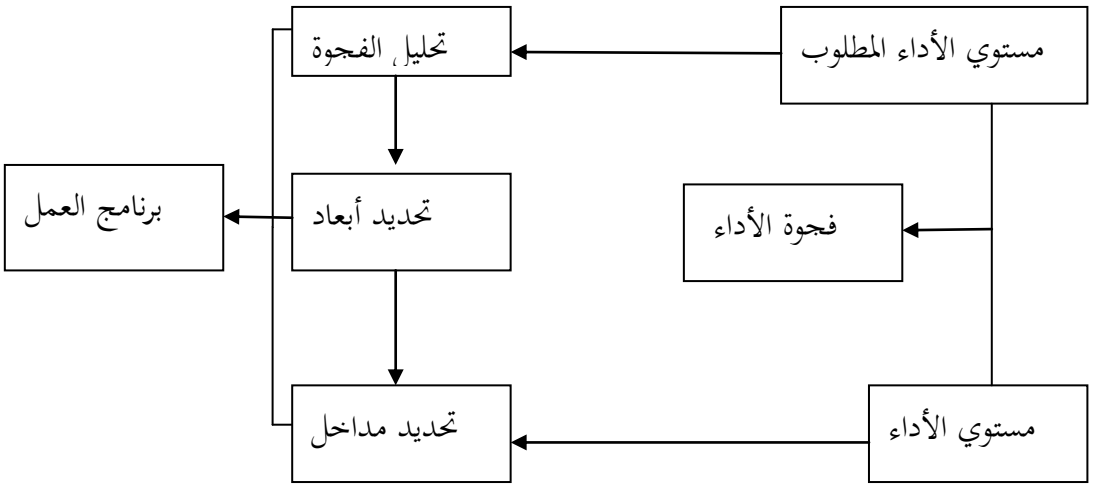
[3] فلاح حسين الحسيني ،الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر،عمان الأردن،الطبعة الأولى ص 231.

[4] لمين علوطي ،تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها علي تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر2004،ص14

*تحسين الأداء كصدق استراتيجي.

كما أن عملية تحسين الأداء هي عملية إدارية متكاملة تشمل تحديد الأداء المطلوب وقياس مستوى الأداء الفعلي وتحديد الفجوة وأبعادها ومراحل سدها ومن ثم وضع برنامج ملم لتحسين الأداء[1]،مثل ما هو موضح في الشكل التالي الذي يبين آلية نظام تحسين الأداء:

الشكل رقم (2_1)نظام تحسين الأداء .



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

التعريف السادس: يشير الأداء إلى درجة تحقيق 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 إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.[2]

التعريف السابع: يتحدد الأداء بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معا بمعنى الأداء يساوي = الدافعية *القدرة.[3]

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

[2] راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للطبع،جامعة الاسكندرية2000،1999،ص215.

[3] محمد صالح الحناوي،محمد سعيد سلطان،السلوك التنظيمي،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،مصر 2000،ص205.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو:

ذلك المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمل ما لذلك فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها وعلى كل فأن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها العامل[1] .

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 على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: القدرات، الرغبات وإدراك الدور (المهام).[2]

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

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

[1] مصطفي عشوي،علم النفس الصناعي والتنظيمي،المؤسسة الوطنية للكتابة بالجزائر، 1992،ص244.

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

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

المطلب الثاني: عناصر الأداء ومعاييره

الفرع الأول: عناصر الأداء

تهتم الإدارة في المؤسسات بتحسين مستوى الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة.

ومن جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم الآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل وكذا الرغبة فيه ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المنظمة [1].

أولا: القدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكتسب القدرة على العمل بالتعلم والخبرة العملية كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة ولن يتأتى ذلك 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 فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل .

[1] محمد هاني محمد ،إدارة الموارد البشرية ،دار المعتز للنشر والتوزيع ،الأردن ،الطبعة الأولى ،259.258.

2_التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال أنه لن يكون التدريب مجديا إلا إذا كان مردوده هام بالنسبة إلى العامل والمنظمة وتعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال بالإضافة إلى فأنه وكما يرى: " keep " أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف،كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية للمنظمة.[1]

ثانيا: القدرة على العمل:

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

1_**بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري فظروف العمل داخل المنظمة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كتلك المتعلقة بانعدام التهوية التدفئة...أو 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 على تجنب الأخطاء والسلبيات .

[1] محمد هاني محمد ،مرجع سبق ذكره ، ص262.

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

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

الفرع الثاني: معايير الأداء

كما ذكرت "سعاد نائف برنوطي" أن النظام الناجح يتضمن معايير للأداء السليم أي ما يعتبر 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.[1]

أن وضع المعايير عملية معقدة لذلك 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 وذلك حتى تقلل من الاختلافات عند التقييم بين المقيمين وبين طرفي أي عملية تقييم فمثلا إذا كان سيقيم الفرد على أساس المواظبة لابد أن يعرف الجميع ما الذي تعتبره المنظمة سلوكا سيئا، بعكسه يمكن لمدير معين أن يحكم على

[1] سعاد نائف برنوطي ،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الثالثة ، 2007،ص386.

مواظبة سيئة في حين يحكم مدير ثاني على مواظبة الفرد آخر سجل مواظبته أسود 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:

1_مؤشر الطاقة الإنتاجية: تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المنظمة ضمن أسلوب أنتاجي معين خلال فترة زمنية معينة ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج[2] .

أن الهدف من جميع الوحدات الاقتصادية هو استغلال الطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة حيث تأتي أهمية هذا المعيار كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة وبين كل من التكاليف والإرباح والمبيعات من جهة أخرى حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وذلك من خلال توزيع إجمالي التكاليف على 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/ مدى الانتفاع من الطاقة التصحيحية علميا = الإنتاج الفعلي

الطاقة الإنتاجية الفعلية

حيث أن الطاقة الإنتاجية الفعلية هي الطاقة الإنتاجية النظرية التي هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون انقطاع مستبعدا منها التعطلات المسموحة .

[1] سعاد نائف برنوطي ،مرجع سبق ذكره، ص388.

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

2/المدى الذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المنظمة خلال فترة زمنية معينة وهو:

= نسبة الإنتاج المخطط

الطاقة الإنتاجية التصميمية

3/المدى 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 على أنها الناتج الذي تحصل عليه بقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج فهي العلاقة بين مدخلات ومخرجات نفقات وإيرادات، كمية الإنتاج وعدد المكائن، وكمية الإنتاج وعدد العمال، قيمة الإنتاج وساعات العمل، وهي تختلف عن الإنتاج من كون هذا الأخير يمثل العملية نصف النهائية أو النهائية بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المنظمة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية...الخ .[1]

الإنتاجية =ا لمخرجات = الإنتاج

المدخلات العمل +رأس المال +الأرض +المواد الأولية

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

الإنتاجية الجزئية =الناتج

احد عوامل الإنتاج

[1] سونيا محمد البسكري ،مرجع سبق ذكره ،ص274.

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

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

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

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

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

4-الخطوة الأخيرة تبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية فهذه القيمة الأخيرة تنطوي على ما يلي:

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

4/مؤشر الربحية: يعبر اصطلاح الربح لدي المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المنظمة 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 على رأس المال المستثمر: يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة أداء المنظمة ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$\text{*معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} * \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال}}$$

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

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفؤا .

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

-التكاليف –المبيعات –المالية وتقييم السيولة لرفع لرأس المال –درجة التصنيع –درجة الاعتماد على المستلزمات السلعية المستوردة –درجة المساهمة في التصدير –المخزون السلعي من السلع الجاهزة- نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج –الانحرافات.[1]

الفرع الثاني: أهمية الأداء:

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرقي الاجتماعي، والذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على 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 إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها[2].

ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغير، 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.

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط.

[1] امين علوطي ،مرجع سبق ذكره ،ص143

[2] 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.

المطلب الرابع :العوامل البيئية كعوائق للأداء ومعالجة مشكلة الأداء

الفرع الأول عوامل البيئية كعوائق للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى 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 على وقت الفرد، عدم الكفاءة في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسة المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين ونمط الإشراف، الحرارة والضوضاء والإضاءة وترتيب الآلات، وحتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عوائق للأداء، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة، فعلى سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل أيضا فأن السياسات الغير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فأن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد لذا فأنه من أهم واكبر مسؤوليات الإدارة هي:

-توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

-توفير بيئة مدعمة تقلل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن. [1]

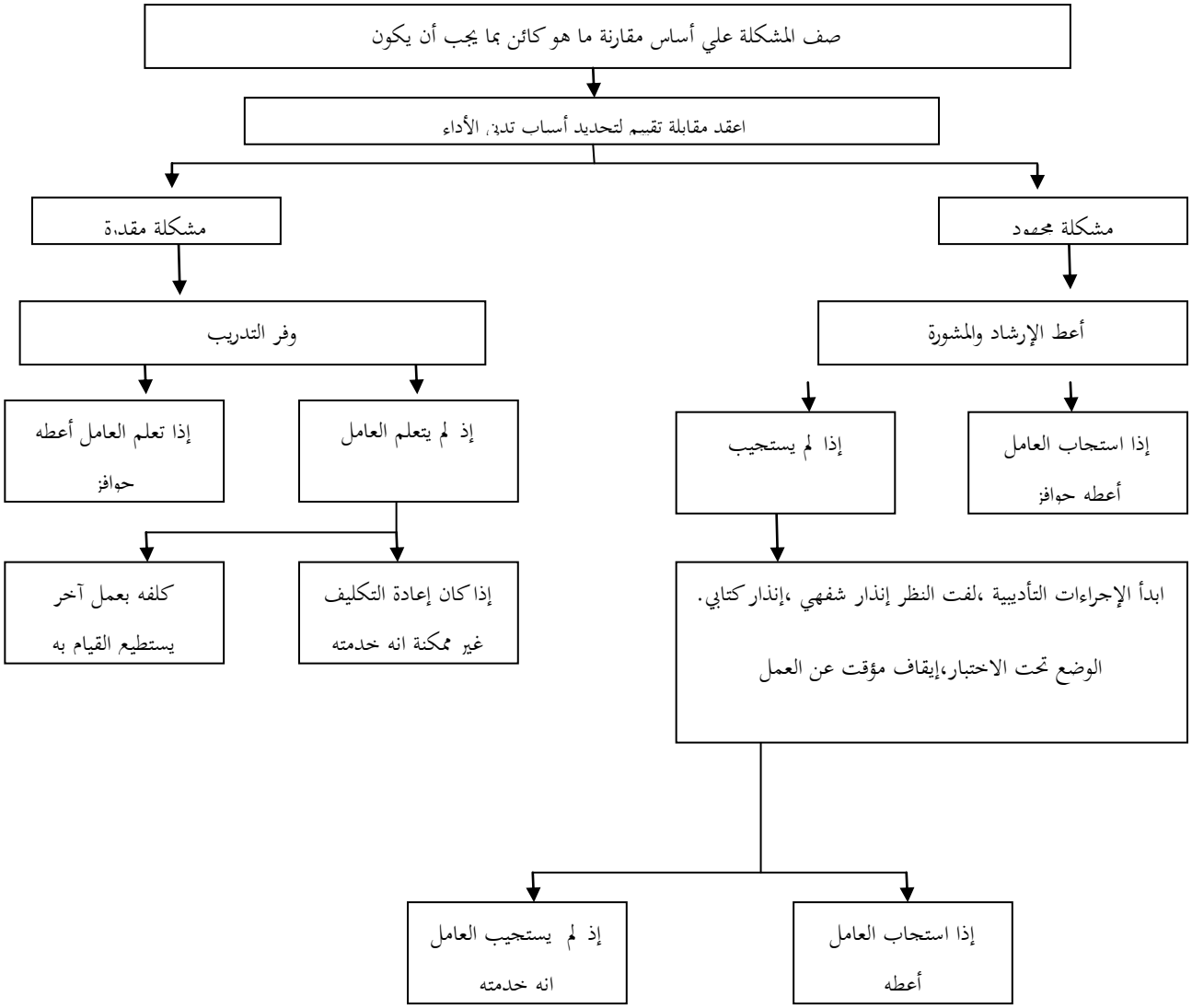
الفرع الثاني معالجة مشكلات الأداء:

على الرغم من سعي العاملين إلى الأداء الجيد للعمل إلا أنهم سوف يصادفهم من حين لآخر مشاكل تعوق وصولهم إلى مستوى الأداء المستهدف .

[1] الزغودي محمد السايح،مرجع سبق ذكره،ص51

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

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



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

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

المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

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

المطلب الأول: تحديد معنى المصطلحات المتشابهة وتعريف أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يتم أولا تحديد معنى 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 معنى المصطلحات المتشابهة (تقييم ،قياس ،تقويم).

نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو قياس وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.[1]

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

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

[1] 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،ص13.

2-تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا وضعيفا أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

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

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنه في اللغة الفرنسية بكلمة appréciation وفي اللغة الإنجليزية appraisal أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة وهي تشمل على ثلاث مكونات أساسية هي:

-الأداء المؤثر على 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 العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء سوف نحاول إعطاء تعاريف لأداء العاملين

يمكن أن نعرفه على أنه سلسلة من السلوكيات الموجهة نحو تحقيق هدف معين أما « rothwell&jowett » فيرى بأن أداء العاملين هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة العمل [1].

ويقول « thomas »أن أداء العاملين هو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة، كما عرفها أيضا بأنها قيام العاملين بتنفيذ المهام المنوطة لهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها.

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

ويرى الباحثون أن السلوك الإنساني هو المحدد الأساسي لأداء العاملين حيث يكون مستوى الأداء كمحصلة للتفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يواجهه أي أن الأداء لا يظهر إلا كنتيجة ضغوط أو قوى تابعة في داخل الفرد نفسه، وبطبيعة الحال فأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية مما يؤدي إلى ظهور الأداء.

ومنه يمكن استنتاج تعريف شامل لأداء العاملين وهو قيام الفرد بأعباء وظيفته من المسؤوليات والواجبات والمهام المنوطة به مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الطريقة المناسبة في ذلك.

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص تقييم الأداء

الفرع الأول: 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 إلى 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 .

التعريف الثاني: بأنها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقية لوظيفة أخرى .

التعريف الثالث: عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى 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. [1]

[1] محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره ،ص252،253.

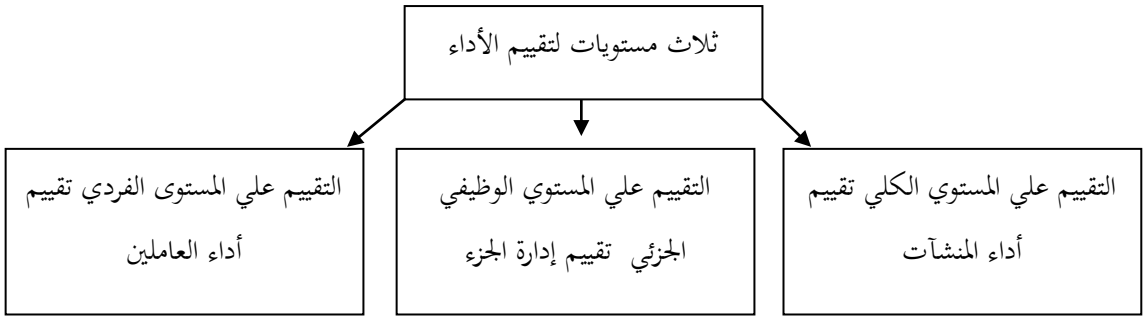
وعندما تتم العملية وفق نظام علمي مدروس فلابد وأن تستند على معايير للأداء مهمة للمنظمة وطبيعة عملها وكذلك على مقارنة أداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية.[1]

التعريف الرابع: إن قياس كفاءة الأداء يهدف إلى دراسة ما تحقق من الأهداف المرسومة ودراسة سبب الانحرافات إن وجدت ووضع الحلول لتصحيح ذلك وهذا يعني قياس النتائج المحققة مع تنفيذ المشروع ومقارنتها بالأهداف المرسومة ضمن دراسة للجدوى الاقتصادية وكذلك للحكم على مدى كفاءة الإدارة والموارد البشرية في إدارة وتنفيذ العمليات الإنتاجية من خلال مقارنة الأداء الفعلي عن ما هو مخطط له لفترة زمنية معينة .[2]

التعريف الخامس: يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة 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 .[3]

وهناك 3 مستويات لتقييم الأداء والمنشآت يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم(2–3) مستويات لتقييم الأداء والمنشآت



المصدر :زهير ثابت ،كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ،ص15.

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص278.

[2] يوحنا ادم وسليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة أولى والثانية، 2005،2000ص200.

[3] زهيرثابت، مرجع سبق ذكره، ص15.

التعريف السادس: يمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة بفرص الترقية وزيادة الأجور.[1]

– ذهب البعض إلى 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 آخرون بكونها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

– ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.

– ويميل كاتب آخر إلى اختصار مضمون العملية بوصفها نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل. [2]

بالاعتماد على التعاريف السابقة وتعاريف أخرى نجد أن عملية قياس وتقييم الأداء تمثل احد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية في إنتاجية الفرد وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

الفرع الثاني: خصائص تقييم الأداء.

إن عملية التقويم تتميز بأربع خصائص هي:

1–أن تقويم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.

[1] زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص87.

[2] خالد عبد الرحمن الهيتي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الأردن،الطبعة الأولى، 2003،ص200،199

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

3-أنها لا تتضمن أنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء أنجاز تلك الواجبات.

4-أن تقويم الأداء عملية مستمرة وأن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة[1].

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء.

يمكن استخلاص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم الأداء العاملين، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل والبناء وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها التقييم من خلال ما يلي :[2]

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

- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

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

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

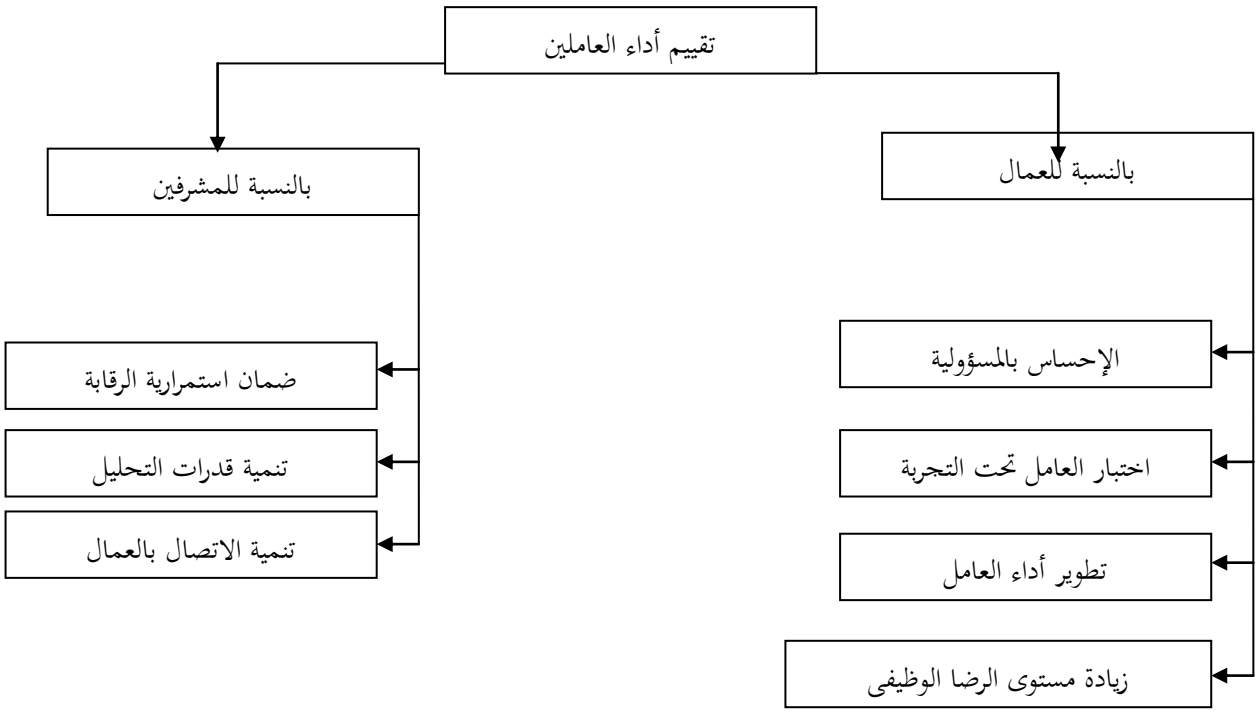
[1] محمد الصيرفي،إدارة الموارد البشرية،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية مصر،الطبعة الأولى،2007،ص208.
[2] شداني ليلية ، مرجع سبق ذكره ،ص68،67.

- مدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في تطوير وتوجيه أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية والعاملين من ناحية أخرى.

- معزز لأداء الأفراد ودافع لهم لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

والشكل التالي يوضح أهمية أداء العاملين:

الشكل رقم(2-4) أهمية أداء العاملين.



المصدر: 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،2014،2013، ص68.

عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية إضافة إلى أنها تعتبر أداة

رقابية ليس على أداء العاملين فقط بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى وحتى على أداء المنظمة.

ولهذه الأهمية تستخدم العملية لتحقيق الغايات الثلاث الأساسية:

1)الجذب للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة إذ تستخدم العملية وتشبه بالخصائص النوعية للمنتج في إدارة الإنتاج (العمليات، أو بأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق).

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

3)الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها:[1].

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

تتجلى أهداف تقييم وقياس الأداء في تحسين مستوى الانجاز عند الفرد وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها ومن ثم تحديد مكافأته كما تساعد في تخطيط القوى العاملة هذا وتستهدف العملية غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات:[2]

***على مستوى المنظمة:**

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

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي ،مرجع سبق ذكره،ص202.
[2] محمد هاني محمد،مرجع سبق ذكره،ص ص253،254 .

– تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء دقيقة.

***على مستوى الفرد العامل:**

–إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم مالكيا

***على مستوى المديرين:**

ليس من السهل على المدي الحكم على أداء العامل إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من اجل التقويم السليم لأداء تابعيهم مما ينعكس إيجابا على 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.

أن عملية تقييم الأداء تشمل زاويتين رئيسيتين وهما" الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم" وعليه فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية :[1]

– اختيار الأفراد المؤهلين للترقية.

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

[1] عبد الرحيم توفيق،المناهج التدريبية المتكاملة"منهج الإدارة العليا"،مركز الخبرات المهنية للإدارة،جمهورية مصر الجيزة،الطبعة الثالثة، 2004،ص58.

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

- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

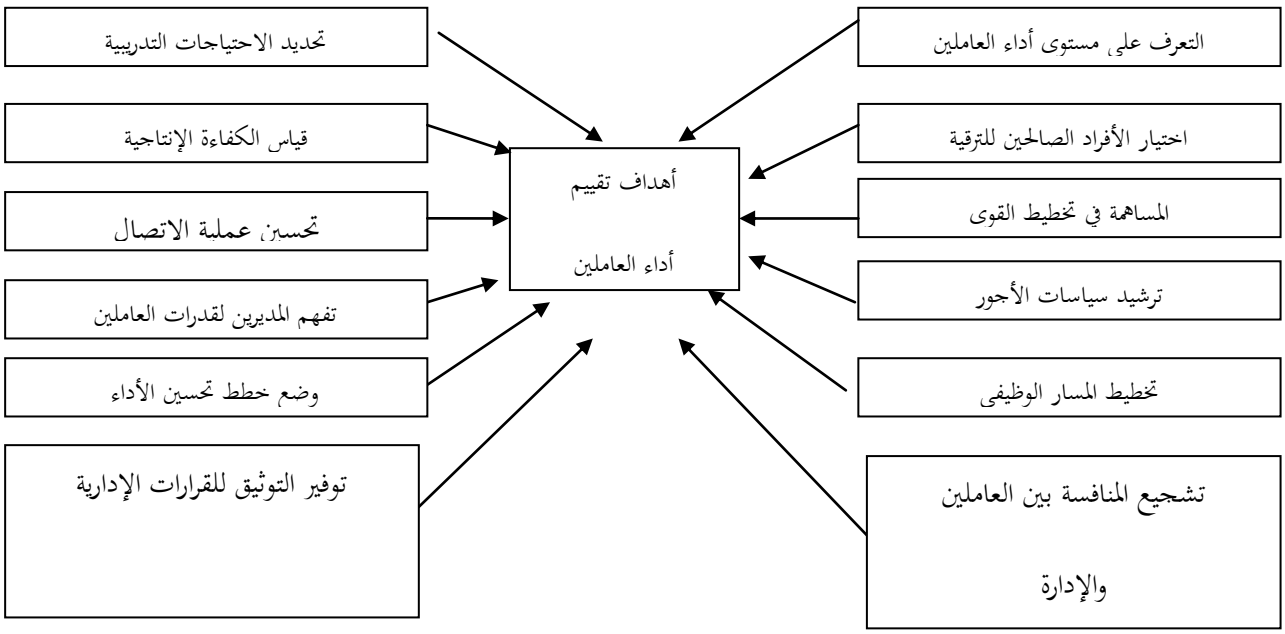
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية "الاختيار والتدريب والنقل والترقية."[1]

والشكل التالي يوضح أهداف تقييم الأداء (مجملها):

الشكل رقم (2-5)تقييم أداء العاملين



المصدر:زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ،دار قباء للنشر والتوزيع ،مصر القاهرة ،2001،،ص90.

[1] عبد الرحيم توفيق ،مرجع سبق ذكره ،ص58.

المطلب الرابع:مراحل وعناصر تقييم الأداء

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المنظمة وفي ما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء:[1]

1/وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين المنظمة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنين 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 على الكيفية التي يعمل بها الفرد،كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمنظمة في نفس الوقت.

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

4/ التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها وهذا طبقا لما تحدده الإدارة والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

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

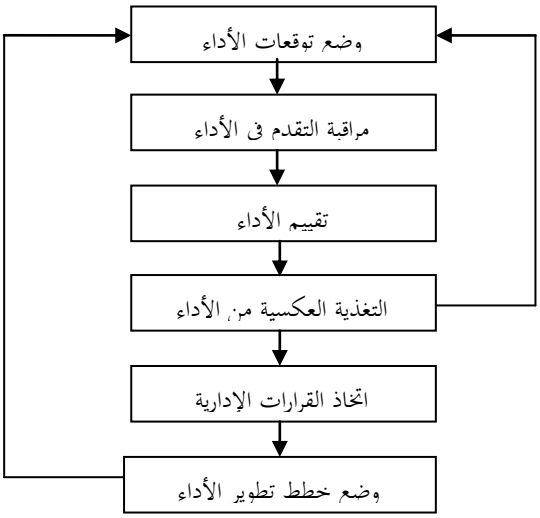
[1] محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 256.

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

وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات التالية وبالمقابل يقتضي الأمر معاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة لأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية. [1]

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقويم الأداء كما يلي:

الشكل رقم(2–6)مراحل عملية تقويم الأداء



المصدر:خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الأردن،الطبعة الأولى،2003، ص206

[1] محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 257.

الفرع الثاني: عناصر نظام تقييم الأداء: من أهم هذه العناصر:

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

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

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

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

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

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

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

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[1].

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص282.

المبحث الثالث: إدارة الوقت وتقييم أداء العاملين

يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، فسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، ويعد تكوين قيم الإنسان تجاه الوقت عملية معقدة، وهي من أكثر الصفات تأثير بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة، وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة، مثل: التوتر والقلق، والضغوط وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر، وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء، انعكس ذلك بشكل المباشر على أداء العاملين الذي بدوره سينعكس على أداء المؤسسة ككل.

المطلب الأول: استراتيجيات الإدارة الفعالة للوقت

قدم خبراء إدارة الوقت عددا من الإستراتيجيات أو الأساليب التي يمكن استخدامها في الواقع العملي لتنمية مهارات التعامل مع الوقت، ويمكن استعراض أهم هذه الإستراتيجيات فيما يلي[1]:

أولا: تخطيط وجدولة الأنشطة اليومية وتحديد الأولويات

يتفق خبراء إدارة الوقت على أن الخطوة الأولى والأكثر أهمية لتحقيق الإدارة الفعالة هي ممارسة عملية التخطيط وجدولة الأنشطة مع التركيز على الأولويات أو الأهمية الخاصة التي يجب أن تحيلها النشاط، وتسمى العبارة المستخدمة في ذلك ب"سجلات الوقت"

ماذا تعني سجلات الوقت؟ وما أهميته؟

[1] سحر جبر عودة "كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الأردنية، الاتجاهات و العوامل "رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك،2000 ، ص23- 28 .

هو بيان الأنشطة التي من المتوقع القيام بها خلال فترة زمنية محددة والوقت المطلوب تخصيصه لكل نشاط، إضافة إلى الأولوية التي تحيلها النشاط بعض الملاحظات الأخرى مثل التسهيلات أو الموارد المطلوبة أو الأشخاص ذوي العلاقة.

يحقق استخدام سجل الوقت المزايا التالية:

- عدم الاعتماد على التخمين في تحديد الوقت المطلوب لإنجاز المهام.
- بيان مجالات التوفير الممكنة أو المتوقعة في الوقت وتوجيهها لاستخدامات أخرى.
- بيان الاختناقات المحتملة ومن ثم التفكير في بدائل الصرف.
- التركيز على القيام بالمهام والأنشطة وفقا لأولويتها وأهميتها النسبية.
- معرفة أين وكيف يستخدم الوقت.
- ممارسة الرقابة على كل من الأنشطة و الأوقات المتعلقة بتنفيذها.

إعداد سجل الوقت خطوة بخطوة

الخطوة الأولى: حدد واجباتك الوظيفية.

الخطوة الثانية:حدد أولويات عملك.

يمكن النظر في أي نشاط تقوم به من منظورين هما: الأهمية ودرجة الاستعجال " بينما تفسر كلمة "عاجل "في ضوء الوقت المطلوب لإنجاز أو أداء المهام، فإن كلمة هام، تفسر في ضوء الوزن النسبي للنشاط أو جودة الأداء المطلوبة.[1]

[1] سحر جبر عودة " ،مرجع سبق ذكره، ص29-31.

في ضوء المعيارين السابقين يمكن تصنيف الأنشطة إلى أربعة أنواع هي:

أ – هام وعاجل.

ب – هام وغير عاجل.

ت – غير هام وعاجل.

ث – غير هام وغير عاجل.

يمكن تحديد الأولويات كالتالي: [1]

الأولوية(أ): أشياء يجب القيام بها

تشمل هذه الأشياء تلك الأعمال القليلة الحرجة التي يجب إنجازها وإلا تأثرت القدرة على تحقيق الأهداف سلبا ومن أهمها:

- حضور جلسة مجلس الجامعة أو الكلية أو القسم.
- إعداد تقرير للسلطات العليا .
- إلقاء محاضرة على طلاب مرحلة البكالوريا.

الأولوية (ب):أشياء يجب عملها إذا سمح الوقت.

تضم تلك الأعمال أو المهام شبه الضرورية والتي يمكن القيام بها إذا سمح الوقت بذلك ولا يؤدي عدم القيام بها إلى التأثير السلبي على تحقيق الأهداف أو وجود مشكلات تعترض الأداء ومن أمثلتها:

[1] سحر جبر عودة " ،مرجع سبق ذكره، ص33

- مراجعة البريد الروتيني.
- المشاركة في أحد الأنشطة المجتمعة.
- المرور على بعض الكليات /الوحدات /الأقسام...الخ

الأولوية(ج) : أشياء قد يكون من المفيد القيام بها.

تضم تلك النوعية من الأنشطة والمهام التي قد يكون من المفيد القيام بها في حالة توافر الوقت، وهي أنشطة غير مؤثرة بشكل ملموس عند القيام بها ومن أمثلتها:

- قراءة تقرير عن الإدارة الجامعية.
- افتتاح ورشة عمل تم توجيه الدعوة لها.
- اللقاء بالمرؤوسين للاستماع أو توجيه بعض الإرشادات.

الأولوية (د) : أشياء لا ينبغي القيام بها.

وتضم تلك النوعية من المهام أو الأنشطة التي ينبغي عدم القيام بها، حيث أنها لا تعد جزءا من الوظيفة ولكننا أحيانا نؤديها على حساب ماكان ينبغي علينا أدائه، ومن أمثلتها:[1]

- متابعة الغياب والحضور.
- تقييم أداء العاملين التابعين لمسؤولين آخرين.
- إعداد المذكرات والخطابات لجهات خارجية.
- إعداد المواد الإعلامية أو بعضها بالنسبة للأحداث أو المؤتمرات التي تنظمها الجامعة أو الكلية...الخ

[1] سحر جبر عودة " ،مرجع سبق ذكره، ص35

ماذا يحدث لو تكدست الأنشطة في الأنظمة الحرجة؟

الإجابة:

- جودة منخفضة في الأداء.
- فقدان القدرة على الالتزام.
- حدوث الضغوط والأزمات.

كيف يمكن الحد من المهام التي تقع ضمن هذه المنطقة؟

الإجابة:[1]

- التعرف على الأسباب (خارجية، تنظيمية، شخصية).
- التخطيط أو التعامل المنظم مع الأسباب.
- المتابعة للمهام الروتينية حتى لا تصبح عاجلة.
- الأداء الصحيح للمهام وعدم تكرار انجازها.
- تنمية مهارات الأداء (تكنولوجيا، تدريب، سرعة...الخ).
- التفويض إذا كان ممكنا.
- إعادة جدولة الأنشطة وفقا لأهميتها النسبية (تأجيل بعض الاجتماعات إذا كان ممكنا).

[1] سحر جبر عودة " ،مرجع سبق ذكره، ص36

الخطوة الثالثة: إعداد سجل الوقت

على الرغم من أنه لا يوجد نموذج نمطي لسجل الوقت يناسب جميع الموظفين إلا أنه يمكن لكل فرد أن يقوم بعداد سجل الوقت الخاص به والذي يتناسب ومخطط أعماله.

المطلب الثاني: مشكلات تقييم الأداء

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره الإنسان بشأن إنسان يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من المشكلات والأخطاء.

وفيما يلي عرض لبعض المشكلات والأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء:

1. الأسباب المتعلقة بنظام التقييم [1]:

– عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء. هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع وأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوس في إعدادها.

– استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

[1] عبد الباقي صلاح 312، ص 2000 "إدارة الموارد البشري "الدار الجامعية للنشر، عمان،

– صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف: ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

– عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبإتقان، أما النماذج الغامضة والمعقدة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة.

– اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: حيث أن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف، لأن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما قد جعله يستمر في أدائه السيئ.

2.الأسباب المتعلقة بالمقيم[1]:

– تأثير الهالة: ويتمثل هذا الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أداءه أو صفاته، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر فقد يميل إلى إعطائه تقديرا مرتفعا عن باقي عناصر التقييم أو العكس، فقد يكون المرؤوس ضعيفا في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا عن باقي العناصر، ويطلق على هذا الخطأ اسم" تأثير الهالة ".

التساهل: إن شخصية المقيم وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل إلى إعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالبا ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء

[1] عبد الباقي، مرجع سابق، ص 309

من مقابلة موظفيهم وتجنبا لمحادثتهم وكسبا لرضاهم وتعاطفا معهم، أو لا يهم الآخرين بأن إدارتهم ناجحة وجيدة.

التشدد: على نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تغيرات دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس، ويعود السبب إلى شخصية المقيم ونظرته إلى انه لا يوجد أشخاص يستطيعون أداء الفعل المطلوب منهم على أكمل وجه أو اعتقادهم بأنهم كلما كانوا أكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم واتبعوا أوامرهم.

الاتجاه نحو الوسط: يقوم بعض الرؤساء إلى إعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون السبب وراء ذلك توفر البيانات رغم وجود اختلافات أو عدم اهتمام المقيِّم بالتقييم أو جملة الفروق الفردية التي ترضي أصحاب الأداء الضعيف.

التميز الشخصي: ويحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية، مثل تأثير علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، وبالتالي الموضوعية.

الانطباعات الأخيرة: يتمثل هذا الخطأ في تأثير المقيم بتصرفات وأداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم، فإذا كان سلوك الموظف وأداؤه في الفترة الأخيرة جيدا تحصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأداءه قبل ذلك، والعكس صحيح.[1]

اختلاف التقدير باختلاف الغرض: يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فغالبا ما يكون المقيم متشددا ويبدي نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض هو الترقية والمكافأة فإن التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرا عاليا لاستفادة موظفيهم من هذا الغرض.

[1] عبد الباقي، مرجع سابق، ص 310-311

– عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم: النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تأدية واجب لا بد منه، وبالتالي تتم تعبئة النتائج دون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف، وقد يكون السبب قلة التوعية أو عدم دعم العملية الإدارية، أو غياب الهدف الرئيسي من عملية التقييم عن الرؤساء وهو التحسين، فتجدهم لا يناقشون مرؤوسيهم وتوجيههم بنواحي القوة والضعف في أداءهم، وبالتالي استمرار الموظف في أداءه السيئ اعتقادا منه انه يؤدي عملا جيدا.

3.الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم:[1]

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء مسؤولة عن متابعة النظام، التأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، وأهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام هي:

نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية في اللوائح والأنظمة ووضع توجيهات وإرشادات متعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعض الحالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين.

قلة المتابعة: مهما كان نظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهاز في عملية التطبيق، والمساهمة في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فمثلا عندما تلاحظ الجهة المسؤولة عن نظام المغالاة في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة فإنه لابد من لفت نظر هذه الجهة، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

[1] عبد الباقي صلاح، نفس المرجع، ص 314.

4.الأسباب المتعلقة بالمرؤوس:[1]

عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه.

- عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه.

- عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.

- شعور المرؤوس بالظلم وعدم الأمان.

المطلب الثالث: إرشادات حول رفع كفاءة عملية تقييم الأداء

لا توجد حلول جذرية للمشاكل وأسباب الفشل لعملية التقييم، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي[2]:

- ✓ وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيهم وتقييم أدائهم على ضوئها.
- ✓ وجود معايير أداء معرّفة ومحددة ومنطقية لجميع الوظائف، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موفيهم ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية، تحقيقا لمبدأ العدالة والمواساة في التقييم، وعلاجا لمشكلة الشدة واللين التي تلازم بعض المشرفين.
- ✓ تحديد أهداف واضحة ومحدد لعملية التقييم يتم على ضوئها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين، ليكونوا على بينة من الغرض من التقييم.
- ✓ كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي التي ينبغي أن تكون نماذج واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات توضح كيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة إلى اشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة، والأهم من ذلك كله استخدام نماذج متعددة وفقا لنوعية الوظائف.

[1] شاويش مصطفى ، مرجع سابق، ص 110.
[2] عبد الباقي، مرجع سابق، ص 315

- ✓ الاعتماد على مصادر موثوقة للمعلومات كدفتر الدوام وسجل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، وملف الموظف أو أي سجلات رسمية، وينبغي على الإدارات تشجيع الرؤساء المباشرين على الاعتماد على هذه المصادر، وذلك بتزويدهم بنماذج لتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية لكل موظف، فوجود مصادر موثوقة للمعلومات ما هو إلا عملية مستمرة للموظف تؤدي غالبا إلى توفير معلومات دقيقة وكاملة عن مستوى أداء المرؤوسين، وبالتالي اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة.
- ✓ المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام البحث عن المشاكل ومعالجتها، وبلوغ التأكد من تحقيق نظام التقييم أهدافه المحددة.
- ✓ تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف، إن ربط النتائج سواء الجيدة أو السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز ومثابرة أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم، وإغراء الآخرين للعمل للوصول إلى هذه الحوافز، وفي المقابل فإنه لابد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاقبتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم.
- ✓ إقناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية النظام وجدواه، ومحاولة إقناع الرؤساء المباشرين بأنه يتم الاعتماد كثيرا على المعلومات والبيانات التي يضعوها في نماذج التقييم لكيلا يتسرب إليهم الشعور بعدم جدوى هذه البيانات والعملية ككل، وبالتالي قيامهم بتعبئتها بدون دقة أو اهتمام.
- ✓ وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء العملية الإشرافية وتقييم الأداء بكفاءة حتى يرتبط تقييم الأداء بالعملية الإشرافية، فكلما كان الرئيس المباشر ملما جيدا، وتوضيح ما يجب على المرؤوسين أداؤه وإشعارهم بنواحي القوة والضعف في أدائهم باستمرار خلال فترة التقييم كلما كان إعداده للتقارير مبنيا على أسس سليمة، إضافة إلى ذلك فان الرئيس المباشر مطالب بالموضوعية والدقة وعدم ربط التقييم بالعلاقات الشخصية والعملية.
- ✓ التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم، لضمان وجود أشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء المدرجة، فإنه بحاجة إلى تدريبهم على جميع الأمور المتعلقة بالتقييم.[1]
- ✓ مناقشة المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه، يرى كثير من الكتاب المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم قبل إعلان النتيجة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، على شكل حوار صريح حول أداء المرؤوس لعمله،

[1] عبد الباقي، مرجع سابق، ص 316.

ومناقشة نتيجة تقديره، وهذه المقابلة ليست عملية سهلة وإنما تحتاج إلى تدريب وخبرة ومهارات عالية من قبل الرؤساء، وفي الواقع العملي نجد أن كثيرا من الرؤساء يتهربون من إجراء مثل هذه المقابلات. وقد تكون المقابلة مجرد إخبار المرؤوس بنتائج التقييم، ولكن الأفضل أن تكون للتبليغ عن النتائج ولحل المشاكل وإشعار المرؤوس بأن الهدف هو تحسين أدائه.

- ✓ التزام الرئيس بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديه وتفقد أهميتها، حيث يلاحظ أن أغلب الرؤساء المباشرين ينتظرون حتى يطلب منهم إعداد تقرير عن أحد الموظفين لغرض ما كترقية أو نقل، وبالتالي يعد تقريرا عنه، آخذا في اعتباره هذا الغرض، وفاتحا مجالا كبيرا لدخول المؤثرات والعواطف الشخصية في إعداد التقرير، فإعداد التقارير في مواعيدها المحددة يقلل كثيرا من الإنحيازات. [1]

[1] عبد الباقي، مرجع سابق، ص 316

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل مفهوم إدارة الأداء وعرفها على أنها الوسيلة التي من خلالها يستطيع القائمون على المنظمة تخطيط أداء العاملين، وتنظيمه، ومراقبته وتوجيهه كما تناول مفهوم تقييم الأداء كأحد نظم الموارد البشرية في المنظمة وأن الهدف من عملية تقييم الأداء هو قياس أداء العاملين لمعرفة مدى كفاءتهم في تسييرهم لأعمالهم، وبالتالي لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم وسلوكهم مما يساعد على اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وموضوعية. كما اتضح في هذا الفصل أهم المضامين التي تشكل تقييم الأداء، بالإضافة إلى وجود معايير للأداء، وتناول أيضا هذا الفصل فوائد تقييم الأداء، كما اتضح أيضا أن عملية تقييم الأداء تكتنفها مشاكل وصعوبات متعلقة بالمعايير المستعملة وطرق تقييم الأداء، كما أشار هذا الفصل إلى إرشادات حول رفع كفاءة عملية تقييم الأداء دون أن ننسى الإستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال – المقاطعة التجارية–المدية

تمهيد:

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على اتجاهات الموظفين نحو تأثير إدارة الوقت على أدائهم في المؤسسة وقد تم اختيار مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية –المدية–ومن اجل ذلك اخترنا استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي ولتحليلها اعتمدنا على التحليل المنهجي للاستبيان مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء المطلوب.

ومن اجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم لمحة عن مؤسسة نفطال المديرية العامة أي المؤسسة الأم ومقاطعة المدية أي عينة الدراسة وشرح هيكلها التنظيمي والتطرق إلى مهامها وإمكاناتها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم ومهامها

الفرع الأول: النشأة التاريخية لمؤسسة – نفطال–

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

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

وتماشيا مع المتطلبات والظروف التي تفرضها التحولات الاقتصادية والعالمية خضعت مؤسسة نفطال سنة 2001 إلى إعادة تنظيم (Réorganisation)، حيث تحولت من مؤسسة إلى شركة ذات أسهم، تابعة لمجموعة سونطراك، برأس مال يقدر ب40.65 مليار دينار، متخصصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني، تقع مديريتها العامة بالعاصمة بالضبط في الشراقة أما عن تسمية نفطال NAFTAL فهي تنقسم إلى شقين:

- NAFT:النفط (البترول).
- AL:الجزائر.

الفرع الثاني:مهام شركة نفطال

تتولى شركة نفطال مهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية المتعددة، من خلال تنظيم وتسيير شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني، وبناءا على هذا فإن مهامها تتمثل في ما يلي:

- تنظيم وتطوير نشاط تسويق وتوزيع المواد البترولية المتنوعة.

-تخزين وتقل كل المنتجات البترولية المسوقة عبر التراب الوطني.

-تطوير وتنفيذ النشاطات الرامية إلى الاستعمال الأمثل والعقلاني للبنى التحتية.

-الحرص على تطبيق واحترام المقاييس المستعملة في الأمن الصناعي، المحافظة على البيئة في علاقتها مع المنظمات المعنية.

-القيام بدراسات سوق حول استعمال واستهلاك المواد البترولية .

-الحرس على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للشركة، وطبقا للتنظيمات الداخلية.

- تطوير سياسات تتعلق بالمراجعة، وهذا عن طريق وضع وتنفيذ أنظمة متكاملة للمعلوماتAUDIT .

الفرع الثالث: منتجات مؤسسة نفطال

تتنوع المنتجات البترولية على حسب طبيعتها ومجال استعمالها، وشركة نفطال تسوق مختلف المنتجات البترولية المتمثلة في:

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

- الوقود: ويضم الوقود الخاص بالطائرات والسفن البحرية، إضافة إلى وقود l'AVGAS و JET A1 مثل السيارات بمختلف أنواعها مثل (المازوت، البنزين العادي، الممتاز، و بدون رصاص).

- الزيوت، منها زيوت المحركات، الزيوت الصناعية، الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة والعادية، ومنها زيوت الطائرات والسفن البحرية، ومن أنواع هذه الزيوت نذكر: نفطيليا، شيفا، تيسكا ...

- الزفت: وهي المواد المستعملة في انجاز الطرقات وتغطية الأسطح.

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

– المواد الخاصة: مثل المبيدات.

وجميع هذه المنتجات تضم مشتقات أخرى تتنوع حسب طبيعتها الفيزيوكيميائية، وطبيعة 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 الأول: لجأن وفروع مؤسسة نفطال

أولا: لجان المؤسسة: تتمثل لجان مؤسسة نفطال في:

1– اللجنة التنفيذية Comité Exécutif

يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التنفيذية لمؤسسة نفطال، التي تتكون من مدراء الأقسام والمدراء التنفيذيون، والمهمة 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، والتي تتكون من مدراء الأقسام، المدراء التنفيذيون، والمهمة المسندة لهذه اللجنة هي مساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة العمل.

3– المستشارين Conseiller

المهمة المسندة والموجهة إلى هذه اللجنة هي مساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها، وفي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

4– رؤساء المشاريع Chefs de projet

المهام الموكلة إلى هذه اللجنة هي الإشراف على إعداد خطط المشاريع والتأكد من الالتزام بالمواصفات في المواد والمعدات والأعمال، وعرضها على الرئيس المدير العام، ومن بعدها الإدارة الجيدة للمشاريع.

ثانيا: فروع مؤسسة نفطال.

تحتوي مؤسسة نفطال على ثلاث فروع وتتمثل في:

1- فرع الوقود Branche Carburants

تتمثل المهام المستندة إلى فرع الوقود في:

- تغطية الاحتياجات الوطنية من الوقود في أحسن الظروف.
- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتموين في أنحاء الوطن.
- تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم.
- حماية وصيانة المعدات المتنقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم في ما يخص مجال الطيران والملاحة.
- اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين والتوزيع للطيران والملاحة.

2- الفرع التجاري Branche Commercialisation

تتمثل المهام الموكلة إلى الفرع التجاري في:

- تسويق المنتجات البترولية وغيرها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات عبر كافة شبكات نقاط البيع.
- تسيير، متابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع كبار الزبائن.
- مراقبة، متابعة، تطوير، وتسيير شبكة نقاط البيع.
- وضع إستراتيجية لتطوير شبكة التوزيع.
- القيام بعملية مراقبة وتفتيش بصفة دورية ومنتظمة، للتأكد من نوعية الخدمات واحترام معايير التسيير الآمن.
- تنشيط سياسة استقبال الزبائن، ونوعية الخدمات.

– القيام بالدراسات الهادفة إلى تقوية مكانة المؤسسة في السوق.

– اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعظيم تدفقات التوزيع وتدنية التكاليف.

– عرض منتج المؤسسة في السوق.

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

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 وبالتالي يزداد الطلب عليها.

– القيام بعملية مراقبة نقاط البيع.

– تطوير شبكة توزيع البترول والغاز المميع.

الفرع الثاني: تقديم الوحدة محل الدراسة مقاطعة المدية

تعريف المقاطعة:

مقاطعة التجارية المدية هي تابعة للفرع التجاري، وهي منطقة لتوزيع الوقود، الزيوت والأطواق (المطاط) وتضم مجموعة من المراكز والوحدات التابعة لها والتي تقع في مواقع جغرافية مختلفة عبر الولايات التالية: المدية، البليدة، الجلفة، عين الدفلى، تيبازة والمسيلة.

– مركز توزيع الوقود الواقع بالبرواقية.

– مركز المطاط والزيوت للبرواقية.

– مركز توزيع الوقود الواقع بالبليدة.

- مركز المطاط والزيوت بالبليدة.

- مركز توزيع الوقود الواقع بعين الدفلى.

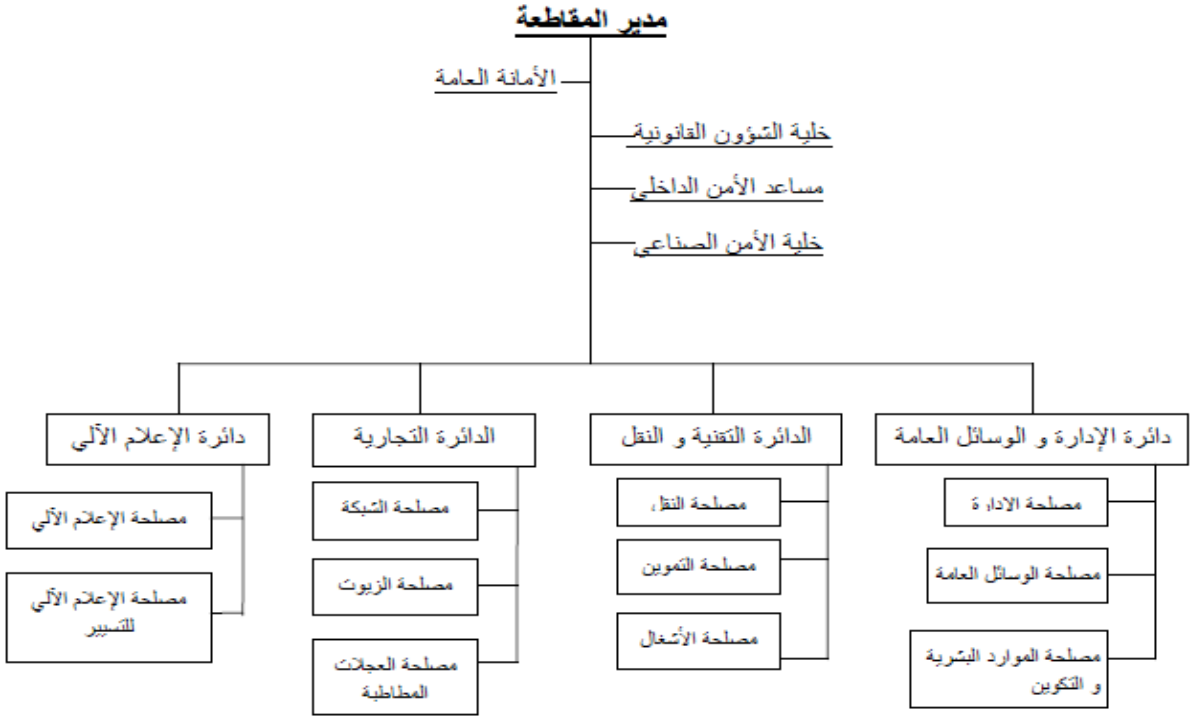
- مركز المطاط والزيوت لعين الدفلى.

- مركز توزيع الوقود الواقع بالجلفة محطات التوزيع الواقعة بتيبازة وولاية المسيلة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية بالمدية:

الشكل (3-1):الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال (مقاطعة التسويق-المدية-)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال (مقاطعة التسويق -المدية-)



المصدر : مؤسسة نفطال (مقاطعة التسويق -المدية-)

المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة نفطال naftal

قامت مؤسسة نفطال بتجهيز وسائل، هياكل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، وهذا من أجل رفع أداء المؤسسة من جهة وإتمام المهام المسندة إليها بطريقة جيدة وسريعة من جهة أخرى، بالإضافة إلى تسطير الأهداف المراد بلوغها انطلاقا من وضع قوانين، مخططات وبرامج للتنمية.

أولا: اليد العاملة

يبلغ عدد عمال مؤسسة نفطال حوالي 30000 عامل بين دائمين ومؤقتين موزعين على مختلف التراب الوطني وهم مقسمون إلى ثلاث فئات كالتالي:

1-3000 إطار.

2-9000 تقني.

3- 18000 منفذ (يد عاملة).

ونذكر 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 والنوع اللازم لمواجهة مثل هذه الأزمات.

ثانيا: حظيرة السيارات

تتكون حظيرة السيارات للمؤسسة من عدد كبير من السيارات والمقدر ب 6850 شاحنة مجهزة لنقل الوقود، وبالإمكانيات المتوفرة لديها تقوم مؤسسة نفطال بعملية التوزيع بطريقة منتظمة التي تجعلها تلبي احتياجات الآخرين في مختلف أنحاء الوطن، كما تتضمن تزويد البواخر والطائرات.

ثالثا: شبكة التوزيع

من أجل نقل وتوزيع 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 وتتمثل هذه المحطات في نقاط بيع المنتجات المسوقة، حيث تعكس نسبة 85 بالمائة من مبيعات الوقود، ويتم استغلالها على أربع حالات مختلفة:

– الإدارة المباشرة : 338 محطة تملكها مؤسسة نفطال، ويتم تسييرها من قبل عمال تابعين لمؤسسة نفطال مباشرة.

-الإدارة الحرة: 537 محطة انتقلت ملكيتها لمؤسسة نفطال عن طريق التأميم، فتقوم المؤسسة بكرا ئها لمجموعة من الخواص وفق عقد كراء بين الطرفين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

حاولنا من خلال هذا المبحث إلى بحث اثر إدارة الوقت على أداء العاملين عند عمال مؤسسة المقاطعة التجارية نفطال –المدية– ولتحقيق ذلك يتناول هذا المبحث وصفا ل: (المنهج والمجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، طريقة اختيار العينة، الخطوات اللازمة للتأكد من ثباتها وصدقها...) والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة الاستبيان.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

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

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث وقد صممت خصيصا لهذا الغرض.

الفرع الثاني:مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الشرائح من عمال المقاطعة التجارية نفطال –المدية– ممن يشغلون الرتب (رؤساء أقسام ومصالح ودوائر ووظائف أخرى...) وتم اختيارهم عشوائيا.

الفرع الثالث:عينة الدراسة

تم في الدراسة عينة بسيطة عشوائية من مجتمع الدراسة تحتوي على 80 عامل وعاملة حيث تم توزيع 30 استبانة وتم استرجاعها كلها وكانت كلها توافق معطيات التحليل الإحصائي.

والجدول رقم (3-1)توضيح لعينة الدراسة الميدانية

الإستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	30	%100
المسترجعة	30	%100
المستبعدة	0	% 0
القابلة للتحليل	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامجspss

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قام الطالبين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بإدارة الوقت (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (16) عبارات.

المحور الثاني متعلق بالأداء العاملين (المتغير التابع)، حيث اشتمل (16) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (32) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3–2): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(3–3):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	**[1 اقل 1.8]**	**ضعيفة جدا**
الاتجاه الثاني	**[1.81 اقل 2.6]**	**ضعيفة**
الاتجاه الثالث	**[2.61 اقل 3.4]**	**متوسطة**
الاتجاه الرابع	**[3.41 اقل 4.2]**	**عالية**
الاتجاه الخامس	**[4.21 اقل 5]**	**عالية جدا**

المصدر: إعداد الطالبين

واعتبر الطالبين المتوسطات في الجدول رقم (3-3) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمد الطالبين على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كالآتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي .

2- قياس معامل الثبات.

3- قياس الاتساق الداخلي .

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط .

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

استعانا الطالبين لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات والاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي .

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالبين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم(3–4):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro–Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov–Smirnov	
القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة
0,335	30	0,200*	30

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (3–4) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro–Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0,335** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov–Smirnov) باحتمالية معنوية **0,200*** وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov–Smirnov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان

اعتمد الطالبين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(3–5) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	**إدارة الوقت**	16	0.871
2	**أداء العاملين**	16	0.913
الثبات العام للاستبيان		32	0.937

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(3–5) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.700** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.937** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

رابعا: الاتساق الداخلي لمحور إدارة الوقت.

اعتمد الطالبين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محور إدارة الوقت على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه.

1– معامل الارتباط بين العبارات وبعد تخطيط الوقت.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد تخطيط الوقت بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تخطيط الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تخطيط الوقت	**1**	**–**
1	يزيد التخطيط اليومي للوقت علي زيادة التركيز للموظف.	**0,846****	**0,000**
2	تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت.	**0,834****	**0,000**
3	تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد علي حسن إدارة الوقت	**0,863****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3–6) يتضح أن قيمة معامل الارتباط اكبر من **0.700** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تخطيط الوقت.

2– معامل الارتباط بين العبارات وبعد تنظيم الوقت.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تنظيم الوقت بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–7):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تنظيم الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تنظيم الوقت	**1**	**–**
4	يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت والجانب الإنساني	**0,760****	**0,000**
5	يتم تنظيم الوقت بناءا علي درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي .	**0,799****	**0,000**
6	يعمل تقسيم المهام علي تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت	**0,664****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3–7) يتضح أن قيمة معامل الارتباط اكبر من **0.700** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تنظيم الوقت.

3– معامل الارتباط بين العبارات وبعد توجيه الوقت.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد توجيه الوقت بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–8):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد توجيه الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد توجيه الوقت	**1**	**–**
7	يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل	**0,759****	**0,000**
8	اعمل بوجود قائمة يومية للمهام	**0,820****	**0,000**
9	يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير قابلة للتأجيل	**0,671****	**0,000**
10	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.	**0,712****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(3–8) يتضح أن قيمة معامل الارتباط اكبر من **0.700** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد توجيه الوقت.

4– معامل الارتباط بين العبارات وبعد رقابة الوقت.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و رقابة الوقت بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–9):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد رقابة الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد رقابة الوقت	**1**	**–**
11	تمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط.	**0,590****	**0,001**
12	يجب أن تكون الرقابة علي الوقت رقابة ذاتية.	**0,783****	**0,000**
13	تهدف الرقابة علي الوقت إلى تصحيح الانحراف وليس فرض العقاب.	**0,878****	**0,000**
14	الأهداف المطلوب انجازها محددة بدقة ووضوح.	**0,774****	**0,000**
15	ساعات العمل كافية لانجاز الأعمال الموكلة إلي.	**0,526****	**0,003**
16	التزم بالمواعيد الرسمية (دخول ،خروج...)	**0,491****	**0,006**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (3–9) يتضح أن قيمة معامل الارتباط اكبر من **0.700** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد رقابة الوقت.

5– الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين.

اعتمد الطالبين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور أداء العاملين على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين المحور والعبارات التي تتضمنه.

الجدول رقم (3–10):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و محور أداء العاملين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور أداء العاملين	**1**	**–**
17	تساعدني إدارة الوقت على تنظيم عملي وتوفر لي الراحة عند أدائه.	**0,682****	**0,000**
18	احرص علي تعليم مرؤوسي مهارات إدارة الوقت.	**0,695****	**0,000**
19	إذا لم أكمل أعمالي في الوقت الرسمي انهيها في وقتي الخاص أو المنزل.	**0,565****	**0,001**
20	تحسين الأداء العام للمنظمة ياتي من الإدارة الجيدة للوقت .	**0,531****	**0,003**
21	يتم تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة باستمرار.	**0,636****	**0,000**
22	يتسم نظام تقييم الأداء في المنظمة بالمرونة.	**0,769****	**0,000**
23	يتم تقييم الموارد البشرية علي أسس موضوعية وبدون محاباة.	**0,830****	**0,000**
24	تتم مناقشة نتائج الأداء بين الإدارة والعاملين.	**0,725****	**0,000**
25	وجود قنوات اتصال دائمة مع العمال.	**0,735****	**0,000**
26	تهتم الإدارة بتدريب العاملين لزيادة دقتهم في انجاز أعمالهم.	**0,695****	**0,000**
27	استعراض الأخطاء فرصة لتقييم أداء العاملين.	**0,712****	**0,000**
28	ظروف العمل المحيطة بك مساعدة ومريحة.	**0,669****	**0,000**
29	الاهتمام بي يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائي.	**0,582****	**0,001**
30	أسعى لتحسين جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار.	**0,673****	**0,000**
31	اشعر أنني أساهم في تحقيق أهداف المنظمة.	**0,674****	**0,000**
32	قيامي بمخطط زمني بأعمالي اليومية المطالب بها لتحقيق أداء أكثر فعالية.	**0,729****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (3-10) يتضح أن قيمة معامل الارتباط اكبر من **0.700** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد أداء العاملين.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف و الفئات العمرية و المستوى العلمي وسنوات الخبرة و مجال الوظيفة.

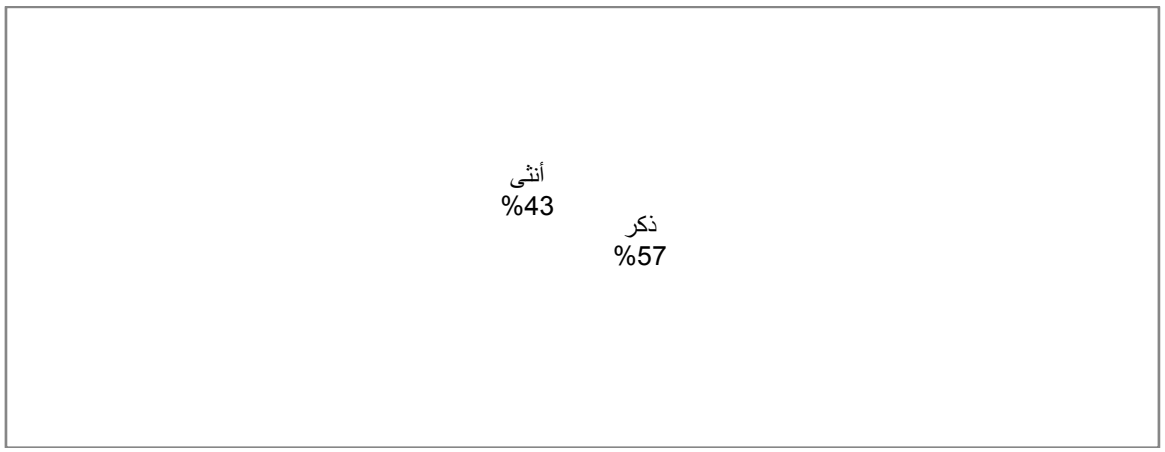
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	56,7%
أنثى	13	43,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

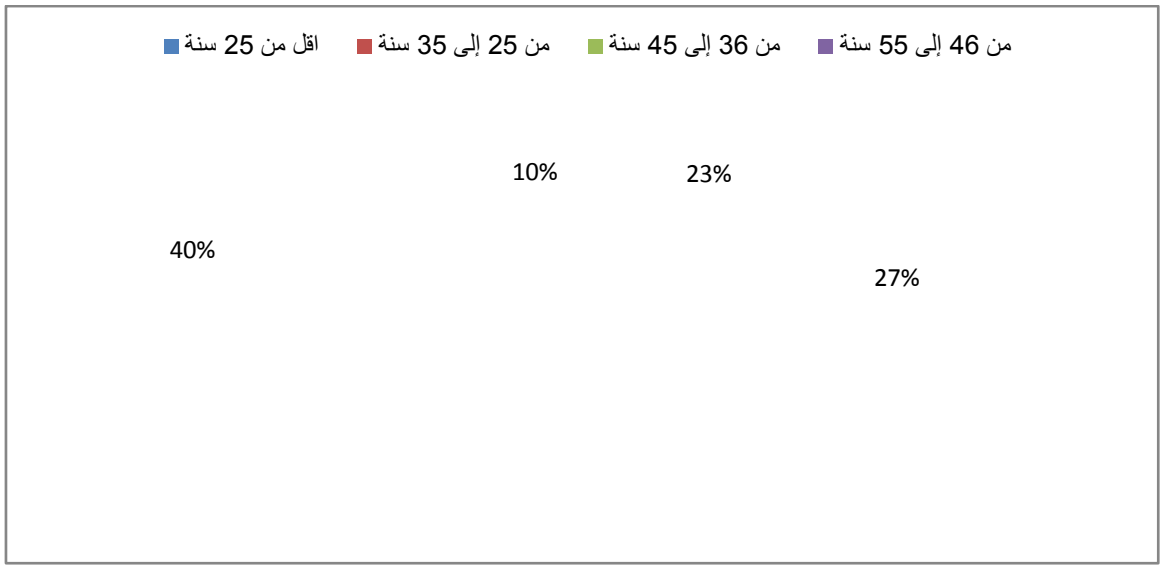
يتضح من الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-2) أن تكرار ونسبة **الذكور** لعينة الدراسة اكبر من عدد **الإناث** حيث جاءت نسبة الذكور **56,7%** والإناث **43,3%**

الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	**7**	**23,3%**
من 25 إلى 35 سنة	**8**	**26,7%**
من 36 إلى 45 سنة	**12**	**40%**
من 46 إلى 55 سنة	**3**	**10%**
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-3) أن الفئة **من 36 إلى 45 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **40%** تليها الفئة **من 25 إلى 35 سنة** بالنسبة **26,7%** تليها الفئة **اقل من 25 سنة** بالنسبة **23,3%** وشكلت الفئة **من 46 إلى 55 سنة** اقل نسبة **10%**

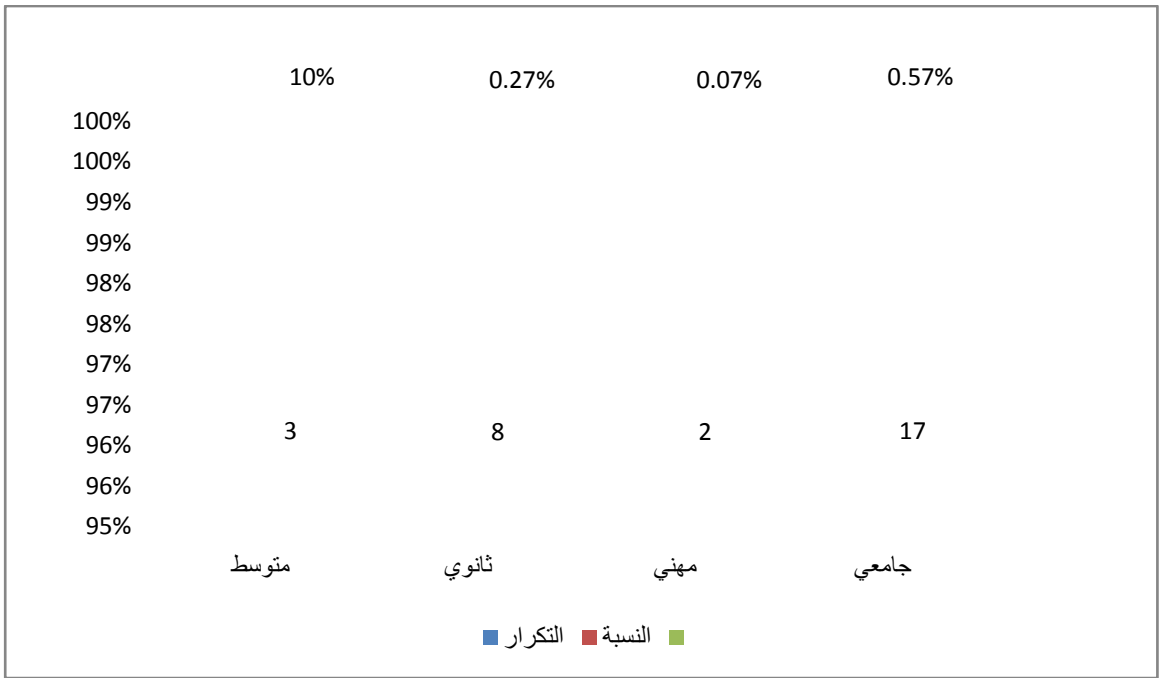
ثالثا:متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(3–13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	3	10%
ثانوي	8	26,7%
مهني	2	6,7%
جامعي	17	56,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–4): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3–13) والشكل رقم (3–4) أن اكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة **الجامعيين** بالنسبة **56,7%** تليها مستوى **ثانوي** بالنسبة **26,7%** ثم مستوى **متوسط** بالنسبة **10%** وشكلت فئة **المهنيين** اقل نسبة **6,7%**

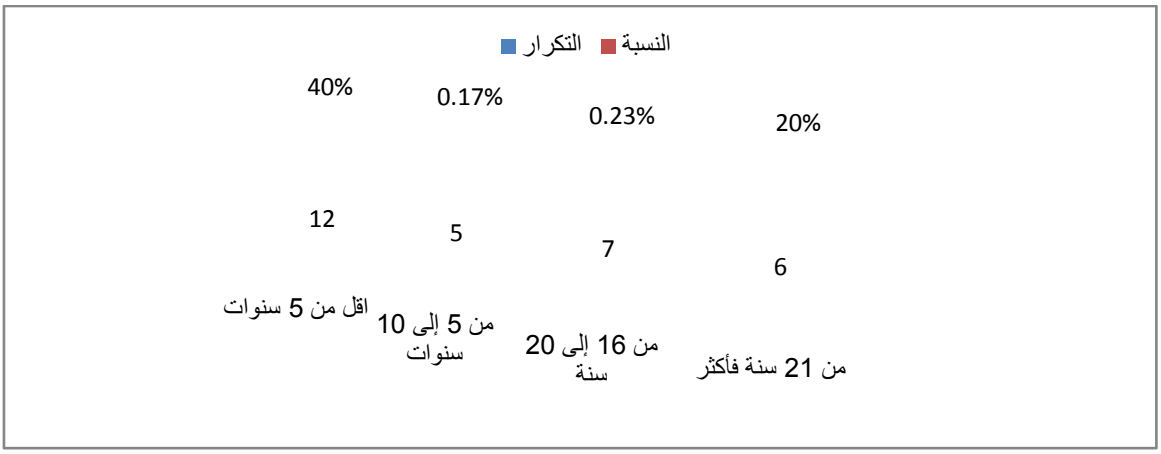
رابعا:متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(3–14): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	12	40%
من 5 إلى 10 سنوات	5	16,7%
من 16 إلى 20 سنة	7	23,3%
من 21 سنة فأكثر	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3–14) والشكل رقم (3–5) أن الفئة **اقل من 5 سنوات** شكلت اكبر تكرار ونسبة لسنوات الخبرة لعينة الدراسة حيث جاءا بالنسبة **40%** تليها الفئة **من 16 إلى 20 سنة** بالنسبة **23,3%** تليها الفئة **من 21 سنة فأكثر** بالنسبة **20%** وشكلت الفئة **من 5 إلى 10 سنوات** اقل نسبة **16,7%**

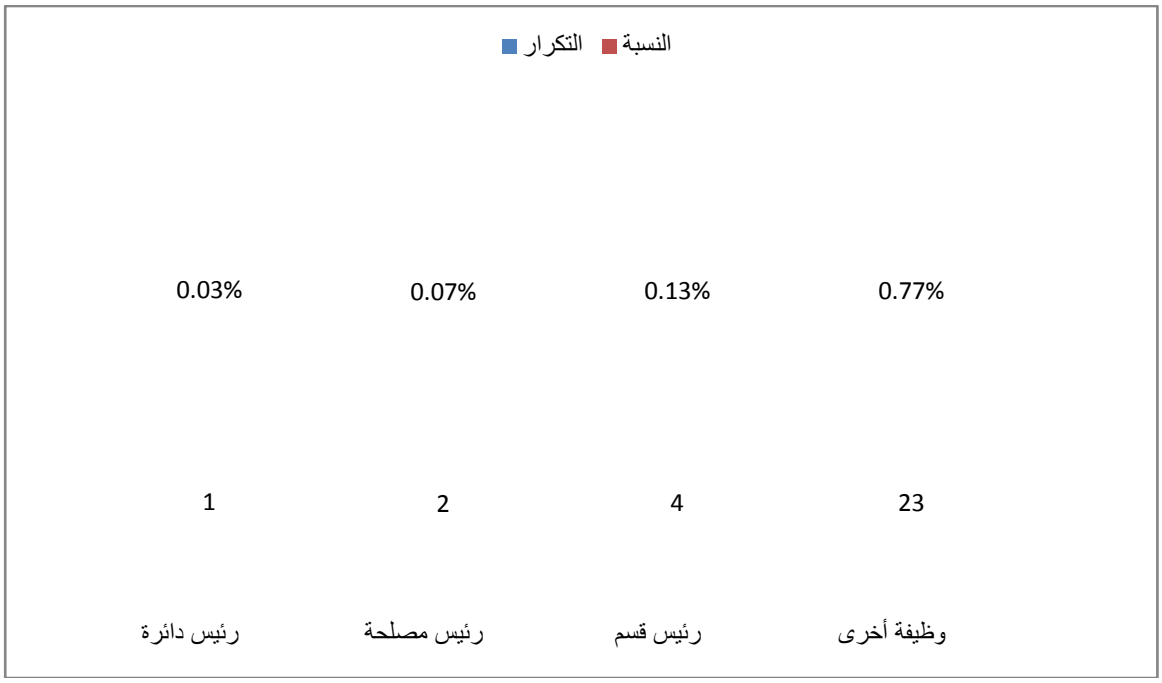
خامسا:متغير مجال الوظيفة.

الجدول رقم(3–15): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس دائرة	1	3,3%
رئيس مصلحة	2	6,7%
رئيس قسم	4	13,3%
وظيفة أخرى	23	76,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3–15) والشكل رقم (3–6) أن كبر فئة من عينة الدراسة من **الوظائف الأخرى** حيث جاءت بالنسبة **76,7%** يليها فئة **رؤساء الأقسام** بالنسبة **13,3%** يليها فئة **رؤساء المصالح** بالنسبة **6,7%** وشكل **رئيس دائرة** اقل نسبة **3,3%**.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور إدارة الوقت (المتغير المستقل) ومحور أداء العاملين (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور إدارة الوقت.

1– التحليل الوصفي لبعد تخطيط الوقت:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تخطيط الوقت من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3–16): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تخطيط الوقت.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	يزيد التخطيط اليومي للوقت علي زيادة التركيز للموظف.	4,03	0,809	3	عالية
2	تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت.	4,37	0,556	1	عالية جدا
3	تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد علي حسن إدارة الوقت	4,31	0,712	2	عالية جدا
	بعد تخطيط الوقت	4,23	0,581	–	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3–16) أن المتوسط الحسابي لبعد تخطيط الوقت جاءا بمقدار 4,23 بدرجة عالية جدا، كما جاءت العبارات2–3 بدرجات عالية جدا والعبارة 1 بدرجة عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد تخطيط الوقت في محور إدارة الوقت بالمقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية بدرجة عالية وعالية جدا ، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0,581 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لبعد تنظيم الوقت:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تنظيم الوقت من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تنظيم الوقت.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
4	يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت والجانب الإنساني	**4,33**	**0,547**	**1**	**عالية جدا**
5	يتم تنظيم الوقت بناءا علي درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي .	**4,23**	**0,774**	**2**	**عالية جدا**
6	يعمل تقسيم المهام علي تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت	**4,07**	**0,583**	**3**	**عالية**
	بعد تنظيم الوقت	**4,21**	**0,491**	**-**	**عالية جدا**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-17) أن المتوسط الحسابي لبعد تنظيم الوقت جاءا بمقدار 4,21 بدرجة عالية جدا، كما جاءت العبارات 4-5 بدرجات عالية جدا والعبارة 6 بدرجة عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد تنظيم الوقت في محور إدارة الوقت بالمقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية بدرجة عالية وعالية جدا ، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0,491 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3– التحليل الوصفي لبعد توجيه الوقت:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد توجيه الوقت من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3–18): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توجيه الوقت.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
7	يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل	3,93	1,112	4	عالية
8	اعمل بوجود قائمة يومية للمهام	3,83	0,986	3	عالية
9	يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير قابلة للتأجيل	4,20	0,805	2	عالية جدا
10	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.	4,33	0,606	1	عالية جدا
	بعد توجيه الوقت	4,07	0,643	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3–18) أن المتوسط الحسابي لبعد توجيه الوقت جاءا بمقدار 4,07 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 7–8 بدرجات عالية، والعبارات 9–10 بدرجة عالية جدا، وهذا إشارة لتوفر بعد توجيه الوقت في محور إدارة الوقت بالمقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية بدرجة عالية وعالية جدا ، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0,643 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

4– التحليل الوصفي لبعد رقابة الوقت:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد رقابة الوقت من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3–19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد رقابة الوقت.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
11	تمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط.	**3,93**	**0,907**	**3**	**عالية**
12	يجب أن تكون الرقابة علي الوقت رقابة ذاتية.	**4,10**	**0,759**	**2**	**عالية**
13	تهدف الرقابة علي الوقت إلى تصحيح الانحراف وليس فرض العقاب.	**4,07**	**0,944**	**3**	**عالية**
14	الأهداف المطلوب انجازها محددة بدقة ووضوح.	**4,10**	**0,885**	**2**	**عالية**
15	ساعات العمل كافية لانجاز الأعمال الموكلة إلي.	**3,93**	**0,907**	**3**	**عالية**
16	التزم بالمواعيد الرسمية (دخول ،خروج...)	**4,23**	**0,898**	**1**	**عالية جدا**
	بعد رقابة الوقت	**4,06**	**0,573**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3–19) أن المتوسط الحسابي لبعد رقابة الوقت جاءا بمقدار 4,06 بدرجة عالية، كما جاءت اغلب العبارات 11–12–13–14–15 بدرجات عالية، والعبارات 16 بدرجة عالية جدا، وهذا إشارة لتوفر بعد رقابة الوقت في محور إدارة الوقت بالمقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0,573 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور أداء العاملين.

جدول رقم(3–20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
17	تساعدني إدارة الوقت على تنظيم عملي وتوفر لي الراحة عند أدائه.	4,27	0,740	4	عالية جدا
18	احرص علي تعليم مرؤوسي مهارات إدارة الوقت.	3,70	1,022	12	عالية
19	إذا لم أكمل أعمالي في الوقت الرسمي انهيها في وقتي الخاص أو المنزل.	3,73	1,311	11	عالية
20	تحسين الأداء العام للمنظمة يأتي من الإدارة الجيدة للوقت .	4,30	0,750	3	عالية جدا
21	يتم تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة باستمرار.	3,90	0,845	9	عالية
22	يتسم نظام تقييم الأداء في المنظمة بالمرونة.	3,90	0,759	9	عالية
23	يتم تقييم الموارد البشرية علي أسس موضوعية وبدون محاباة.	3,60	1,303	13	عالية
24	تتم مناقشة نتائج الأداء بين الإدارة والعاملين.	3,70	1,236	12	عالية
25	وجود قنوات اتصال دائمة مع العمال.	3,87	1,008	10	عالية
26	تهتم الإدارة بتدريب العاملين لزيادة دقتهم في انجاز أعمالهم.	3,90	0,960	9	عالية
27	استعراض الأخطاء فرصة لتقييم أداء العاملين.	4,03	0,765	7	عالية
28	ظروف العمل المحيطة بك مساعدة ومريحة.	3,93	0,980	8	عالية
29	الاهتمام بي يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائي.	4,33	0,661	2	عالية جدا
30	أسعى لتحسين جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار.	4,47	0,507	1	عالية جدا
31	اشعر أنني أساهم في تحقيق أهداف المنظمة.	4,20	0,610	6	عالية جدا

32	قيامي بمخطط زمني بأعمالي اليومية المطالب بها لتحقيق أداء أكثر فعالية.	4,23	0,679	5	عالية جدا
	محور أداء العاملين	**4,00**	**0,602**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3–20) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين انه جاء بمقدار 4,00 بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على العبارات 18–19–21–22–23–24–25–26–27–28 حيث نجد أنها عالية، كما جاءت العبارات 17–20–29–30–31–32 بدرجة عالية جدا وهذا إشارة أن العاملين بالمقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية يتميزون بدرجة عالية من الأداء، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0,602 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3–21):اختبار الانحدار البسيط لتخطيط الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية

البيان	تخطيط الوقت				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية	0.532	0.283	0.551	3.327	0.002

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–21) اثر تخطيط الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية،حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.532** بين تخطيط الوقت وأداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.283** أي أن ما قيمة **28%** من التغيرات في أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية ناتجة عن تخطيط الوقت.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.551** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تخطيط الوقت يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية بقيمة **0.551**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **3.327** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.002** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3–22):اختبار الانحدار البسيط لتنظيم الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية

البيان	تنظيم الوقت				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية	0.638	0.407	0.782	4.383	0.000

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–22) اثر تنظيم الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية،حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.638** بين تنظيم الوقت وأداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.407** أي أن ما قيمة **40%** من التغيرات في أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية ناتجة عن تنظيم الوقت.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.782**وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تنظيم الوقت يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية بقيمة **0.782**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **4.383** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

ثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3–23):اختبار الانحدار البسيط لتوجيه الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية

البيان	توجيه الوقت				
أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.730	0.533	0.683	5.652	0.000

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–23) اثر توجيه الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية،حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.730** بين توجيه الوقت وأداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.533** أي أن ما قيمة **53%** من التغيرات في أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية ناتجة عن توجيه الوقت.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.683** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في توجيه الوقت يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية بقيمة **0.683**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **5.652** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3–24):اختبار الانحدار البسيط لرقابة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية

البيان	رقابة الوقت				
أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.549	0.301	0.577	3.472	0.002

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–24) اثر رقابة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية،حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.549** بين رقابة الوقت وأداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.301** أي أن ما قيمة **30%** من التغيرات في أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية ناتجة عن رقابة الوقت.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.577** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في رقابة الوقت يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية بقيمة **0.577**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **3.472** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.002** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3–25):اختبار الانحدار البسيط لإدارة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية

البيان	لإدارة الوقت				
أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.767	0.589	1.008	6.329	0.000

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–25) اثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية،حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.767** بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.589** أي أن ما قيمة **58%** من التغيرات في أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية ناتجة عن إدارة الوقت.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 1.008** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في إدارة الوقت يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية بقيمة **0.577**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **6.329** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.002** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة لأثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية حيث قدمنا لمحة عن المؤسسة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من الفرضيات ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

– تقدير الموظفين لبعد تخطيط الوقت في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية جاءا بدرجة عالية جدا.

– تقدير الموظفين لبعد تنظيم الوقت في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية جاءا بدرجة عالية جدا.

– تقدير الموظفين لبعد توجيه الوقت في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية جاءا بدرجة عالية.

– تقدير الموظفين لبعد رقابة الوقت في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية جاءا بدرجة عالية.

– تقدير الموظفين لمحور أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية جاءا بدرجة عالية.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين في المقاطعة التجارية لمؤسسة نفطال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

خاتمة عامة

إن بيئة الأعمال الحالية يشهد لها الجميع بالتعقد وصعوبة تحقيق المنظمات للبقاء فيها، والتي أصبحت مطالبة اليوم بإعادة النظر في الفلسفة التي توجه منظومتها الإدارية فالفكر الإداري بتطوره الدائم أصبح يحمل في طياته المنفذ الذي يؤهل المنظمات إلى تحقيق النمو والبقاء وذلك انطلاقا من التراكم المعرفي الذي يزخر به على شتى الأصعدة والميادين، وخصوصا ما تعلق بأساليب التطوير المنظمي التي كانت ومازالت محل اجتهاد من قبل الباحثين الذين يسعون إلى استقراء واقع المنظمات لإعطاء مقترحات وحلول للمشاكل التي تواجهها، أو إلى استشراف خطط وأساليب عمل فعالة تدعمها في سبيل سعيها لامتلاك الميزة التنافسية في جميع الميادين هذه الميزة التي تمكنها من الريادة على باقي المؤسسات المنافسة وهناك مجال واسع من المتغيرات المؤثرة عليها ومن بينها: السعر، الترويج، الخدمات...والملاحظ أن اغلب تلك المتغيرات يمكن تحقيقها من خلال العمل بأساليب إدارية حديثة تقوم بتسطير المراحل الضرورية والتي من خلالها يمكن الحصول على ميزة تنافسية ولعل أساليب إدارة الوقت التي قمنا بمعالجتها في هذه الدراسة يمكن أن تكون بمثابة إدارة متكاملة يعتبر أهم أهدافها تحقيق الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق والتقدم، فمن خلال الطرق المستخدمة في وظيفة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) للوقت سنلاحظ أن الشخص الذي سيعمل على إتباعها ستؤدي به إلى الانضباط والشعور بالمسؤولية وهذا ما يعتبر إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الجودة، كما أن إتباع إجراءات تنظيم الوقت تساعد أيضا على اكتساب التفوق فعند تحديد طريقة أداء العمل والحديث على الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة لأول مرة سيؤدي إلى تخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيف السعر ...وعموما فإن إدارة الوقت غاية في الأهمية مما يستدعي تطبيقها على أرض الواقع .

***نتائج الدراسة:** قد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملة من النتائج نورد أهمها فيما يلي:

- إن إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة بمعني لها (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

- وجود وضوح لدى عينة الدراسة بأهمية إدارة الوقت وإدراك مدى ضرورتها لرفع مستوى الأداء.

- يساهم وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل.

- تعمل الرقابة الفاعلة للوقت على تحسين مستوى أداء العاملين.

- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل غير مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

- الوقت يعتبر احد أهم الموارد البشرية للمؤسسة لأنه لا يسترجع وغير قابل لا للزيادة أو النقصان.

- يكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة في جميع الميادين وذلك للأهمية التي أصبح يحظى بها هذا العصر.

- تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في نجاح إدارة 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 إليها، نستطيع أن نقدم بعض التوصيات والتي نوجزها فيما يلي:

- لابد علي مدراء المؤسسات أن يدركوا أهمية إدارة الوقت في خلق وتعزيز ميزة تنافسية لمؤسستهم.

- إن عوامل المؤهل العلمي والخبرة وبالإضافة إلى الوظيفة الحالية هي خصائص مهمة ومؤثرة على علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين ومن هنا تأتي أهمية الحرص على استقطاب ذوي المؤهلات العالية والخبرات الطويلة.

- عقد ندوات ومحاضرات دورية حول إدارة الوقت.

- عقد ورشات عمل لدراسة واقع إدارة الوقت في المؤسسة.

- تصميم برامج تدريبية تتناول موضوع إدارة الوقت.

- ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوى والضعف في إدارة الوقت وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات.

- العمل على استثمار الوقت استثمارا أمثل باعتباره من المصادر الغير متجددة وزيادة الوعي لدى الإدارة والعاملين بأهميته ليصبح جزءا من الثقافة التنظيمية.

- التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة وليس هدف، حتى لا يكون هناك إفراط فيها وينتقل المفهوم إلى تخفيض الوقت إلى أقصى الحدود وحتى لا تنطبق المقولة " إذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده".

- تطوير وتحديث أساليب الإنتاج ومختلف الأجهزة الالكترونية المستعملة في الإدارة لأنها تؤثر تأثيرا بالغا على تسيير الوقت في المؤسسة.

- كما نوصي الإدارة بضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة الوقت في إطار الإستراتيجية العامة للمجمع ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق رسالة المجمع وأهدافه.

***آفاق الدراسة:** نظرا لأهمية موضوع أثر إدارة الوقت على أداء العاملين يمكن لفت نظر الباحثين إلى بعض المواضيع الممكن معالجتها مستقبلات في هذا الميدان ونذكر منها علي سبيل المثال لا الحصر:

* اثر إدارة الوقت في إحداث تغييرات جذرية في المؤسسات .

* إدارة الوقت كأداة للاستثمار في المؤسسات.

* اثر إدارة الوقت علي زيادة فعالية المديرين في المؤسسات.

* معوقات تطبيق إدارة الوقت في المؤسسات العامة والخاصة.

* اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إدارة الوقت للعاملين في المؤسسة.

* العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الوقت.

* إدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة.

* علاقة إدارة الوقت بإدارة الأزمات.

* إدارة الوقت دورها في تخفيض ضغوط العمل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ –الكتب:

1 –**القرآن الكريم.**

2 –الديب إبراهيم رمضان، أسس ومهارات إدارة الذات، إدارة الوقت، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر 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 والتوزيع، القاهرة،2000.

5 –العجمي محمد حسنين، الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2008.

6 –حرفوش مدني، تاريخ الفكر الإداري، مكتبة زهراء الشرق، الإسكندرية، 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 والتطبيق، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007 .

9 –راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع، جامعة الإسكندرية، 1999،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، إدارة الوقت وعمليات اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

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

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

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

16 -شحاذة أمين، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار ابن الجوزي، الرياض، 1428هـ .

17 -صلاح عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

18 -ضامي محمد هشام حزير، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

19 -ظاهر محمد كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

20 -عبد الجواد محمد أحمد، كيف تدير وقتك بفاعلية، سلسلة التدريب والتطوير الذاتي، دار البشير للثقافة والعلوم طنطا، 2000 .

21 -عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات الجدوى 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، إدارة الوقت، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان .

24 -فهد خليل زايد، فن إدارة الوقت(الوقت وأهميته)، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2013.

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، إدارة الوقت –مفاهيم-عمليات –تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009 .

28 -لويس معلوف الموسوعي، المنجد الطالب، دار المشرق، بيروت، الطبعة الثالثة والأربعون، 1995.

29 -مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.

30 -محمد ظاهر وتر، دور الزمن في الإدارة، المطبعة العلمية، دمشق، 1985.

31 -محمد احمد الطراونة، " إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية "، مؤتة للدراسات والبحوث، المجلد(17)، العدد (1)، مؤتة، 2002 .

32 -مجدي إبراهيم محمد، أسس إدارة الوقت وموارده، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.

33 -محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سلسلة إصدارات التدريب الإداري.

34 -ماكينزي اليك، مصيدة الوقت، مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، الرياض.

35 -محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.

36 -مصطفي عشوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتابة بالجزائر، 1992.

37 -محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى .

38 -محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى،2007.

39 -نادر احمد أبو شيحة ومحمد قاسم القريوتي، " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية"، دراسات، المجلد(20)، العدد (1)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1993.

40 -وليام هوفر، ما هو مفهومك للوقت ضمن سلسلة، إدارة الوقت، تحرير دايلتيمب، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة الرياض، 1991.

41 -وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، مصر، 2004.

42 -يوحنا عبد أل ادم وسليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 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، -

44 -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.

45 -جمال مبارك حسن الشمراني، إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2000.

46 -جهاد محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.

47 -لين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

48 -وشاح محمد فلاح، اتجاهات الإدارة الوسطى في المؤسسات العامة في المناطق الصناعية نحو إدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البرموك، 2004.

ج مذكرات الماستر:

49 -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.

50 -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:

51- WINWOOD richard ,time management ,franklyne international institute, Utah ,1990

الملاحق

الملحق رقم (2-1): استمارة الاستبيان

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبيان

سيدي سيدتي...

لي كامل الشرف أن أضع بين يديكم هذه الإستبانة، والتي تعد جزءا من بحث علمي نقوم بإعداده كمطلب نهائي للحصول علي شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، والذي كان موضوعه بالعنوان الآتي :

اثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية

دراسة حالة على عينة من موظفي المقاطعة التجارية " نفطال المدية "

اعتبارا من كونكم جزءا مهما في عينة البحث:أرجوا منكم التفضل والتكرم بالإجابة علي كامل أسئلة الإستبانة بما يحاكي الواقع العملي، وينقل تجسيدا حقيقيا لما هو كائن، حتى يتسنى لنا جمع المعلومات حول موضوع دراستنا واقتراح الحلول الملائمة كمحصلة لمخرجات الإشكالية محل البحث.

شاكرا ومقدرا كرم التجاوب ومؤكدا في سياقه أن مجمل ما سيرد في الإستبانة سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا في إطار البحث العلمي، وارجوا منكم التركيز التام في الإجابة، واختيار جواب واحد لكل سؤال بما يتناسب مع واقع عملكم.

قسمنا الاستبيان إلى جزأين، الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية للعامل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والوظيفي)

والجزء الثاني قسمناه إلى محورين ، المحور الأول يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول إدارة الوقت بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) أما المحور الثاني فيحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخص أداء العاملين بما يوافق وضعهم في المنظمة .

دمتم ذخرا لخدمة البحث العلمي...لكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم...

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى منكم قراءة الأسئلة التالية ووضع علامة (**X**) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك الشخصية والوظيفية الحالية.

1)الجنس : ☐ ☐

2العمر: – اقل من 25 سنة ☐ – من 25 سنة إلى 35 سنة ☐

– من 36 سنة إلى 45 سنة ☐ – من 46 سنة إلى 55 سنة ☐

– من 56 سنة إلى 60 سنة ☐

3)المستوى التعليمي: – ابتدائي ☐ – متوسط ☐ – ثانوي ☐

–مهني ☐ –جامعي ☐

4)سنوات الخبرة: – اقل من 5 سنوات ☐ – من 5 إلى 10 سنوات ☐

– من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ – من 16 سنة إلى 20سنة ☐

– من 21 سنة فأكثر ☐

5)نوع الوظيفة التي تشغلها – مدير ☐ – رئيس دائرة ☐

– رئيس مصلحة ☐ – رئيس قسم ☐ –وظيفة أخرى ☐

الجزء الثاني: العبارات المشكلة للإستبانة

المحور الأول: إدارة الوقت: يرجى وضع علامة (**X**) في الخانة المناسبة .

أبعاد إدارة الوقت	محتوى العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
تخطيط الوقت	يزيد التخطيط اليومي للوقت علي زيادة التركيز للموظف.					
	تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت.					
	تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد علي حسن إدارة الوقت.					
تنظيم الوقت	يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت والجانب الإنساني.					
	يتم تنظيم الوقت بناءا علي درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.					
	يعمل تقسيم المهام علي تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت.					
توجيه الوقت	يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل.					
	اعمل بوجود قائمة يومية للمهام.					
	يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير قابلة للتأجيل .					
	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.					
الرقابة على الوقت	تمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط.					
	يجب أن تكون الرقابة علي الوقت رقابة ذاتية.					
	تهدف الرقابة علي الوقت إلى تصحيح الانحراف وليس فرض العقاب.					
	الأهداف المطلوب انجازها محددة بدقة ووضوح.					
	ساعات العمل كافية لانجاز الأعمال الموكلة إلي.					
	التزم بالمواعيد الرسمية (دخول، خروج...)					

المحور الأول:إدارة الوقت

يرجى وضع علامة (**X**) في الخانة المناسبة .

01	تساعدني إدارة الوقت على تنظيم عملي وتوفر لي الراحة عند أدائه.					
02	احرص علي تعليم مرؤوسي مهارات إدارة الوقت.					
03	إذا لم أكمل أعمالي في الوقت الرسمي انهيها في وقتي الخاص أو المنزل.					
04	تحسين الأداء العام للمنظمة يأتي من الإدارة الجيدة للوقت .					
05	يتم تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة باستمرار.					
06	يتسم نظام تقييم الأداء في المنظمة بالمرونة.					
07	يتم تقييم الموارد البشرية علي أسس موضوعية وبدون محاباة.					
08	تتم مناقشة نتائج الأداء بين الإدارة والعاملين.					
09 -	وجود قنوات اتصال دائمة مع العمال					
10	تهتم الإدارة بتدريب العاملين لزيادة دقتهم في انجاز أعمالهم.					
11	استعراض الأخطاء فرصة لتقييم أداء العاملين.					
12	ظروف العمل المحيطة بك مساعدة ومريحة.					
13	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى انخفاض مستوي أدائي.					
14	أسعى لتحسين جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار.					
15	اشعر أنني أساهم في تحقيق أهداف المنظمة.					
16	قيامي بمخطط زمني بأعمالي اليومية المطالب بها لتحقيق أداء أكثر فعالية.					

في الأخير اقدر إخلاصكم وتعاونكم،والرجاء التأكد من عدم إغفالكم أي سؤال ،ثم إعادة الاستبيان .

*** شاكرين لكم تعاونكم ***

الملحق رقم (2-2): نتائج دراسة SPSS

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,107	30	,200*	,961	30	,335

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	32

Correlations

			يزيد التخطيط اليومي للوقت علي زيادة التركيز للموظف.	تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت.	تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد علي حسن إدارة الوقت	تخطيط الوقت
Spearman's rho	يزيد التخطيط اليومي للوقت علي زيادة التركيز للموظف.	Correlation Coefficient	1,000	,522**	,567**	,846**
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,001	,000
		N	30	30	29	30
	تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت.	Correlation Coefficient	,522**	1,000	,693**	,834**
		Sig. (2-tailed)	,003	.	,000	,000
		N	30	30	29	30
	تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد علي حسن إدارة الوقت	Correlation Coefficient	,567**	,693**	1,000	,863**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000
		N	29	29	29	29
	تخطيط الوقت	Correlation Coefficient	,846**	,834**	,863**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	29	30

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

Correlations

			يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت والجانب الإنساني	يتم تنظيم الوقت بناءا علي درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.	يعمل تقسيم المهام علي تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت	تنظيم الوقت
Spearman's rho	يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت والجانب الإنساني	Correlation Coefficient	1,000	,376*	,412*	,760**
		Sig. (2-tailed)	.	,041	,024	,000
		N	30	30	30	30
	يتم تنظيم الوقت بناءا علي درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.	Correlation Coefficient	,376*	1,000	,349	,799**
		Sig. (2-tailed)	,041	.	,059	,000
		N	30	30	30	30
	يعمل تقسيم المهام علي تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت	Correlation Coefficient	,412*	,349	1,000	,664**
		Sig. (2-tailed)	,024	,059	.	,000
		N	30	30	30	30
	تنظيم الوقت	Correlation Coefficient	,760**	,799**	,664**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل	اعمل بوجود قائمة يومية للمهام	يتم التمييز بين القرارت القابلة للتاجيل وغير قابلة للتاجيل	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.	توجيه الوقت
Spearman's rho	يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل	Correlation Coefficient	1,000	,493**	,230	,507**	,759**
		Sig. (2-tailed)	.	,006	,221	,004	,000
		N	30	30	30	30	30
	اعمل بوجود قائمة يومية للمهام	Correlation Coefficient	,493**	1,000	,466**	,363*	,820**
		Sig. (2-tailed)	,006	.	,009	,049	,000
		N	30	30	30	30	30
	يتم التمييز بين القرارت القابلة للتاجيل وغير قابلة للتاجيل	Correlation Coefficient	,230	,466**	1,000	,487**	,671**
		Sig. (2-tailed)	,221	,009	.	,006	,000
		N	30	30	30	30	30
	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.	Correlation Coefficient	,507**	,363*	,487**	1,000	,712**
		Sig. (2-tailed)	,004	,049	,006	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	توجيه الوقت	Correlation Coefficient	,759**	,820**	,671**	,712**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			تمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط.	يجب أن تكون الرقابة علي الوقت رقابة ذاتية.	تهدف الرقابة علي الوقت إلى تصحيح الانحراف وليس فرض العقاب.	الأهداف المطلوب انجازها محددة بدقة ووضوح.	ساعات العمل كافية لانجاز الأعمال الموكلة إلي.	التزم بالمواعيد الرسمية	رقابة الوقت
Spearman's rho	تمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط.	Correlation Coefficient	1,000	,588**	,537**	,444*	,206	,085	,590**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,002	,014	,275	,656	,001
		N	30	30	30	30	30	30	30
	يجب أن تكون الرقابة علي الوقت رقابة ذاتية.	Correlation Coefficient	,588**	1,000	,663**	,478**	,269	,509**	,783**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,008	,150	,004	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
	تهدف الرقابة علي الوقت إلى تصحيح الانحراف وليس فرض العقاب.	Correlation Coefficient	,537**	,663**	1,000	,587**	,403*	,299	,878**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	.	,001	,027	,109	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
	الأهداف المطلوب انجازها محددة بدقة ووضوح.	Correlation Coefficient	,444*	,478**	,587**	1,000	,500**	,370*	,774**
		Sig. (2-tailed)	,014	,008	,001	.	,005	,044	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30
	ساعات العمل كافية لانجاز الأعمال الموكلة إلي.	Correlation Coefficient	,206	,269	,403*	,500**	1,000	-,006	,526**
		Sig. (2-tailed)	,275	,150	,027	,005	.	,976	,003
		N	30	30	30	30	30	30	30
	التزم بالمواعيد الرسمية	Correlation Coefficient	,085	,509**	,299	,370*	-,006	1,000	,491**
		Sig. (2-tailed)	,656	,004	,109	,044	,976	.	,006
		N	30	30	30	30	30	30	30
	رقابة الوقت	Correlation Coefficient	,590**	,783**	,878**	,774**	,526**	,491**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,003	,006	.
		N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	انثى	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	7	23,3	23,3	23,3
	من 25 الى 35 سنة	8	26,7	26,7	50,0
	من 36 الى 45 سنة	12	40,0	40,0	90,0
	من 46 الى 55 سنة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	3	10,0	10,0	10,0
	ثانوي	8	26,7	26,7	36,7
	مهني	2	6,7	6,7	43,3
	جامعي	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	12	40,0	40,0	40,0
	من 5 الى 10 سنوات	5	16,7	16,7	56,7
	من 16 الى 20 سنة	7	23,3	23,3	80,0
	من 21 سنة فاكثر	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

مجال الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس دائرة	1	3,3	3,3	3,3
	رئيس مصلحة	2	6,7	6,7	10,0
	رئيس قسم	4	13,3	13,3	23,3
	وظيفة اخرى	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يزيد التخطيط اليومي للوقت علي زيادة التركيز للموظف.	30	0	4,03	,809
تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت.	30	0	4,37	,556
تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط للوقت يساعد علي حسن إدارة الوقت	29	1	4,31	,712
تخطيط الوقت	30	0	4,2333	,58165

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت والجانب الإنساني	30	0	4,33	,547
يتم تنظيم الوقت بناءا علي درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي.	30	0	4,23	,774
يعمل تقسيم المهام علي تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت	30	0	4,07	,583
تنظيم الوقت	30	0	4,2111	,49117

Statistics	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل	30	0	3,93	1,112
اعمل بوجود قائمة يومية للمهام	30	0	3,83	,986
يتم التمييز بين القرارت القابلة للتاجيل وغير قابلة للتاجيل	30	0	4,20	,805
يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.	30	0	4,33	,606
توجيه الوقت	30	0	4,0750	,64377

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط.	30	0	3,93	,907
يجب أن تكون الرقابة علي الوقت رقابة ذاتية.	30	0	4,10	,759
تهدف الرقابة علي الوقت إلى تصحيح الانحراف وليس فرض العقاب.	30	0	4,07	,944
الأهداف المطلوب انجازها محددة بدقة ووضوح.	30	0	4,10	,885
ساعات العمل كافية لانجاز الأعمال الموكلة إلي.	30	0	3,93	,907
التزم بالمواعيد الرسمية	30	0	4,23	,898
رقابة الوقت	30	0	4,0611	,57316

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تساعدني إدارة الوقت على تنظيم عملي وتوفر لي الراحة عند أدائه.	30	0	4,27	,740
احرص علي تعليم مرؤوسي مهارات إدارة الوقت.	30	0	3,70	1,022
إذا لم أكمل أعمالي في الوقت الرسمي انهيها في وقتي الخاص أو المنزل.	30	0	3,73	1,311
تحسين الأداء العام للمنظمة ياتي من الإدارة الجيدة للوقت	30	0	4,30	,750
يتم تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة باستمرار.	30	0	3,90	,845
يتسم نظام تقييم الأداء في المنظمة بالمرونة.	30	0	3,90	,759
يتم تقييم الموارد البشرية علي أسس موضوعية وبدون محاباة.	30	0	3,60	1,303
تتم مناقشة نتائج الأداء بين الإدارة والعاملين.	30	0	3,70	1,236
وجود قنوات اتصال دائمة مع العمال.	30	0	3,87	1,008
تهتم الإدارة بتدريب العاملين لزيادة دقتهم في انجاز أعمالهم.	30	0	3,90	,960
استعراض الأخطاء فرصة لتقييم أداء العاملين.	30	0	4,03	,765
ظروف العمل المحيطة بك مساعدة ومريحة.	30	0	3,93	,980
الاهتمام بي يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائي.	30	0	4,33	,661
أسعى لتحسين جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار.	30	0	4,47	,507
اشعر أنني أساهم في تحقيق أهداف المنظمة.	30	0	4,20	,610
قيامي بمخطط زمني بأعمالي اليومية المطالب بها لتحقيق أداء أكثر فعالية.	30	0	4,23	,679
اداء العاملين	30	0	4,0042	,60238

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,532[a]	,283	,258	,51898

a. Predictors: (Constant), تخطيط الوقت

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,981	1	2,981	11,069	,002[b]
	Residual	7,542	28	,269		
	Total	10,523	29			

a. Dependent Variable: اداء العاملين
b. Predictors: (Constant), تخطيط الوقت

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,671	,708		2,360	,025
	تخطيط الوقت	,551	,166	,532	3,327	,002

a. Dependent Variable: اداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,638[a]	,407	,386	,47210

a. Predictors: (Constant), تنظيم الوقت

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,282	1	4,282	19,214	,000[b]
	Residual	6,241	28	,223		
	Total	10,523	29			

a. Dependent Variable: اداء العاملين
b. Predictors: (Constant), تنظيم الوقت

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,710	,757		,938	,356
	تنظيم الوقت	,782	,178	,638	4,383	,000

a. Dependent Variable: اداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,730[a]	,533	,516	,41899

a. Predictors: (Constant), توجيه الوقت

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,607	1	5,607	31,941	,000[b]
	Residual	4,916	28	,176		
	Total	10,523	29			

a. Dependent Variable: اداء العاملين
b. Predictors: (Constant), توجيه الوقت

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,221	,498		2,449	,021
	توجيه الوقت	,683	,121	,730	5,652	,000

a. Dependent Variable: اداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,549[a]	,301	,276	,51257

a. Predictors: (Constant), رقابة الوقت

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,166	1	3,166	12,052	,002[b]
	Residual	7,356	28	,263		
	Total	10,523	29			

a. Dependent Variable: اداء العاملين
b. Predictors: (Constant), رقابة الوقت

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,663	,681		2,442	,021
	رقابة الوقت	,577	,166	,549	3,472	,002

a. Dependent Variable: اداء العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,767[a]	,589	,574	,39321

a. Predictors: (Constant), ادارة الوقت

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,194	1	6,194	40,059	,000[b]
	Residual	4,329	28	,155		
	Total	10,523	29			

a. Dependent Variable: اداء العاملين
b. Predictors: (Constant), ادارة الوقت

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,173	,664		-,261	,796
	ادارة الوقت	1,008	,159	,767	6,329	,000

a. Dependent Variable: اداء العاملين

الملحق رقم (2-3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اعتمد الطالب في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها من اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف، ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الآتي ذكرهم في الجدول الآتي:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
آتشي شعيب	**أستاذ محاضر صنف** (أ)	**جامعة المدية**
بن عيشوش عماد	**أستاذ محاضرة صنف** (أ)	**جامعة المدية**
زاهي محمد	**أستاذ محاضرة صنف** (أ)	**جامعة المدية**