



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

في : علوم التسيير - تخصص إدارة إنتاج وتمويل

بغوان

تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته OROLAI ومؤسسة الضمان

الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS-سعيدة-

تحت إشراف الأستاذة:

د . ملال ربيعة

بن جديد فاطمة الزهراء

من إعداد :

بن ططش يمينة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ..... :رئيسا

الأستاذ..... :مشرفا

الأستاذ..... :ممتحنا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

اللَّهُ

له الحمد حتى الرضا وله الحمد إذا رضى وله الحمد بعد الرضى، فبعونه وحفظه ورعايته خرج هذا العمل إلى النور، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد :

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

ونخص بالتقدير والشكر إلى الأستاذة ملال ربيعة على إتمام هذا البحث وقدمت لنا العون ومدت لنا يد المساعدة وزودتنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث فكانت لنا نورا يضيء الظلمة التي تقف أحيانا في طريقنا هي من زرعت التفاؤل في قلوبنا وقدمت لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار لها من أكل الشكر والامتنان

# إِهْدَاء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نظوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارينا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفي الذي علم العلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدي العزيزة. إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم ييخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز. إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أختي و. إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرة وتعلمنا إلى صديقاتي وزميلاتي. إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام .



أ..... المقدمة العامة

## الفصل الاول: اساسيات ادارة الوقت

### تمهيد الفصل

2..... المبحث الاول: اساسيات ادارة الوقت

2..... المطلب الاول: ماهية ادارة الوقت

8..... المطلب الثاني: اهمية و خصائص ادارة الوقت

11..... المطلب الثالث: نظريات ادارة الوقت

14..... المبحث الثاني: الادارة الفعالة للوقت

14..... المطلب الاول: خطوات و مكونات الادارة الناجحة للوقت

16..... المطلب الثاني: مناهج و اساليب الادارة الناجحة للوقت

21..... المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في فعاليات ادارة الوقت

24..... المبحث الثالث: استراتيجيات ادارة الوقت

24..... المطلب الاول: مفهوم و اهمية استراتيجيات ادارة الوقت

25..... المطلب الثاني: المنظور المستقبلي لادارة الوقت

25..... المطلب الثالث: مزايا و معوقات ادارة الوقت

خاتمة الفصل

## الفصل الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

### تمهيد الفصل

- المبحث الاول: ماهية ادارة الاداء.....31
- المطلب الاول: مفهوم ادارة الاداء و اهميتها.....31
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء و اهداف ادارة الاداء.....33
- المطلب الثالث: عناصر و صعوبات و مزايا ادارة الاداء.....34
- المبحث الثاني: ماهية تقييم الاداء.....36
- المطلب الاول: مفهوم و اهمية تقييم الاداء.....36
- المطلب الثاني: خطوات و مبادئ تقييم الاداء.....42
- المطلب الثالث: معايير و اهداف تقييم الاداء.....47
- المبحث الثالث: ادارة الوقت و الاداء.....49
- المطلب الاول: الوقت و كفاءة الاداء.....49
- المطلب الثاني: دور ادارة الوقت في تخفيف ضغوط العمل.....51
- المطلب الثالث: علاقة ادارة الوقت بمستوى الاداء.....52
- خاتمة الفصل

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### المقدمة

❖ المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول مؤسسات محل الدراسة.....54

54.....اولا:التعريف بمؤسسة تصنيع الحليب و مشتقاته.....

58 .....ثانيا:التعريف بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء.....

❖ المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و تحليل

الاستبيان.....60

60 .....اولا:الاجراءات المنهجية للدراسة.....

61.....ثانيا:التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية.....

❖ المبحث الثالث:تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....61

76.....الخاتمة.....

77.....الخاتمة العامة.....

78.....قائمة المراجع.....

79.....قائمة الجداول.....

80.....قائمة الاشكال.....

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	صفحة
1	أهمية ادارة الوقت	09
2	خطوات الإدارة الناجحة للوقت	14
3	مكونات الإدارة الفعالة للوقت	16
4	مضيعات ادارة الوقت حسب ماكنزي	22
5	آلية التغذية العكسية لأنشطة ووظائف الموارد البشرية	37
6	خطوات تقييم الأداء	43
7	المهام و النشاطات يمكن تفويضها(ايزنهاور)	48
8	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحليب و مشتقاته	56
9	يوضح عدد العمال و رتبة الأجر	57

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مناهج دراسة مفهوم الفعالية في ادارة الوقت	17
2	أهمية تقييم العاملين	36
3	توزيع العمال حسب المستوى الدراسي	55
4	مجتمع و عينة الدراسة	61
5	عدد الاستثمارات الموزعة	61
6	نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان لمؤسسة Orolait	62
7	نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان لمؤسسة Cnas	63
8	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
9	توزيع أفراد العينة حسب السن	64
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	64
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	65
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	65
13	المقياس الخماسي " ليكارت " المستخدم لقياس الاستمارة	65
14	درجة مجال الموافقة	66
15	وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور تخطيط الوقت لمؤسسة Orolait	66
16	وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور تنظيم الوقت لمؤسسة Orolait	67
17	وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور توجيه الوقت لمؤسسة Orolait	67
18	وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور رقابة الوقت لمؤسسة Orolait	68
19	وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور أداء العاملين لمؤسسة Orolait	68
20	نتائج معامل الارتباط بين ادارة الوقت و أداء العاملين لمؤسسة Orolait	69
21	نتائج أثر لإدارة الوقت على أداء العاملين لمؤسسة Orolait	70

71	وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور تخطيط الوقت لمؤسسة Cnas	22
71	وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور تنظيم الوقت لمؤسسة Cnas	23
72	وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور توجيه الوقت لمؤسسة Cnas	24
72	وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور رقابة الوقت لمؤسسة Cnas	25
73	وصف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور أداء العاملين لمؤسسة Cnas	26
74	نتائج معامل الارتباط بين ادارة الوقت و أداء العاملين لمؤسسة Cnas	27
75	نتائج أثر لإدارة الوقت على أداء العاملين لمؤسسة Cnas	28

موقفه

## المقدمة العامة

تحتاج الحياة على سطح الأرض إلى تنظيم الأعمال والأهداف من أجل الوصول إلى الغايات المطلوبة والحصول على السعادة المرجوة، ومن أهم ما يرتبط بمفهوم التنظيم هو الوقت، فقانون الوقت يسير على الإنسان في كل حياته.

و يعتبر الوقت مورداً من الموارد المتاحة للأفراد في المجتمع، والمنظمات والمؤسسات الموجودة داخل المجتمع والتي يجب استغلالها بكفاءة، فقد أصبح بُعداً مهماً لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، وقد أصبحت إدارة الوقت احد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار في تحديد نجاح وفعالية الإداري بشكل عام، ولان سوء استغلاله يؤثر سلباً على المؤسسة ككل، كما يولد لدى بعض العاملين سلبيات عديدة مثل سوء استغلال موارد المؤسسة البشرية والمادية وانتشار بعض العادات والظواهر السيئة في المؤسسة كظاهرة الكسل والتسيب والتغيب وعدم تحمل المسؤولية.

وإدارة الوقت مفهوم علمي متداخل يتطلب إدارة فعالة في استثمار الوقت ، وهذا يتطلب إدارة صحيحة لوقت الفراغ والراحة ، والعطل الأسبوعية، والعطل السنوية لأن العمل لا يمكن أن يشمل الزمن كله، فالزمن محدود والأعمال كثيرة (يمكننا أن نحقق ما نريد ولكن ليس كل ما نريد) .

فقد تنامت في العقدين السابقين دراسة إدارة الوقت في أدبيات الإدارة نظراً لتزايد حدة المنافسة بين المنظمات والطلب المتزايد في الحصول على الخدمة أو المنتج بسرعة عالية، باعتبارها أداة رئيسية لتحقيق الفعالية في مرونة رأس المال البشري، مما يمنح العاملين قدرة أعلى على التحكم في المهام وجدولتها . وترتبط سلوكيات إدارة الوقت بالنجاح الوظيفي الذي يعكس قدرة الفرد على تحقيق المخرجات المرغوبة وذات الصلة بالعمل فإدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بالصورة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد المتمثلة في الوقت المتاح , لكونها تسهم في رفع قدرتهم في السيطرة على الوقت المتاح، مما سينعكس إيجاباً في أدائهم ونجاح المنظمة .

## ❖ طرح الإشكالية

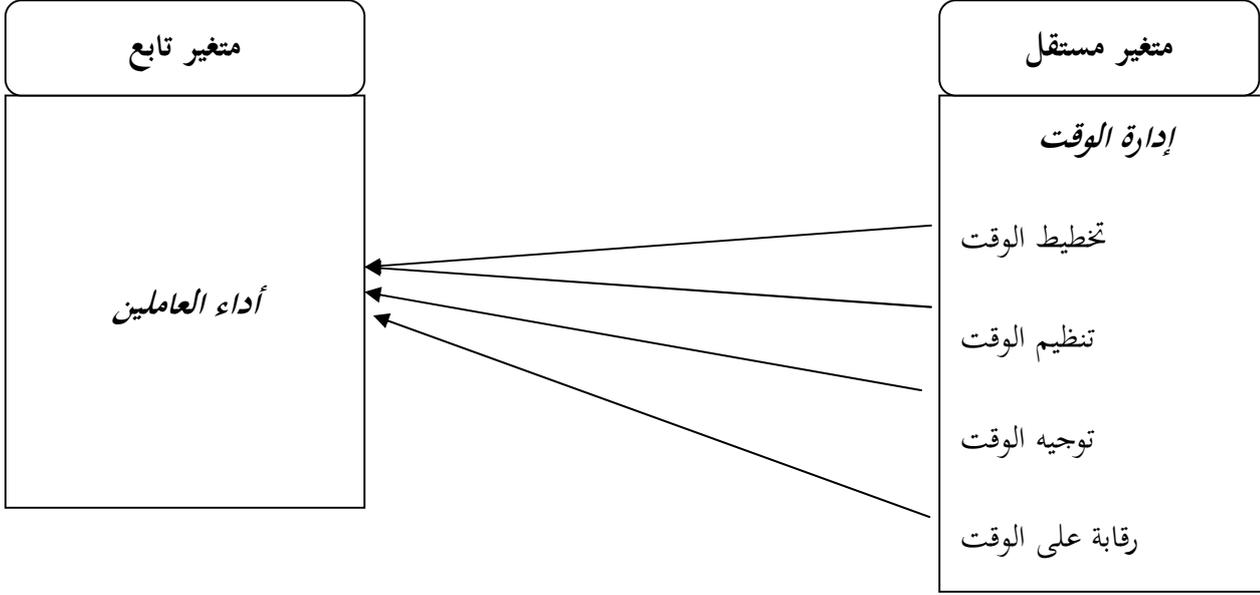
انطلاقاً مما سبق ذكره و نظراً لأهمية موضوع إدارة الوقت و الأداء الوظيفي بالنسبة للعنصر البشري وأمام تنامي الحاجة إلى الاهتمام بالوقت و إدارته كأداة فعالة لتحقيق التميز في أداء العامل , من هنا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

**ما مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين ؟**

### ويتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات التالية

- ما مفهوم إدارة الوقت وماهي أهميتها ؟
  - ماهي أساليب إدارة الوقت؟
  - ما العلاقة التي تربط بين عناصر إدارة الوقت وتحسين مستوى أداء العاملين ؟
  - ما المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في المنظمات على إدارة وقتهم ؟
- ❖ **للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية صغنا الفرضية التالية :**
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين إدارة الوقت ومستوى أداء العاملين .
  - ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير إدارة الوقت و أداء الوظيفي .

## ❖ نموذج الدراسة:



## ❖ أهمية الدراسة:

محاولة تسليط الضوء على الجوانب الأساسية في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم العاملين ورفع أدائهم المهني ، وكذلك مناقشة الأثر بين إدارة الوقت وأداء العاملين .

## ❖ أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تبيان أهمية عنصر الوقت و متغيراته الأساسية .
- محاولة التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت و تأثيره على أداء العاملين و كيفية إدارته .
- الكشف عن المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في المنظمات على إدارة وقتهم وسعي إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل لتحسين أدائهم .

## ❖ حدود الدراسة :

تحددت الدراسة بالمجالات التالية :

1- **المجال المكاني :** اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على مؤسستين و هي مؤسسة تصنيع الحليب و مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسعيدة .

2- **المجال البشري :** انجزت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 40 موظف في كل مؤسسة من مؤسسات المذكورة سابقا .

3- **المجال الزمني :** تمت الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2017-2018

4- **المجال الموضوعي :** اختصت الدراسة بدراسة العلاقة بين متغيرين إدارة الوقت كمتغير مستقل ومستوى الأداء كمتغير تابع .

## ❖ صعوبات البحث:

واجهنا عدة عقبات وصعوبات خلال قيام بدراستنا منها :

- قلة المراجع المتعلقة بصلب الموضوع .

-عدم تعاون عمال المكتبة .

-صعوبة إيجاد المؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، ورفضها تلبية رغبتنا في ملء الاستبيان.

الفصل الأول

إدارة الوقت

## تمهيد

يعتبر الوقت عنصراً مهماً في الحياة اليومية للأفراد، فهو ذو أهمية قصوى في تحديد أدوار ووظائف الأشخاص في أوقات معينة، فالتحكم به وإدارته تعطي الإنسان نجاحاً، وتمنحه القدرة على الموازنة بين الأهداف والواجبات المطلوبة منه، ولا يمكن تحقيق الموازنة بينهما إلا من خلال تحقيق إدارة ناجحة للوقت، لا تقتصر عملية إدارة الوقت على استيعاب الفرد وفهمه لكيفية استثماره واستغلاله لإنجاز أكبر عدد من الأهداف في حياة الشخص اليومية، كما تسعى إدارة الوقت في الدرجة الأولى إلى تقليص الوقت الضائع قدر الإمكان واستبدال الفراغ خلاله بإنجاز أعمال ذات أهمية، وبالتالي يساعد على زيادة إنتاجية الأشخاص أو العاملين في منظمة ما. كما يمكن تعريفه على أنه التحكم بالوقت ووضعه تحت السيطرة، والمدير الناجح يولي الوقت أهمية بالغة، فيتم وضعه في الحسبان قبل البدء بإنجاز الأعمال الموكلة له ومهامه، وذلك نظراً لكون الوقت من أهم الموارد التي يجب إدارتها.

و من خلال هذا الفصل سنتناول ثلاث مباحث حيث يضمن المبحث الأول أساسيات إدارة الوقت مفهومها خصائصها، و أنواع الوقت مفهومه و خصائصه، و يتمثل المبحث الثاني في الإدارة الفعالة للوقت و في الأخير المبحث الثالث إستراتيجية إدارة الوقت مفهومها و منظورها المستقبلي .

## المبحث الأول: أساسيات إدارة الوقت

يعتبر الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات والديانات الحديثة و القديمة إلا انه يختلف في التعامل معه و النظرة إليه من شخص إلى آخر لذا أضحى يعتبر من أهم المعايير التي تميز بين الحضارات وليس فقط الوقت في حد ذاته إنما أيضا إدارة الوقت التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية التي تساهم في رقي الشعوب ، سنتطرق في هذا المبحث إلى تبيان هدف الدراسة أهمية إدارة الوقت وتطرق إلى أهم نظريات إدارة الوقت .

### ➤ المطلب الأول : ماهية إدارة الوقت

#### ➤ أولا: ماهية الوقت

#### 1- تعريف الوقت:

<sup>1</sup>تتفق الأدبيات في مجال الوقت و إدارته على عدم وجود تعريف محدد للوقت و متفق عليه، وذلك راجع إلى تعدد أنواع الوقت من جهة وارتباط الوقت بجميع جوانب الحياة و مجالاتها و ظواهرها الأمر الذي أدى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين و الكتاب في تعريفهم للوقت .

فقبل الميلاد رأى " أرسطو طاليس" (384-322 ق.م) أن الوقت هو " تعداد الحركة" <sup>2</sup>

واعتبره إسحاق نيوتن (1642-1727) على انه : "شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الاتساق نفسه و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية " .

أما " كانت" (1724-1804) عرفه انه "الزمن ليس شيأ موضوعيا قائما بذاته وان الزمن يعود في الإحساس لأداء العقل "

في حين اعتبره (Patrik، 1994) <sup>3</sup> على أنه فرصة إذا ما استخدمناها بعقلانية وذكاء فإننا سنحصل على ما نريد أما إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة فإن النتيجة ستكون الفشل .

كما أشار بعض الكتاب إلى الوقت على أنه كالمعجون يشكل لخدمة أهدافنا، وللاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود بالنفع علينا ، وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك

<sup>1</sup> ربي رشيد الجليبي، اثر الخصائص القيادية في الإدارة الفعالة للوقت، الطبعة الأولى 2017 ، دار الحامد للنشر و التوزيع، ص87

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، ادارة الوقت النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار جرير للطباعة والنشر، عمان الأردن ، ص16

<sup>3</sup> ربي رشيد الجليبي ، المرجع نفسه ص 88

ومن وجهة نظر اقتصادية عرف الوقت على أنه الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية وبخاصة الأنشطة الاقتصادية بمعدل من النمو لا يمكن تخيله، لذلك أصبح الوقت رمزاً لإنتاج الثروة الاقتصادية ويعمل كهدف له قيمة عالية ورائدة .

ويعرف بأنه مادة الحياة وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما ، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث معين بنشاط أو بآخر ، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل . من كل هذه التعاريف نستنتج أن الوقت هو الحياة وهو أغلى وأندر مورد إنساني وتنظيمي، اهتمت به الإدارة منذ نشأتها كعلم وحتى الآن، حيث ترى أن الاستخدام الفعال والملائم للوقت يفسر الفرق بين الإنجاز والفشل .

## ➤ 2- أنواع الوقت: 4

- ✓ الوقت الإبداعي: وهو الوقت الذي يبذل في التفكير العلمي والتخطيط المستقبلي والتوجيه السليم لمعالجة المشكلات الإدارية، وتقديم حلول موضوعية تضمن فاعلية ونتائج منطقية للقرارات.
- ✓ الوقت التحضيري: ويعني بالفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية بدء العمل من كل ما له ارتباط مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمل .
- ✓ الوقت الإنتاجي: وهو عبارة عن المدة الزمنية التي استغرقت في تنفيذ العمل المخطط له مسبقاً، سواء في الإبداع أو التحضير؛ أي: إنه مُدة زمنية توارى تلك المدة الإبداعية والتحضيرية لاستثمار الوقت والموارد المتاحة استثماراً أمثل.

وينقسم إلى قسمين:

- الوقت الإنتاجي العادي (المنظم - أو غير الطارئ)
- الوقت الإنتاجي غير العادي (الطارئ - أو غير المنظم)
- ✓ الوقت العام أو غير المباشر: وهو الوقت الذي يُصَرَف في إنجاز بعض الأنشطة التي لها تأثيرها الداخلي على مستقبل المنظمة، ولكن بشكل غير مباشر، بل فرعي يقبل الإنابة والتفويض. فالمدير الفعّال هو مَنْ يستطيع أن يُدير وقته ويحسن توزيعه ما بين إبداعي وتحضيري، وإنتاجي وعام؛ حتى يتسنى له أن يقوم بكافة الأنشطة والأعمال المنوطة به، سواء في عمله أو مع مجتمعه.

### ➤ 3 خصائص الوقت<sup>5</sup> :

على عكس الطاقة والمال والمهارة، فالوقت الذي يمضي لا يعود ولا يمكن إيجاده مرة أخرى، وهو السلعة الوحيدة التي نحصل منها على قدر معين فقط ، وعندما نستخدم الوقت فلن نحصل على زيادة منه ولا نستطيع ان نستعيد الساعات أو الأيام التي قضيناها، ولكننا نستطيع اتخاذ خطوات ايجابية لإدارته ولذلك فإن للوقت خصائص وميزات يتميز بها عن غيره الموارد وهي :

- الوقت سريع الانقضاء، ويسير بنفس السرعة والوتيرة، وعملية استرجاعه أمر مستحيل.
- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه أو تفويضه ، و إن مضى لا يعود فهو نفس ما يملك الإنسان
- الوقت لا يمكن تخزينه وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية .
- الوقت لا يمكن شراءه أو بيعه أو تأجيله.
- الوقت لا يمكن سرقة، وتوفيره أو اقتراضه.
- الوقت لا يمكن مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما علينا فعله هو أن نقضيه وفق معدل محدد مقداره (60 ثانية /دقيقة).
- الوقت مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي.

### ➤ ثانيا: ماهية إدارة الوقت

#### 1. مفهوم إدارة الوقت :<sup>6</sup> Time Management

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ، ومكان ، وإنسان فإدارة الوقت لتقتصر على إداري دون آخر، ولا تقتصر تطبيقها على مكان أو زمان دون آخر، و ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري دون غيره من المجالات الأخرى .

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

وقد ربط **Drucker**<sup>7</sup> إدارة الوقت بإدارة الذات بقوله: "أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال

<sup>5</sup> طارق سويدان ، محمد اكرم العدلوني ، فن ادارة الوقت ، الطبعة الأولى 2004 ، قرطبة للنشر و التوزيع ص 13

<sup>6</sup> ياسر أحمد فرج، المرجع سبق ذكره ،ص16-1

<sup>7</sup> بيتر دراكر: كاتب إقتصادي أمريكي فهو الذي حدد مفهوم الشركة في تحليله لشركة جنرال موتور 9

هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهامه وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر."

ويرى الإداريون التنفيذيون الأمريكيون أن إدارة الوقت عبارة عن: " ممارسة أعمال فضلى تستدعى قدرا عاليا من التخطيط و التنظيم و الرقابة للوقت و للقائمين عليه و ذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تقدم التنظيم و الأفراد على حد سواء"

كما عرفت أيضا على أنها عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و المتابعة و التنسيق و التحفيز و الاتصال وهي إدارة لأنذر عنصر متاح للمشروع .

و عن إدارة الوقت في القرآن الكريم<sup>8</sup> فقد نبهنا الله سبحانه و تعالى على أهمية الوقت كثيرا وحث على اغتنامه و عدم إضاعته فهو من الأمور التي يسأل عنها الإنسان يوم القيامة . وقد ورد ذكر الوقت في أكثر من خمس وعشرين سورة من القرآن الكريم و في مواقع متعددة . مسميات عدة كالدهر - العصر - الحين - اليوم - الأبد - السرمد... إلى غير ذلك .

**1- الوقت من أصول النعم:** باعتباره نعمة عظيمة امتنَّ الله بها على عباده يجب عليهم شكرها، والآيات في هذا متمثلة في آيات التسخير الشمس والقمر، والليل والنهار، اللذين يعتبران بأفصح عبارة الزمن الذي نعيش فيه من أوَّله إلى آخره.

**2- الإقسام بالوقت:**<sup>9</sup> والمقصود مجموعة الآيات التي أقسم الله بالوقت ليدلَّ على عظم هذا العنصر وشرفه، وأهمية استغلاله، وتمثَّل هذه الآيات في آيات مسمَّيات الوقت التي أقسم الله بها في كتابه. "والعصر إن الإنسان لفي خسر". (سورة العصر) " والليل إذا يغشى والنهار إذا تجلَّى" (سورة الليل) "والفجر وليالٍ عشر". (سورة الفجر)

**3- ارتباط الوقت بالغاية من الخلق:** فالإنسان خُلِق لغاية سامية، وهدف مقصود مطلوب؛ ألا وهو عبادة الله - تعالى - وعمارة الأرض، فعبادة المؤمن في الأرض تتمثَّل في إقامة شعائر الإسلام وتحقيقها، وهذه الشعائر لها صلة وثيقة بالوقت؛ فالصلوات الخمس في اليوم واللييلة موقوتة قال الله تعالى "إن صلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً" (النساء آية 103) والزكاة تخرج بعد حولٍ كامل، وشهر الصيام مؤقَّت برؤية هلاله ابتداءً وانتهاءً، والحج أشهرٌ معلومات، وهكذا بقيَّة النوافل والقربات إمَّا في الصباح أو المساء، أو بالغدو والآصال.

**4- الوقت وتعاقب الأهلة:** في تقدير القمر منازل ومحو آية الليل منفعلة للعباد؛ ليعرفوا عدد السنين والحساب

<sup>8</sup>خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي و إداري ص28  
<sup>9</sup> آيات من القرآن الكريم

والشهور والأعوام، وقد قال الله تعالى "يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ" (البقرة آية 189)

**الوقت في السنة:** أحاديث السنة كنوز الأمة؛ فقد حفلت كتب السنة النبوية بمجموعةٍ من الأقوال والأفعال النبوية التي تبين أهمية الوقت والعناية بقدره، وهي تدور في المعاني التالية:

1- **الوقت نعمة عظيمة:** فقد قال - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - ((نعمتان مغبونٌ فيهما كثيرٌ من الناس: الصحة، والفراغ))؛ أي: إن كثيراً من الناس عن إدراك أهمية هاتين النعمتين العظيمتين من المغبون الذي يشتري بأضعاف الثمن، أو يبيع بدون ثمن المثل.

2- **الوقت مسؤولية كبرى:** وتتجلى هذه المسؤولية عند السؤال عنها يوم القيامة: ((لا تزول قدما عبدٍ يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع خصال: ... وعن عمره فيم أفناه؟ وعن شبابه فيم أبلاه؟...)) الحديث.

3- **الوقت وعاء العبادة:** أي الظرف أو الوعاء الذي تُؤدَّى فيه؛ فالعبادات لا تُؤدَّى إلا لمواعيد محددة، ومواقيت معلومة لا تصحُّ إلا بها.

4- **الوقت من أفعال النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -:** فقد كان - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - محافظاً على وقته، مستمراً له في العبادة والطاعة، مقسماً له ما بين حق الله، وحق أهله، وحق نفسه، وحق الناس.

5- **تقسيم الوقت وتنظيمه:** فالحقوق كثيرة وأداؤها يستلزم تنظيم الأوقات، وتقسيمها على وجه يضمن أداء الحقوق، وممَّا رواه النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - عن صحف إبراهيم - عليه السلام - قوله: ((على العاقل ما لم يكن مغلوباً على عقله أن تكون له ساعات: ساعة يناجي فيها ربه، وساعة يحاسب فيها نفسه، وساعة يتفكَّر فيها في صنع الله، وساعة يخلو لحاجته من المطعم والمشرب)).

6- **الحث على اغتنام الوقت والتحذير من إضاعته:** فمن روائع وعظه - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - ((اغتنم خمساً قبل خمس شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك)). وقد حثَّتْ نصوص كثيرة بألفاظٍ متقاربة تدلُّ على هذا المعنى السامي: استغلال الوقت واغتنام العمر قبل أن يحول بين المرء وبين ما يشتهيهِ عوائق وعقبات تصدُّه عن بلوغ مُناه؛ فالتبكير فيها أمر مطلوب: ((اغتنم خمساً قبل خمس - بادروا بالأعمال - اللهم بارك لأمتي في بكورها)).

ومما سبق نستنتج انه يقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حالياً في كل الأنشطة، بل تعني أن نخصص لكل نشاط قدراً من الوقت الذي يستحقه ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم، وتعني إدارة الوقت تنظيم الوقت و التحكم الذكي بتنفيذ مخططه ليكون فاعلا، إن الإدارة معنية بتنظيم جهود

العاملين وتنسيقها، لتنمية الفرد تنمية شاملة .

## 2 علاقة الوظائف الإدارية بإدارة الوقت: 10

يلعب الوقت دوراً أساسياً في تنفيذ الوظائف و النشاطات و المهام المختلفة وترتبط جميع الوظائف الإدارية بعلاقة هامة مع إدارة الوقت، وتلك على النحو التالي:

✓ **علاقة إدارة الوقت بالتخطيط:** تعرف عملية التخطيط بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المرغوبة تحقيقها مستقبلاً، وبالتالي فإن وظيفة التخطيط تقوم على أساس تحديد الأهداف واختيار الوقت المناسب تنفيذها، وبذلك يتضح لنا بأن الوقت يرتبط بجميع مراحل عملية التخطيط من خلال تحديد جداول العمل و البرامج الزمنية لكل مرحلة من مراحل هذا العمل .

✓ **علاقة إدارة الوقت بالتنظيم:** يعتبر التنظيم الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنسيق جهود الأفراد العاملين، وتوضيح مسؤوليات وواجبات كل واحد منهم، وذلك الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء، وبأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة . وترتبط إدارة الوقت بوظيفة التنظيم في نواحي متعددة منها:

- تحديد مهام واختصاصات العاملين.
- تقسيم الأعمال بين الأفراد بشكل موضوعي.
- تحديث و تبسيط الإجراءات و استبعاد ما هو غير ضروري منها .
- توفير البيئة ( المادية \_ الاجتماعية ) المناسبة للعمل .
- إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة للارتقاء بالتنظيم .

وبذلك يتضح لنا أن أي خلل في أداء وظيفة التنظيم سينتج عنه هدراً للوقت، أما التنظيم الجيد فهو التنظيم القادر على تخصيص الوقت المطلوب واللازم لإنجاز العمل وتحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة و الجودة في الإنتاج .

✓ **علاقة إدارة الوقت باتخاذ القرار :** تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم الأنشطة الإدارية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات لأنها العملية التي يستطيع بواسطتها المدير أن يحدد المشكلات التنظيمية وطرق حلها وبالتالي يتضح لنا بأن نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة و رشد القرارات المتخذة و اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرارات .

✓ **علاقة إدارة الوقت بالاتصال** : تعرف عملية الاتصال بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل و تبادل المعلومات و المحافظة على تدفقها بين جميع المستويات الإدارية . ومن غير هذه الوظيفة لىبقى لعمليات التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة أى معنى. وبذلك يتضح لنا انه إذا لم تنظم عمليات الاتصال خلال الوقت المخصص لها فإن ذلك سيولد التداخل بين الوقت المخصص لعملية الاتصال و الوقت الذي يحتاجه المدير لأداء الأعمال الأخرى وبذلك تصبح عملية التفاعل عملية معرلة لتحقيق أهداف التنظيم .

✓ **علاقة إدارة الوقت بالمتابعة** : تعتبر وظيفة المتابعة من الوظائف المتداخلة مع جميع العمليات الإدارية فهي ضرورية وحتمية لنجاح المنظمات باعتبارها المقياس الأساسي لتصحيح أداء العاملين ، فعن طريقها نستطيع أن نعرف أن الأهداف التنظيمية و الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها في وقتها المحدد مسبقاً ام لا . كما تظهر أهمية الوقت في وظيفة المتابعة من خلال الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب ومعرفة وتحديد أسبابها و العمل على تصحيحها.

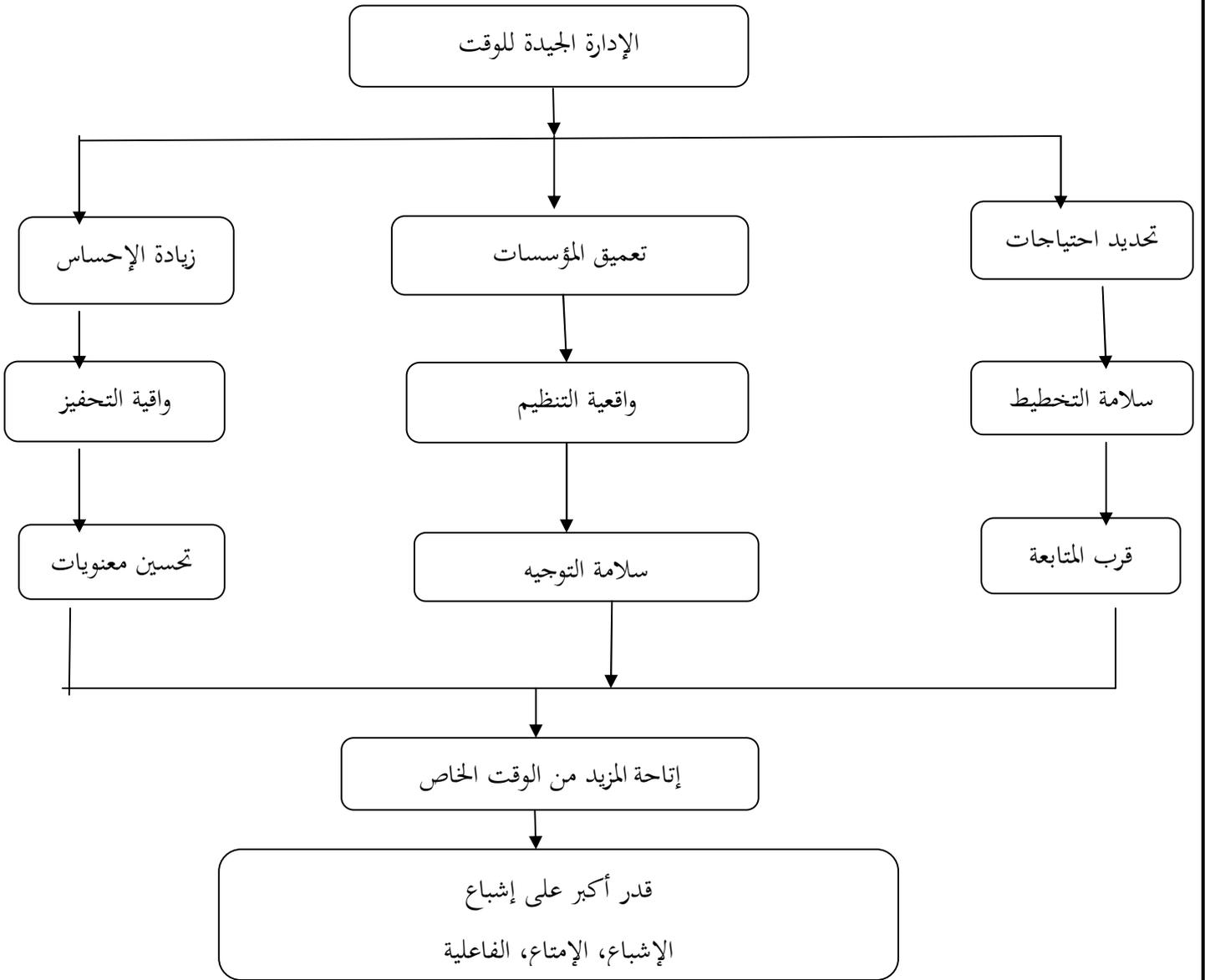
### ➤ المطلب الثاني: أهمية وخصائص إدارة الوقت

#### 11 أولاً : أهمية إدارة الوقت

تكمن أهمية إدارة الوقت في كونها تشكل المعيار المعاصر الذي يمكن من خلاله أن نحكم على مدى نجاح أو فشل الإدارة في أدائها، وتحقيق أهدافها المنشودة، وتتجسد هذه الحقيقة في توفيرها حلول عملية للمشاكل التي تواجه الإدارة، فهي تساعد مدير المؤسسة في إيجاد وقت أكبر لنفسه واستثماره في التفكير والتخطيط، وتجنبه التوتر، وتخفف ضغط العمل، ومواجهة عملية هدر الوقت والسيطرة عليها.

يمكن تحديد الأهمية من خلال هذا الشكل :

شكل: رقم (01) أهمية إدارة الوقت



المصدر: ربي رشيد الجلي، اثر الخصائص القيادية في الإدارة الفعالة للوقت، الطبعة الأولى 2017، دار الحامد للنشر و التوزيع، ص94

تحديد جيد وفعال وواضح وسليم لاختصاصات يمنع التعارض و التضارب في الاختصاصات ، ويمنع في الوقت نفسه في الأعمال الآخرين ووضوح العراقيل أمامهم ويمنع الظلم الأعمى في توزيع الأعمال بين البشر ويحقق العدالة في هذا التوزيع.

تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز للإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص للأفراد، حيث أن الأفراد ركيزة أساسية للتقدم أي مشروع .

✓ استخدام التنسيق المسبق و المبكر وأساليب المشاركة و التفاعل و زيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع، حيث أن العلاقة بينهم تتم عن طريق التعاون المتبادل .

✓ سلامة التخطيط المدرك لمدي قيمة وثروة الزمن، وممارسة الأنشطة المختلفة في المشروع في إطاره، ومدى ارتباط هذا التصور و الرؤية المستقبلية وما تحتاج إليه من رسم لتصورات وسيناريوهات واقعية قابلة للتنفيذ ومدركة للموارد و إمكانيات المتاحة و التي يمكن استغلالها بيسر وتعظيم العائد منها .

✓ سلامة التنظيم المستوعب للمتغيرات و المستجدات و طموحات الأفراد، كل هذا يتم الارتقاء الوظيفي .

✓ دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع و الحوافز سواء ذاتية أو الخارجية، ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها وعلى تفعيل كافة إمكانياتها لخدمة المشروع وارتقاء بآليات الإنتاج ورفع الإنتاجية مع توفر أعلى محفزات الإبداع و الابتكار.

✓ قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانياً أو زمنياً وتعميق الإحساس معها بالأمان وليس بالإرهاب وأنها وسيلة للحماية و الرقابة من الانحراف .

✓ سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل و أقلها جهداً لتحقيق الإنجاز المطلوب حيث يصبح الوقع بالآخرين و ما لديهم هو أساس التوجيه وليس السلطة ويصبح التوجه مزيج من خلق الدافع و الحافز على العمل ومن الحصول على كم من المنافع وتنحج كم من الأضرار ومن ثم الحصول على أعلى درجات الإنجاز و أداء وبشكل سليم.

✓ إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللإبداعات الشخصية وللتعبير الأفضل عن المواهب و المهارات وتحقيق ولتشجيع الابتكارات والاختراعات سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية

## ➤ ثانياً: خصائص إدارة الوقت <sup>12</sup>

- تتمتع إدارة الوقت بمجموعة من الخصائص التي تعكس مدى أهمية هذه العملية بالنسبة لأفراد و المنظمات و المجتمعات على حد سواء ويمكن تلخيص هذه الخصائص بالآتي :
- إدارة الوقت إدارة شديدة الذكاء تساعد على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال يسمح بتفاعل إيجابي ما بين الأفراد داخل المنظمة .
  - إن إدارة الوقت إدارة ذكية فاعلة قائمة على اختصار الزمن، وفي الوقت نفسه القيام بكل الأعمال بيسر وبدون إرهاق و بأقل وقت.
  - إدارة الوقت إدارة ذكية تسمح بإتاحة مزيد من الوقت للأفراد لالتقاط أنفاسهم وممارسة هوايتهم أو الحصول على فترات أكبر للراحة و التفكير المنظم و الهادئ .

## ➤ المطلب الثالث: نظريات إدارة الوقت

### 13 1 نظرية الإدارة العلمية: (المدرسة الكلاسيكية)

إن دراسة الوقت بأسلوب علمي، فقد تبلورت في عهد المدرسة الكلاسيكية the classical school، التي جاءت نتيجة للثورة الصناعية والتطور التكنولوجي الذي أعقب الثورة الصناعية، التي شهدتها الدول الصناعية نهاية القرن التاسع عشر- مما جعلهم يركزون على طرق دراسة الحركة و الزمن لتحليل العمق ولتحديد العمل وتحديد أفضل طريقة للأداء بهدف زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ممكن.

فقد قام **فريدريك تايلور** <sup>14</sup> الذي يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على دراسة الحركة و الزمن عندما بدأ عمله لدى شركة بيت لحم للفولاذ لاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت، وأن ما كان ينتج في يوم واحد يجب أن ينتج في ساعات أقل من خلال تطبيق المبادئ والقواعد العلمية التالية:

- 1- تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل، ليحل محل الحدس و التخمين .
- 2- الاختبار العلمي للعاملين، وتدريبهم، وتطويرهم بدلاً من ترك مسؤولية اختيار العمل للعامل نفسه .
- 3- التعاون بين الإدارة و العاملين لتنفيذ الأعمال، وفقاً للمبادئ العملية التي تم تطويرها.
- 4- تقسيم العمل و المسؤولية بين الإدارة و العمال بنسب متساوية، بحيث تتولى الإدارة مهمة التخطيط .
- 5- التخلص من الحركات غير الضرورية.

6- دراسة الحركات المتبقية و جعلها نموذجية و نمطية بالنسبة لتركيب الأفراد.

<sup>12</sup> ربي رشيد الجليبي ، مرجع سبق ذكره ص 96

<sup>13</sup> ياسر احمد فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص ص26-29

<sup>14</sup> فريدريك تايلور: ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم تايلور (1841-1925) وكان يعمل مهندساً بإحدى شركات الصلب الأمريكية ونشر كتابه الإدارة العلمية عام 1911

7- تسجيل وصف كامل لحركة من هذه الحركات و تحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها. مما سبق يتضح أن رواد المدرسة الكلاسيكية ركزوا على زيادة الإنتاجية، وتقليص الوقت اللازم لإنجاز العمل، وذلك من خلال على التركيز على دراسة الحركة و الزمن و الاختيار العلمي للعمل، وتدريبهم وتحفيزهم مادياً، من أجل أن يؤدي كل عامل أقصى إنتاجية بوقت أقصر .

## 2. نظرية العلاقة بين الإنسان والبيئة: (المدرسة السوسولوجية)

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتم بها Elton Mayo على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية و الإنسانية ، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض و علاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل و خارج المنظمة. ومن أشهر الدراسات التي أجراها إلتون مايو ومساعدة روثلسبرغ Roethlisberger في مصانع وسترن إلكترونيك **western Electric** في مناطق هوثورن الصناعية. فقد ركز مايو دراسته على ظاهرة تغيب العمال عن العمل وعلاقتها بتصرفات الإدارة معهم بإضافة إلى تأثير العلاقة الاجتماعية بين العمال في إنتاجيتهم، وأثر بعض العوامل كالضوء، وساعات العمل في الإنتاج، فقد أجرى تجربة الجدولة للعمل على عدة من الأشخاص لدراسة أثر ساعات العمل وتوزيعها، وفترات الاستراحة أثناء العمل وتوقيتها في كفاية الإنتاجية . إلا أن النتائج كانت أنه لا تأثير لها في الإنتاجية إذا استمر معدل الإنتاج في تزايد بعد إعادة جدولة العمل إلى وضعها الأصلي .

و تتجلى أهمية دور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

1- إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرائق و أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج و ذلك من خلال التطورات التكنولوجية و التقنية التي تؤثر على العاملين و تساعدهم في سرعة العمل و الإنجاز.

2- إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات و زيادة حجم المشروعات الكبيرة، مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين و الأفراد، فالمدير الذي كان يدير منظمة صغيرة سيجد صعوبة كبيرة في إدارة منظمة كبيرة فيها الكثير من التدخلات و الإمكانيات التقائية الأمر الذي يؤدي إلى الحد من قدرته و أمكاناته و خبراته التي اكتسبها من قبل و لن يستطيع مواكبة التطور إلا بإجراء التدريب و التأهيل لإدارة المنظمة الكبيرة و بالطبع فإن هذا يحتاج للكثير من الوقت للوصول إلى ذلك.

3- إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فالعامل المبتدئ الذي دخل المنظمة صغير السن لا يفكر إلا في المستقبل و يحس بالماضي ليتخذ منه قواعد و مبادئ يمكن أن يستفيد منها في عمله المستقبلي. إن الوقت يؤدي

إلى تطوير طرق و أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج و ذلك من خلال التطورات التكنولوجية و التقنية التي تؤثر على الأفراد العاملين و تساعدهم في العمل و الإنجاز .

بالرغم من أن بعض رواد المدرسة السلوكية ، اهتموا بالوقت من خلال الجوانب الاجتماعية و الإنسانية، وذلك بدراسة أثر أزمدة الراحة و العطل الأسبوعية على رفع معنويات العمال و حفزهم على العمل من اجل زيادة الإنتاجية من خلال تنمية الشعور لدى كل فرد بأنه كائن اجتماعي إنساني قادر على العطاء، إلا أن دراسة الوقت بأسلوب علمي يعود فضلها إلى المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بدراسة الحركة و الزمن .

### **3. نظرية الإدارة الحديثة (المدارس الإدارية الحديثة)<sup>15</sup>**

جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة ، و حاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم و من أهم هذه النظريات.

**فدراكر** "اعتبر الوقت أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة باعتباره احد الموارد الهامة و النادرة و الثمينة " و **وايت مور** " اعتمد الوقت كمؤشر من مؤشرات قياس العمل و الأداء داخل المنظمات "

#### **1. نظرية اتخاذ القرارات: Decisions Making Theory**

من أشهر رواد هذه النظرية **هربرت سايمون Herbert simon** فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة و أضافت إليها و طورت مفاهيمها. و احتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا و استعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط و الإنتاج .

كما يعتبر **هربرت سايمون** من الأوائل الذين تنبهوا إلى استخدام الكمبيوتر و الاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة وذلك لان قدرتها على التخزين معلومات و المفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الناس العادين

#### **2. النظرية الرياضية: Mathematical theory**

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها و إدارة وقتها حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، و في كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى، وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت و ظهرت أهميته في الطريقة العلمية و حساب التفاضل و نظرية الاحتمالات و غير ذلك من الأساليب.

<sup>15</sup>نور الدين حروش ، رقيقة حروش ، علم الإدارة من المدرسة التقليدية الى الهندرة ، الطبعة العربية 2015 ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، ص107

## ❖ المبحث الثاني: الإدارة الفعالة للوقت

إن مشكلتنا مع الوقت ليست مشكلة عدم وجود وفرة فيه، بل هو متوفر وفي متناول الجميع، وإنما تكمن المشكلة الحقيقية في كيف يمكن أن يكون فعالاً ومؤدياً للأهداف المرسومة والموضوعة مسبقاً، وهذا بحد ذاته يمثل لنا الفارق الجوهرى بين الكم والنوع. كما تعنى الإدارة الفعالة للوقت إدارة الحياة، وكل نشاط إنساني، إذا أدير بفعالية حقق المرجو منه.

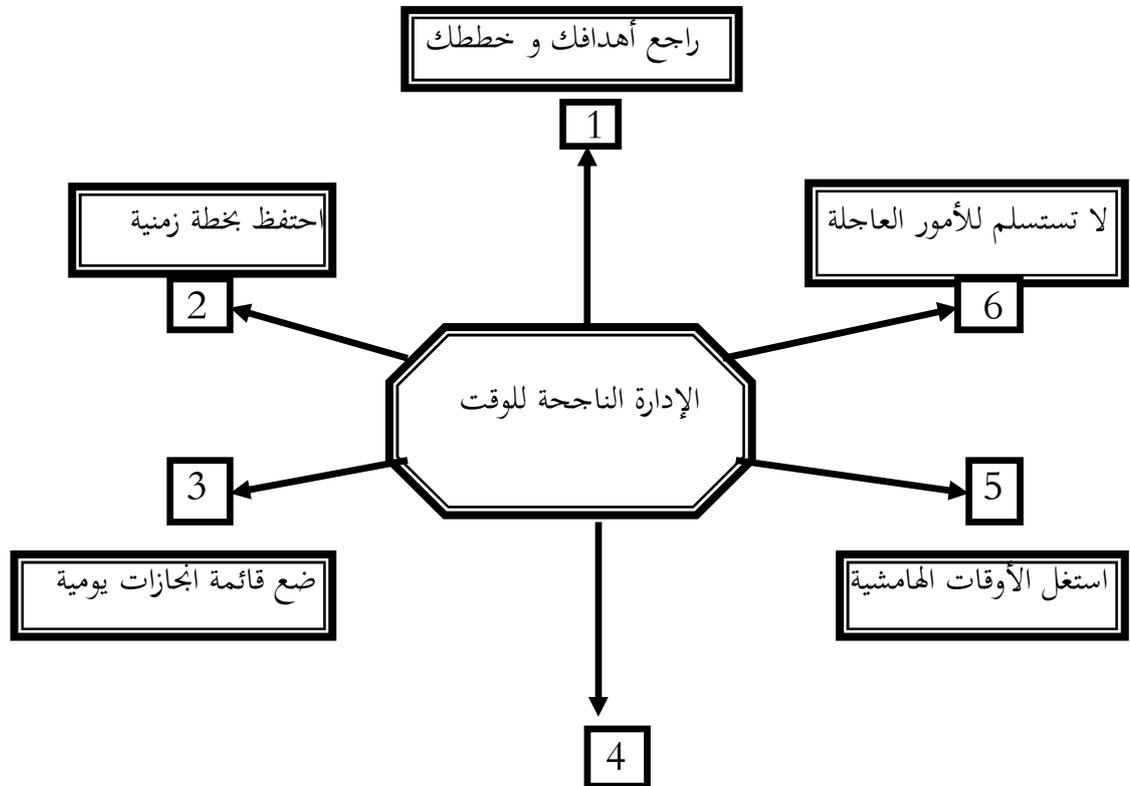
سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة المناهج وأساليب إدارة ناجحة للوقت كذلك التعرف على أهم العوامل المؤثرة فيها ومعرفة أهم خطوات ومكونات إدارة الوقت الناجحة.

### ➤ المطلب الأول : خطوات و مكونات الإدارة الناجحة للوقت

#### أولاً: خطوات الإدارة الناجحة للوقت<sup>16</sup>

تستلزم الإدارة الناجحة للوقت الالتزام بتنفيذ سلسلة من الخطوات المتتابعة و المترابطة و التي تشكل حلقة مغلقة لا بد من السير بها بشكل مستمر و متواصل دون تقديم مرحلة على أخرى .

شكل(02) خطوات الإدارة الناجحة للوقت



## سد منافذ الهروب

المصدر: براء رجب تركي، إدارة الوقت ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015 ص55

**الخطوة الأولى:** مراجعة الأهداف و الخطط و الأولويات ينبغي صياغة الأهداف , سواء أكانت تلك المهمة مرتبطة بالعمل أم بالحياة الشخصية بشكل عام , و كتابة المهام المراد إنجازها في اليوم التالي و هكذا .

**الخطوة الثانية:** احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل في إدارة وقتك بشكل جيد هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني , لتحقيق أهدافك على المستوى القصير توضح فيه الأعمال و المهام و المسؤوليات التي سوف تنجزها و تواريخ بداية و نهاية إنجازها .

**الخطوة الثالثة :** ضع قائمة إنجاز يومية في إدارة وقتك بشكل جيد ينبغي أن يكون لك يوميا قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليك كلما نسيت أو تما هلت و يجب أن تراعي عند وضع قائمة إنجازك اليومي عدة نقاط أهمها :

- اجعل وضع القائمة اليومية جزءا من حياتك .
- لا تبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الانجاز اليومية.
- تذكر مبدأ (باريتو)<sup>17</sup> لمساعدتك على الفعالية .
- إعطاء نفسك راحة في الانجازات و في نهاية الأسبوع .
- كن مرنا فقائمة الانجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف .

**الخطوة الرابعة:** سد منافذ الهروب وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خططت لإنجازها (ولاسيما الصعبة و الثقيلة) ومنها ( الكسل و التردد و التأجيل و التسويف و الترويح الزائد عن النفس....الخ). كما يجب عليك إذا ما احتلقت عليك الأولويات ووجدت نفسك تتهرب من قسم من المسؤوليات أو تضيع وقتك أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية :

- ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن ؟
- ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي ؟
- وما المشاعر المترتبة على التسويف و التردد؟(مثل:الضيق,القلق,خيبة أمل,الشعور بالذنب....الخ)
- و المشاعر المترتبة على الانجاز ؟ (مثل:الرضا,السعادة,الراحة,و الرغبة في مزيد من الانجاز)

<sup>17</sup>نقصد بمبدأ باريتو أن 80% من النتائج سببها 20% من الأسباب. ويعرف هذا البدء أيضا بقاعدة 80 - 20. وسمي هذا المبدأ على اسم عالم الاقتصاد الإيطالي فيلفريدو باريتو الذي لاحظ أن 80% من الثروة في إيطاليا، مملوكة ل 20% من السكان

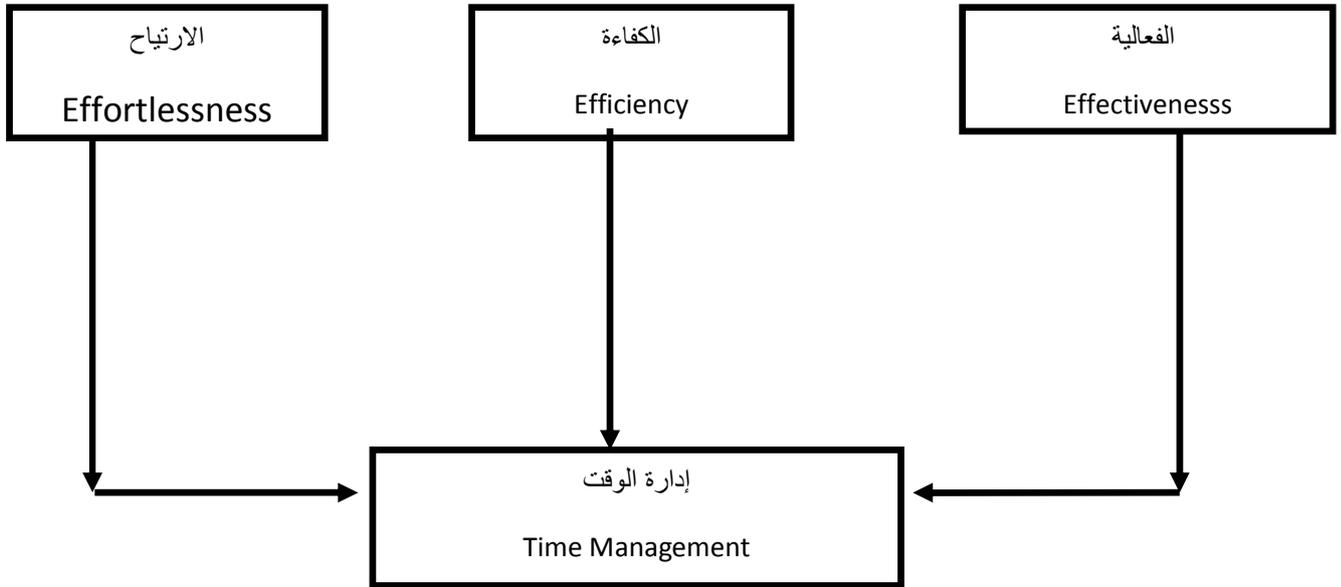
**الخطوة الخامسة:** استغل الأوقات الهامشية المقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات و بين الأعمال, و يجب عليك أن تتأمل كيف تقضي وقتك دائما , ثم تحلله , و تحدد مواقع الأوقات الهامشية .

**الخطوة السادسة:** لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية لأنها تجعل الإنسان أداة في برنامج الآخرين , و تسلبه فاعليته ووقته , و يتم ذلك عندما يضعف في تحديد أهدافه و أولوياته , و يقل تنظيمه لنفسه و إدارته لذاته.

### ثانيا: مكونات الإدارة الفعالة للوقت<sup>18</sup>

هناك ثلاث مؤثرات ضرورية يجب مراعاتها في النظر إلى الوقت و التعامل معه كما يتضح في الشكل

الشكل رقم (03) مكونات الإدارة الفعالة للوقت



مصدر: عبيد فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009

من الشكل رقم (03) يتضح ان هناك ثلاث أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى , فكل من الفعالية و الكفاءة و الارتياح في العمل يؤديون في مجملهم إلى إدارة ناجحة للوقت.

### ➤ **المطلب الثاني: مناهج وأساليب الإدارة الناجحة للوقت**

#### ➤ **أولا: مناهج إدارة الوقت<sup>19</sup>**

<sup>18</sup> عبيد فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009

القول : "اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر"، قد جمع لنا بين مفهومين: الكفاءة والفاعلية،  
فالكفاءة تعني: القيام بعملٍ ما بشكل صحيح .

أمَّا الفاعلية فتعني: القيام بالعمل الصحيح بشكلٍ صحيح.

كما إن سيطرة المدير على وقته يعتبر مفتاحًا في يده يقوده إلى إدارة وقته، ومن ثمَّ إلى:

1-تحقيق المنظمة لأهدافها.

2-التزام أكثر بالقضايا الإدارية المهمة.

3-تطوير أفضل لقدرات المديرين.

4-قلق وضغط وتوتر أقل.

فالفاعلية في إدارة الوقت تعني: عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، ممَّا يؤدي بالدرجة الأولى إلى استثمار حقيقي للوقت، لا مجرد إنفاقه على إجراءات وأعمال قد لا تفي بتحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لإقامتها. ومن هناك جاءت بعض المناهج والنظريات التي تحاول تقديم تصوُّر حول مفهوم الفاعلية في إدارة الوقت، وهي كالتالي:

مناهج دراسة مفهوم الفاعلية في إدارة الوقت: شكل رقم(01)

نقاط الضعف	نقاط القوة	فروضها	النظرية
قد يؤدي الإفراط في التنظيم إلى أن يصبح هدفًا ذاتيًا وليس وسيلة.	توفر الوقت والجهد والكلفة، كما يعطي المرء ذهنًا صافيًا وحياة أكثر انضباطًا.	يفترض أن مشكلات الإدارة ناتجة عن الفوضى، وغياب التنظيم والحل يكمن في التنظيم القائم على أساس: 1- تنظيم الأشياء. 2- تنظيم المهمات. 3- تنظيم الأفراد.	نظم نفسك
يفترض أن الآخرين أعداء، وهو أمر مبالغ فيه، وقد يقود إلى سلوك انطوائي لدى العاملين والشعور بالعزلة، كما يتجاهل حقيقة الاعتمادية	احتمال أن المدير يبدع وينتج فالوقت مسؤولية شخصية	ضرورة حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج، فالجميع محاصر بمجموعة من الطلبات التي تتطلب	منهج لمحارب البقاء و الاستقلالية

<p>المتبادلة بين جميع الأطراف في العملية الإدارية.</p>		<p>تصرفًا حازمًا من قبل هذا الهجوم، ويقترح الآتي:</p> <p>1- العزل (السكرتارية - أبواب مغلقة).</p> <p>2- الانعزال</p> <p>3- التفويض</p>	
<p>قد يؤدي عدم رسم الأهداف على مبادئ وحاجات أساسية للفرد إلى أن يصبح سببًا لتحقيق حياة غير متوازنة.</p>	<p>تحقيق نتائج أفضل للأفراد لأن لديهم أهدافًا واضحة يسعون للوصول إليها.</p>	<p>يقرر مبدأ: اعرف ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيقه. ويعتمد على: التخطيط - وضع الأهداف - حفز الذات والحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية.</p>	<p>منهج الهدف الإنجاز</p>
<p>قد يقود إلى عدم تحقيق نتائج متوقعة من الأهداف؛ وذلك عندما تكون هذه الأهداف غير مستمدة من المبادئ الحقيقية للفرد.</p>	<p>التبؤ إلى قمة سلم النجاح، وتحقيق فعالية في إدارة الوقت</p>	<p>يعتمد على مبدأ تسلسل الأولويات والمهام والأهداف، ويستخدم لذلك أسلوب تحديد القيمة - وترتيب المهمات؛ أي: بإمكانك أن تفعل ما تريد، ليس لك أن تحقق كل ما تريد.</p>	<p>تسلسل الأولويات وتحديد القيم</p>
<p>تعتمد على وعي المدير بأهميتها - غير أنه قد تكون جامدة مقيدة (التقاويم اليومية) - كما أن التكنولوجيا لا تعطي الجودة بشكلها المطلوب بل بعض</p>	<p>_تحديد الأولويات _وضع الأهداف _تنظم المهمات _استخدام نظم سريعة للمعلومات.</p>	<p>وتعني بأن النظم والهياكل هي التي تساعد على جعل الأداة أكثر فاعلية؛ أي: ستعطي الفرد القدرة على الإدارة الفضلى،</p>	<p>الأدوات التكنولوجية</p>

القدرة على تحسين الجودة.		ويستخدم الجدول الزمني - المفكرة اليومية - برامج الحاسوب - وغيرها.	
ما هي النماذج الأساسية التي يفترض تعلمها؟ هل تقوم على مبادئ صحيحة؟ أو أنها تدعو لفروض غير صحيحة معلقة بالفاعلية؟ أي: إن المهارة دون ربطها بنتيجة واضحة ومحددة لا تحقق إدارة فعالة للوّقت.	يفيد العاملين في المنظمات في إدراك مهارة التخطيط والتنظيم والتفويض ومن ثمَّ يقود إلى تحقيق نتائج مرغوبة.	يفترض أن إدارة الوقت مهارة شخصية تقوم على إتقان: استخدام_تقاويم المواعيد والمفكرات - إعداد قائمة المهامات - تحديد أهداف _تفويض - تنظيم _وضع أولويات.	المهارة في إدارة الوقت
لا يعالج إلا جانبًا واحدًا من مشكلات إدارة الوقت وهو الذات	يعالج مشكلة الذات والهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت، كما يوضح المؤثرات البيئية والمورثات الاجتماعية التي تؤثر على السلوك	يهتم بالمبادئ التي تشكّل السلوك الذي يقود بدوره إلى إدراك الذات، ومن ثمَّ تطويرها مع تأثره بشكل كبير بالبيئة الاجتماعية والمورثات المسببة سلوكيات الهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت.	الشفاء إدراك الذات

المصدر : من إعداد الطالبتين

ويبقى في الآخر أن كلّ هذه المناهج قد عالجت وناقشت قضايا جزئية بعينها دون النظر؛ أي: رؤية الوقت بمعناه العادي، وليس باعتباره عنصرًا مهمًا من عناصر الإنتاج، لا شك أن مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة التي يتعلق تطبيقها على العملية الإدارية الكلية التي تتكون من الوظائف الإدارية الأخرى.

## ➤ ثانياً: أساليب إدارة الوقت الفعالة <sup>20</sup>

تؤدي إدارة الوقت دوراً مهماً في المنظمات من خلال الأهمية و الفوائد و الخصائص التي تتميز بها وفقاً لما تم ذكره سابقاً، إلا إن هذه الفوائد و الخصائص لا يمكن تحقيقها إلا إذا تم استخدام الأساليب المناسبة لإدارة الوقت بحيث يتم تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فشأنها شأن العديد من الإستراتيجيات و الفلسفات الإدارية الأخرى تحتاج إلى أساليب وأدوات تتناسب مع مضامينها وأهدافها .

### ✓ **الإدارة بالإستثناء *Management by Exception*** تعتبر عملية التفويض من أنجح

الوسائل المستخدمة في تطوير العاملين وتحسين إنتاجهم واستغلال وقتهم، وذلك من خلال تركيز القائد الإدارية على النشاطات الرسمية وتفويض النشاطات الثانوية التي يمكن للمرؤوسين القيام بها بفعالية .

### ✓ **الإدارة بالأهداف *Management by objectives***: إن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز

على ضرورة العمل الجماعي و روح الفريق و المشاركة الفعالة و الإيجابية بين الرئيس و المرؤوس . كما يحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف، وأن جوهر عملية الإدارة بأهداف هو وعي الأهداف المطلوبة تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف . ووضع مقاييس للنتائج ثم وضع أهداف المناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف مناسبة و مترابطة مع بعضها في المستويات التنظيمية كاملة . ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة القائد الإداري و مهارته في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، على أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين ولديهم القدرة على تحليلها .

### ✓ **الإدارة الذاتية *Management self*** : يتمثل هذا الأسلوب بوجود فلسفة معينة ومنهج

متطور لدى القائد الإداري يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات و القدرات و المهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات و أفضل النتائج على مستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة .

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد و انطباعاتهم وقناعاتهم على عدة مقومات أهمها المحافظة على التكوين السليم للجسم وتوفير بعض الصفحات الشخصية المميزة للفرد ، وكذلك توافر المعارف و المهارات الاجتماعية و الإشرافية اللازمة في عملية الاتصالات و العلاقات و المناقشات مع الآخرين بالإضافة إلى توفر مرونة كافية للتأقلم و التكيف مع المتغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري .

ولابد من التنويه هنا انه أيا كان الأسلوب المتبع في إدارة الوقت لابد من الإنطاق من أسس ثابتة تتعلق بإدراك مجموعة من الثوابت وهي .

- واجبات الوظيفة و الصلاحيات و المسؤوليات فيها وأهمية تلك الوظيفة .
- المهارات و الحاجات و القدرات للفرد .
- كيفية توزيع الوقت في أداء تلك الوظيفة .
- التفويض الفعال للصلاحيات .

### ➤ المطلب الثالث : العوامل مؤثرة في فعالية إدارة الوقت

يواجه الفرد خلال أداءه لأعمال الكثير من العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وعدم إستثماره أو وفق ما يطلق عليها مضيعات الوقت ، إن المتتبع لمضيعات الوقت يجد الطابع النسبي فيها أي انه لا يمكن القول بصورة مطلقة ودائمة أي إنها متغيرة وليست ثابتة منها ماهو متعلق بفرد نفسه ومنها ماهو متعلق بالمنظمة .

**وتعرف مضيعات الوقت<sup>21</sup> :** بأنها عوامل تسرق الوقت، فتباعد بيننا وبين إنجاز مهام وأهداف لها قيمة أعلى بالنسبة إلينا دون أن تقابلها منفعة أو عائد يناسب ما أنفق فيها من وقت . ويعرفها الباحث مكنزي بأنها " أي شيء يمنع الفرد من تحقيق أهدافه بشكل فعال "

### 2- عوامل مؤثرة في إدارة الوقت كما وضحها Drucker<sup>22</sup> :

- 1- سوء الإدارة
- 2- عدم كفاية التنظيم
- 3- تعود المدراء على استخدام المعلومات الجاهزة بدلاً من التركيز على المعلومات التي يحتاجونها فعليا
- 4- تضخم عدد العاملين عن الحد المناسب

د. سالم الرحيمي، د. توفيق المارديني، اثر ادارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة (إربد الاهلية) الاردن، مجلة جامعة دمشق  
<sup>21</sup> للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول 2014  
<sup>22</sup> ربي رشيد الجبلي، مرجع سبق ذكره، ص 104

➤ العوامل و العمليات الإدارية ، كما وضحها "ماكينزي Makenzi<sup>23</sup> تتخلل مضيعات الوقت مختلف العمليات الإدارية و ذلك كما يلي:

### مضيعات الوقت موزعة على الأنشطة الإدارية الرئيسة



## شكل رقم (04) يوضح مضيعات إدارة الوقت حسب ماكينزي

المصدر: سهيل سلامة، إدارة الوقت منهج متطور لنجاح المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان 1988، ص 47

وللسيطرة على مضيعات الوقت أعلاه يوجد خمس خطوات أساسية هي<sup>24</sup>:

### 1- جمع المعلومات :

إن فهم مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة فليس كافيا الاعتراف بأن الزائرين مثلا يمتلكون مشكلة، بل لا بد من التعرف على عددهم، والتعرف على أسباب الزيارة وظروفها. ومثل هذه المعلومات يمكن تعرف عليها من سجل الوقت.

### 2- 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 الأخرين أم البيئة، إذا كان المدير مسئولاً عن ضياع وقت المرؤوسين فما سبب ذلك.

### 3- وضع الحلول المحتملة :

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حده ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه، ويمكن أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لابتكار بعض الحلول.

### 4- اختيار أكثر الحلول جدوى :

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت، لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فاعلية.

### 5- تنفيذ الحل المختار :

عند اختار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل، يهدف التعرف على مدى فاعليته في حل المشكلة.

<sup>24</sup> ربي رشيد الجبلي، مرجع سبق ذكره، ص 107-108

## ❖ المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الوقت

إن إستراتيجية إدارة الوقت هي عكس معنى التشويش و الاضطراب , و حياة الفوضى , و انعدام الرقابة و المسؤولية . و الاستغراق في الحاضر و التصرف وفق الأفعال و ردود الأفعال. و غياب الرؤية و استشراف المستقبل, و عدم وجود خطط إستراتيجية . و غياب الإحساس عند العاملين في المنظمة بأهمية الوقت.

و في واقعنا المعاصر, أصبح الوقت عاملا حاسما أمام المديرين, و متخذي القرارات في الإدارات العليا, و أيضا المدراء التنفيذيين في الإدارات الوسطى, و مدراء الأقسام و مسؤولي العمال, و فريق السكرتارية.

### ➤ المطلب الأول: مفهوم و أهمية إستراتيجية إدارة الوقت<sup>25</sup>

إن مصطلح إدارة الوقت هو مفهوم إستراتيجي حديث, ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة, و يصاحب تقنيات هذا المفهوم و آلياته, كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية أو الإنتاجية , للأفراد , أو الآلات. أدان معرفة تنظيم الوقت, و كيفية إدارته , تساعدنا كثيرا على فهمه.

**وتعرف إستراتيجية إدارة الوقت بمفهومها الواسع بأنها:**

الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت, و المعرفة العملية بكيفية استغلاله بفاعلية, من اجل زيادة الإنتاجية, و رفع معدلات أداء الأفراد , من اجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها . على ضوء خطوط و مسارات واضحة ترسم معالم و شكل المنظمة في المستقبل.

و يمكن تقسيم خطوات إستراتيجية إدارة الوقت من خلال تحديد الأهداف و ذلك بتقسيمها إلى ثلاثة مراحل كما يلي:

-حالية أو قريبة.

-قصيرة المدى.

-طويلة المدى.

و يجب توضيح هذه الأهداف ففي غياب الوضوح يصبح من المتعذر معرفة أن ما نقوم به فعال أم أنه مضيع للوقت.

و أساس الإدارة الإستراتيجية هي الأهداف البعيدة المدى, فهي التي تمنح المنظمة القدرة على التنبؤ بالمستقبل فيما تبقى الأهداف الحالية و المتوسطة مراحل و خطوات ضرورية لتنفيذ الأهداف البعيدة المدى و تتضمن هذه المراحل تحديد أولويات الإنجاز, فالإحداث و المخاطر غير المتوقعة التي يمكن بالتخطيط السليم للوقت تجنبها أو التقليل من آثارها.

ويجب تقسيم جداول العمل و التعود على إنجاز مهمة واحدة في العمل الواحد، و تخصيص وقت دون مقاطعات و تخصيص وقت لإنجاز المهام المتأخرة حتى لا يؤدي تراكمها إلى عرقلة و تداخل الأعمال و إضاعة الوقت في المدى البعيد.

## ➤ المطلب الثاني: المنظور المستقبلي لإدارة الوقت <sup>26</sup>

إن تسارع وتيرة الاهتمام بأدبيات، و تقنيات إدارة الوقت ، وحرص الشركات ، و المؤسسات الحديثة الناجحة ، على تطبيق مهارات إدارة الوقت ، يعطي دلالات واضحة على إن الشركات ، و المؤسسات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل ، و تثبت سمعتها في سوق المنافسة الحاد.

و هو الانتقال و التحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال وفورات الحجم التي تستفيد منها المنظمة و الناتجة عن الإنتاج بكميات كبيرة ، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة و المرونة ، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت و الاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة و فعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، و خاصة إن المنظمات التي استطاعت التحكم في وقتها و إدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق و غزو الأسواق ، باعتبار إن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت.

## ➤ المطلب الثالث : مزايا و معوقات إدارة الوقت

### أولا : المعوقات التي تواجه إدارة الوقت <sup>27</sup>

القصده بهذه المعوقات هي تلك الأسباب التي تعد مضيعة للوقت و منها على الأخص :

- الهاتف المفرط ، و الزوار غير المتوقعين و كثرة الاجتماعات و عدم تحديد أهداف و مواعيد الانجاز و عدم وضوح الاتصالات و الإرشادات .
- معلومات غير دقيقة و غير ملائمة و التردد و التأجيل و التسويف.
- ترك المهام في منتصف الانجاز أي قبل إنهاؤها .
- رفض الانضباط الذاتي .
- مسؤولية و سلطة مضطربة غير واضحة و غير محددة .

<sup>26</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص61

<sup>27</sup> نورالدين حروش، رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 111

كل هذه الأسباب والتي نجدها موجودة بكثرة في اغلب المنظمات هي فعلا تؤثر على إدارة و استغلال و بالتالي تضييعه و كمحصلة عدم تحقيق أهداف المنظمة , لان الأساليب الإدارية الحديثة تأخذ الوقت محمل الجد, فتقدم الخدمة أو السلعة للعميل مرتبط بالسرعة و الجودة.

## ثانيا: مزايا إدارة الوقت<sup>28</sup>

في الواقع سيتحقق الكثير من المزايا و الفوائد عندما يحسن الشخص إدارة وقته و يعرف كيفية استغلاله و تنظيمه فانه سوف يجد ذلك من خلال التحسين و التنظيم العام في حياته و سيعكس ذلك ايجابيا في تحسين إنتاجية و قلة الضغوط عليه في العمل في الحياة و يمكن تلخيص هذه المزايا كالتالي :

- إيجاد التوازن بين متطلبات الحياة
- عدم تشتت الجهد
- التركيز على الأهداف و السعي لتحقيقها
- زيادة الثقة في النفس
- التفكير بطريقة ايجابية بناءة
- التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها
- لانتباه للفرص المتاحة
- أداء الأعمال بطريقة دقيقة و منهجية
- القدرة على التفويض الفعال
- التقليل من نزعة تسويق العمل
- لتمكن من إدارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم إهدار الوقت
- سرديات مفهوم روح الفريق

---

زوقار يمينة، صفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة الجبيلي  
28 بونعامة بخميس ملبانة، 2014-2015

## خاتمة الفصل

إدارة الوقت مفهوم علمي متداخل يتطلب إدارة فعالة في استثمار الوقت ، وهذا يتطلب إدارة صحيحة لوقت الفراغ والراحة ، والعطل الأسبوعية، والعطل السنوية لان العمل لا يمكن أن يشمل الزمن كله، فالزمن محدود والأعمال كثيرة (يمكننا أن نحقق ما نريد ولكن ليس كل ما نريد) فمن يجب النجاح وتحقيق الذات يجب أن يحدد أهدافه وألوياته ويوجه جهوده نحو تحقيق ذلك ، ومن لا يجب دراسة أولوياته وتحديدها سيفقد النجاح وسيشتت الجهود وكما تقول أمثالنا (الوقت من ذهب) والزمن لا ينتظر المتوانين والضعفاء لان المتنافسين كثر وكلهم ينشدون التفوق والنجاح .

# الفصل الثاني أداء العاملين

## تمهيد الفصل:

إدارة الأداء هي من بين أهم ممارسات الموارد البشرية و واحدة من أكثر المواضيع بحثًا في العمل,حيث بدأت منظمات اليوم تركز على أداء الأفراد بشكل كبير لما يمثله العنصر البشري من أهمية للمنظمة، ومفهوم إدارة الأداء يركز على الأداء بدءاً من لحظة وضع مواصفات العمل في بطاقة الوظيفة سواءً من مسؤوليات وواجبات إلى النتائج التي ينبغي على الموظف تقديمها في النهاية.

فقد ركزت إدارة الأداء على التعاون بين المدير والمرؤوسين في عملية تخطيط ومراقبة وتقييم الأداء بشكل مشترك حتى يحس الموظف بأهميته كعنصر فعال في المنظمة، وكذلك من أجل أن يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة منه باعتباره أصبح جزءاً مهماً في وضعها.

كما ركزت أيضا على التقييم الدوري للعاملين ليس من أجل العقاب بقدر ما ركزت على تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العاملين أثناء العمل وذلك من أجل تخفيض الأخطاء إلى أقل قدر ممكن حتى تتحول المنظمة إلى منظمة كفئة وفعالة قادرة على استغلال كافة الطاقات المتوافرة لديها من موارد بشرية.



كما يرى ديزلي أيضا أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقديم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال.

إن إدارة الأداء هي منهج متكامل مندمج فيه المفاهيم التالية :

○ تحديد الأهداف

○ تقديم الأداء

○ تطوير الأداء سواء على المستوى الجزئي أو الكلي

➤ **مفهوم الأداء**<sup>30</sup> : من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمنه كلا من

### الفاعلية و الكفاءة Effectiveness and Efficiency

ففي تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للمقاييس<sup>31</sup> (الايزو 9000) إصدار 2000 تم تعريفه انه ما يشمل الكفاءة و الفاعلية, فالفاعلية هي مدى بلوغ النتائج, أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي يتم الحصول عليها و الموارد المستخدمة.

قدم الباحثون عدة تعاريف لأداء العاملين أهمها:  
**تعريف الأداء** "المجهود الذي يبذره كل فرد في المؤسسة: وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى يحققه كل فرد سواء من الناحية الكمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به "  
**وأيضاً:** الأداء هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد, وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"

حيث يرى بعضهم أنه يعني<sup>32</sup> "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله" وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها و تسويقها طبقاً للبرنامج المسطر و الأهداف المحددة الإنتاجية خلال فترة الزمنية المدروسة "

<sup>30</sup> زوقار يمينة، صفوان امينة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، مرجع سبق ذكره، ص46

<sup>31</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، دار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004، ص 201

<sup>32</sup> عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة

ولتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم لأداء يرى chevalier وآخرون معه أن: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة..... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته مع طبيعة عمله"

### ➤ ثانياً: أهمية إدارة الأداء<sup>33</sup>

أداء النشاط الإداري يستلزم بدل الجهد للوصول إلى النتائج المحددة، و هكذا يستلزم تخطيط الأداء و تنظيمه و تقييمه و ترشيده لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المطلوبة، و هناك دائماً متغيرات و عوامل قد تؤدي إلى انحراف الأداء عن الأهداف الموضوعية.

و الملاحظ انه قد يحدث تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فانه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، لذلك يجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه هذا الأداء المتميز بما يظهر أهميته التي ترجع إلى انه :

- ❖ يضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية و ما يطرأ عليها من تغيرات .
- ❖ يعطي الفرصة لتبادل المعلومات و الآراء و الخبرات بين هذه الموارد و قيادتها .
- ❖ يسهل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية .
- ❖ يؤدي إلى التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل ان يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية .
- ❖ يركز على تصحيح الأداء و القضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب و العقاب فقط.
- ❖ يوفر المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات .
- ❖ يسهل عملية اختيار القيادات و تفويض المساعدين.

### ➤ المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء اهداف إدارة الأداء

#### ➤ أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء:<sup>34</sup>

<sup>33</sup> محمد قدرة حسن ،ادارة الاداء المتميز ،دار الجامعة الجديدة ،2014-2015 ،ص6-7  
<sup>34</sup> زهير ثابت، "كيف تقيم الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة(مصر) 2001 ، ص 87

المعايير التي لا بد من توافرها حتى يحقق النظام أهدافه:

- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- وضوح آليات نظام إدارة لأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفير نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

### ➤ ثانياً: أهداف إدارة الأداء 35

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق عدد من الأهداف بغية النهوض بمستوى المنظمة ككل من خلال رفع مستوى أداء العاملين لتحسين الإنتاجية، و ذلك كما أوضحها تيشوري

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية و ما يطرأ عليها من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات و الآراء و الخبرات بين هذه الموارد و قيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء و القضاء على مفهوم تقييم الأداء مجرد الثواب و العقاب فقط.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات .
- تسهيل عملية اختيار القيادات و تفويض المساعدين.

### ➤ المطلب الثالث: عناصر وصعوبات و مزايا إدارة الأداء 36

#### ➤ أولاً: عناصر إدارة الأداء

<sup>35</sup> عبير فوزي خطيب، مرجع سبق ذكره

<sup>36</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص12-13

1\_ **تخطيط الأداء:** بتحديد الأهداف, و تحليل الأداء الحالي و تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول, و توفر شروط معينة في المدير حتى يستطيع القيام بالتحليل الناجح, مع تحديد الأداء المطلوب .

2\_ **تنظيم الأداء:** بمعرفة المسؤوليات و المهام, و فتح قنوات الاتصال, و العمل باللوائح و القوانين.

3\_ **توجيه الأداء:** عن طريق تبسيط الإجراءات, و الإرشادات, و تصحيح الأخطاء, و ملاحظة التقدم, ومراجعة التغذية العكسية.

4\_ **تقييم الأداء:** بكشف القصور في الأداء, و معرفة المهارات المتوفرة و المستهدفة, و تحقيق العدالة و الرضاء, وتحديد بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد, و مراقبة و توثيق الأداء, و مكافأة السلوك الايجابي و التقدم نحو الهدف, حتى الوصول إلى تحسين أداء الأفراد و المنظمة.

### ➤ **ثانياً: صعوبات إدارة الأداء**

- **تبدو الصعوبة الأولى** في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين, لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين, وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.
- **الصعوبة الثانية:** في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية أهداف النظام, معايير النظام, وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام, كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

✓ **الصعوبة الثالثة:** في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت, والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً, والتجاوز عن الأخطاء والهناات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل, ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

## ➤ ثالثاً: مزايا إدارة الأداء

تحقق إدارة الأداء المزايا التالية:

- ✓ الحكم على سلامة الخطط الإستراتيجية.
- الحكم على سلامة الأهداف و السياسيات .
- الحكم على كفاءة الإدارة في ممارسة الوظائف.
- بحث إمكانية تطوير و تحسين الأداء مستقبلا.
- تقييم كفاءة و فاعلية القرارات الإدارية.
- تخطيط أنشطة التدريب الموجهة و خطط التحفيز.
- الحكم على قيمة المنظمة بدلالة قدرتها التنافسية.
- تقييم عمليات تدفق تداول المعلومات أفقيا و رأسيا.
- كشف و معالجة الممارسات الإدارية و المالية الخاطئة.
- تدعيم ثقة الأطراف الخارجية في نظم العمل بالمنظمة.

## ❖ المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فإن تقديم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل في رأينا نقطة أساسية في نجاح منظمات العمال بغض النظر من حجمها أو نوعها.

## ➤ المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

➤ أولاً مفهوم تقييم الأداء : هناك عدة تعاريف حول تقييم أداء العاملين ومنها ما يلي :

إذ عرف فيشر عملية تقييم الأداء<sup>37</sup> "على انها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة".

<sup>37</sup>حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط 1، دار النهضة العربية ، لبنان، 2002 ، ص 360

ويعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه<sup>38</sup> "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره مستقبلاً"، وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية تطوير الفرد؛
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها؛
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة؛
- المساعدة في تحديد مكافئة الفرد

يقصد بتقييم أداء العاملين : قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر. يعتبر تقييم الأداء<sup>39</sup>: احد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد و الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة

### و تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم

و يحتاج الأمر, اذن, أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم, و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها . و يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة, أو نظام تقارير الكفاءة, أو نظام تقييم العاملين. و ايا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل. ونستخلص من التعاريف السابقة أن تقييم أداء العاملين عملية إدارية مخطط لها مسبقا وهي عملية مستمرة وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة كما أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

### تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم

و يحتاج الأمر, اذن, أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم, و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها . و يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة, أو نظام تقارير الكفاءة, أو نظام تقييم العاملين. و ايا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

<sup>38</sup> منير نوري, فريد كورتل, "إدارة الموارد البشرية", ط 1, مكتبة العربي للنشر و التوزيع, عمان,(الأردن) 2011 , ص 323  
<sup>39</sup> احمد ماهر, إدارة الموارد البشرية,الدار الجامعية, للنشر والتوزيع, 1999, ص 284

ونستخلص من التعاريف السابقة أن تقييم أداء العاملين عملية إدارية مخطط لها مسبقا وهي عملية مستمرة وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة كما أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

➤ ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين<sup>40</sup> : تنقسم أهمية تقييم أداء العاملين إلى ثلاث مستويات و هي :

العامل \_ الرؤساء \_ المنظمة

### جدول رقم(02) أهمية تقييم العاملين

بالنسبة للعاملين	الرؤساء	للمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تنمية الشعور .</li> <li>● رفع الروح المعنوية .</li> <li>● تحسين تطوير الأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● استمرارية الرقابة و الإشراف .</li> <li>● تنمية العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين .</li> <li>● تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة .</li> <li>2-النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة .</li> <li>3-الرقابة على تصرفات الرؤساء.</li> <li>4- تحديد الاحتياجات التدريبية .</li> <li>5-ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية.</li> <li>6- اكتشاف بعض العيوب التنظيمية.</li> <li>7- اثر التقييم على وحدة المنظمة وضع معدلات الأداء للعمل .</li> </ul>

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشاوى, دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية, الطبعة 1, الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات, ص73

➤ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

<sup>40</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوى, دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية, الطبعة 1, الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات, ص73\_77

يعتبر تقييم الأداء احد العوامل المهمة التي تؤخذ كأساس من أسس اتخاذ القرارات التي ترتبط بالمسار الوظيفي للموظف و للمنظمة و ربط هذه القرارات بمستويات الأداء و السلوكيات لدفع الموظف إلى العمل بمستويات أداء مرتفعة و سلوكيات ايجابية.

كم أن عملية تقييم الأداء من ناحية أخرى تعطي المرؤوسين فكرة واضحة عن طريقة أدائهم للعمل مع بيان و شرح أوجه الضعف فيه و مناقشة الطرق الملائمة لتحسينه, و يحقق تقييم الأداء للعاملين عدة مزايا منها :

#### ❖ تنمية الشعور بالمسؤولية:

عندما يدرك الموظف أن أداءه الوظيفي موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين, فإنه يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه و تجاه العمل, و يبذل كل جهوده التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه .

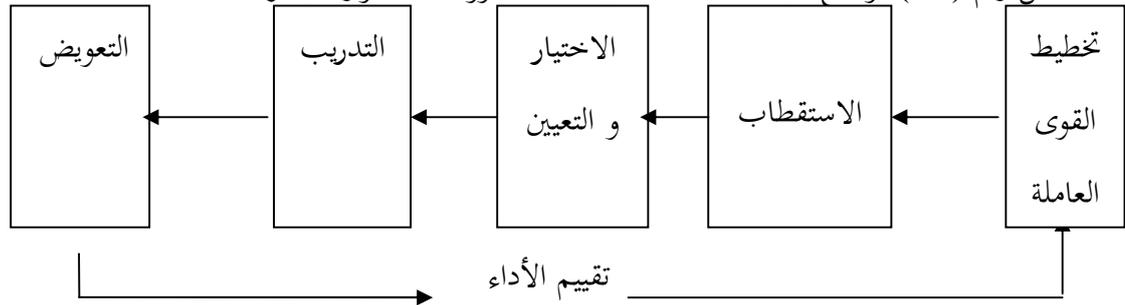
#### ❖ رفع الروح المعنوية:

شعور العاملين بوجود معايير و أساليب موضوعية و عادلة لقياس و تقدير الكفاءة يرفع من روحهم المعنوية و يحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة و فاعلية.

#### ❖ تحسين و تطوير الأداء:

يساهم نظام تقييم الأداء في تحديد نواحي القصور لدى العاملين و أسبابها و كيفية معالجته في الوقت المناسب و تقديم التغذية العكسية المناسبة لها, إما بتدريبه أو نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع رغباته و قدراته, و غير ذلك من القرارات التي قد تتخذها الإدارة لتساعده على تطوير و تحسين أدائه, و

الشكل رقم (05) يوضح آلية التغذية العكسية لأنشطة ووظائف الموارد البشرية.



المصدر: محمد عبد الوهاب حسن عشاوي, دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية, الطبعة 1, الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات, ص75

### ➤ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء:

أما بالنسبة لأهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء فإنه يحقق لهم عدة أهداف منها :

#### ❖ استمرارية الرقابة و الإشراف:

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين وسيلة مهمة تجعل القائمين على هذا التقييم على اتصال دائم و مستمر بالمرؤوسين حتى يمكنهم وضع تقدير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة, وذلك من خلال وجود سجل خاص لكل عامل يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر و موضوعي, ومن خلال عمليات قياس و تقييم الأداء تتخذ القرارات المناسبة.

#### ❖ تنمية العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين:

شعور الموظفون إن الهدف الأساسي للإدارة من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف فإنه دائما يسود شعور من الود و التفاهم و العلاقات الحسنة بين الموظفين و رؤسائهم لان جهودهم في العمل تكون موضع تقدير و اهتمام من قبل المنظمة.

#### ❖ تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء:

إن التقييم يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين بالمنظمة, مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية و تحليلية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المنظمة نفسها, و كيفية تقدم الحلول المناسبة لعلاج أوجه القصور أو للتطوير و التحديث.

### ➤ 3 أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة

#### ❖ الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة:

ان نظام تقييم أداء العاملين يعتبر ذا أهمية خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة, و عليه فإن من الطبيعي ألا تكون الأهداف العامة للمنظمة بمعزل عن أهداف العاملين بها .

#### ❖ النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة:

نظام قياس الأداء الذي تسجله تقارير قياس الكفاءة يعتبر وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة العامة و الكشف عن العاملين الذين يحتاجون إلى قدر أكبر من الإشراف و التوجيه و التدريب, أما الذين لهم قدرات خاصة فيسند إليهم ما يصلحون له من وظائف.

## ❖ الرقابة على تصرفات الرؤساء:

ان تقييم الأداء يعطي الإدارة العليا مؤشرا عن مدى الكفاءة و القدرات الإشرافية و التوجيهية للرؤساء بالمنظمة و ذلك من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها.

## ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية:

توضع خطة للاحتياجات التدريبية لكل منظمة وفقا لنتائج تحليل تقييم الأداء.

## ❖ ضمان الموضوعية في ادارة الموارد البشرية:

يوفر تقييم الأداء البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات الموضوعية فيما يرتبط بشئون الموظفين.

## ❖ اكتشاف بعض العيوب التنظيمية:

إن تقييم أداء العاملين يساهم في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانية و طاقات العاملين داخل المنظمة, من هذه العيوب ما يتعلق بعدم تحديد الاختصاصات, و عدم توزيع المسؤوليات و الأعباء توزيعا مناسباً حسب إمكانيات الأفراد و التداخل و الازدواج, و عدم الرضا الوظيفي.

## ❖ اثر التقييم على وحدة المنظمة:

إن المنظمة تتكون من عدة إدارات و أقسام و فروع و التي تعمل معا لتحقيق أهدافها, و كلما ازدادت قدرة المنظمة على تحقيق التنسيق و التعاون بين هذه الأجزاء و العناصر المختلفة ازدادت قدرتها على مواجهة الصعاب و العكس صحيح, و تزداد أهمية التنسيق و التعاون في الجانب الإنساني للمنظمة الذي تتجدد فيه عناصر الحيوية و النشاط و إمكانية التغيير, و من هنا تبرز أهمية التوافق و الانسجام داخل المنظمة و كذلك مؤشر على تماسكها و وحدتها و العكس صحيح.

## ❖ وضع معدلات لأداء العمل:

إن نظام تقييم الأداء له أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة خاصة فيما يتعلق بوضع معدلات لأداء العمل فيها, مما يؤدي إلى النهوض بمستوى أداء الوظائف التي يضطلع بمسؤولياتها العاملون المراد تقييمهم, كما ان وضع تقييم الأداء يحتاج إلى تحديد مستوى الأداء المطلوب, و العناصر التي تؤثر عليه.

## المطلب الثاني: خطوات و مبادئ تقييم الأداء

أولاً: خطوات تقييم الأداء *the procedures of appraisal process* و المعايير

المستخدمة<sup>41</sup>

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء performance criteria ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين و بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية و بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ان لزم الأمر ذلك. و يمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الفقرات الآتية:

### 1\_ تحديد معايير الأداء establishment of performance criteria

لبناء معايير معينة للأداء و لكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل, فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير factor يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد, فالمعيار الملائم و المناسب للأداء الفعال ادن يختلف باختلاف مواصفات العمل job description و شروطه job specification, و لذلك فان المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال. ومن الجدير ذكره في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى ان معظم الأعمال في المنظمات معقدة و تتضمن أبعادا و جوانب عديدة, و لذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء. من هذه المواصفات أو الشروط الآتي:

#### • الثبات Reliability

و يقصد بها إمكانية القياس أي ان ثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار و التوافق stability and consistency فالاستقرار ينطوي على ان قياسات المعيار الماخوذة في أوقات مختلفة ينبغي عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية, أما التوافق فينطوي على ان قياسات المعيار الماخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينبغي عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر و من طريقة إلى أخرى.

<sup>41</sup> سهيلة محمد عباس, علي حسين علي, إدارة الموارد البشرية, مرجع سبق ذكره, ص244\_248

## • التمييز Discriminating

المعيار الجيد لا بد و ان يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث ان الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود و ذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجور و الرواتب و في ترقية الأفراد و تحديد البرامج التدريبية و التطويرية .

## • القبول Acceptance

لا بد وان تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين, و المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

يمكننا القول بأنه لا بد من تحديد المعيار إما استنادا على النشاطات التي يتضمنها الأداء للعمل أو على أساس النتائج المنحزة من قبل الأفراد العاملين حيث ان بناء المعيار على أساس النشاطات أو الفعاليات التي يؤديها الأفراد لأداء العمل يحدد معظم الممارسات السلوكية للأداء منها و الايجابية و لا ينظر فقط إلى النتائج المترتبة فقط أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو يقيس النتائج و يحدد الهدف فقط.

## 2\_ نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين communicate performance

### Expectation to Employess

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة و توضيح ما يجب ان يعملوا و ماذا يتوقع منهم. و من الأفضل ان تكون عملية الاتصال بطريقتين Two-Way Communication

أي ان يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه و يتم مناقشتها معهم و التأكد من فهمها و بالتالي لا بد و ان تكون هناك تغذية عكسية Feed Back من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

## 3\_ قياس الأداء Measurement of Performance

و تكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ✓ ملاحظة الأفراد العاملين .
- ✓ التقارير الإحصائية .
- ✓ التقارير الشفوية.

✓ التقارير المكتوبة .

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

#### **4\_ مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري Comparison of the Performance with Criteria**

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي, إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية و على تواصلهم بالأداء المستقبلي, و لذلك لا بد و إن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى و تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية و الخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

#### **5\_ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين Discussion the Appraisal Results with the Employees**

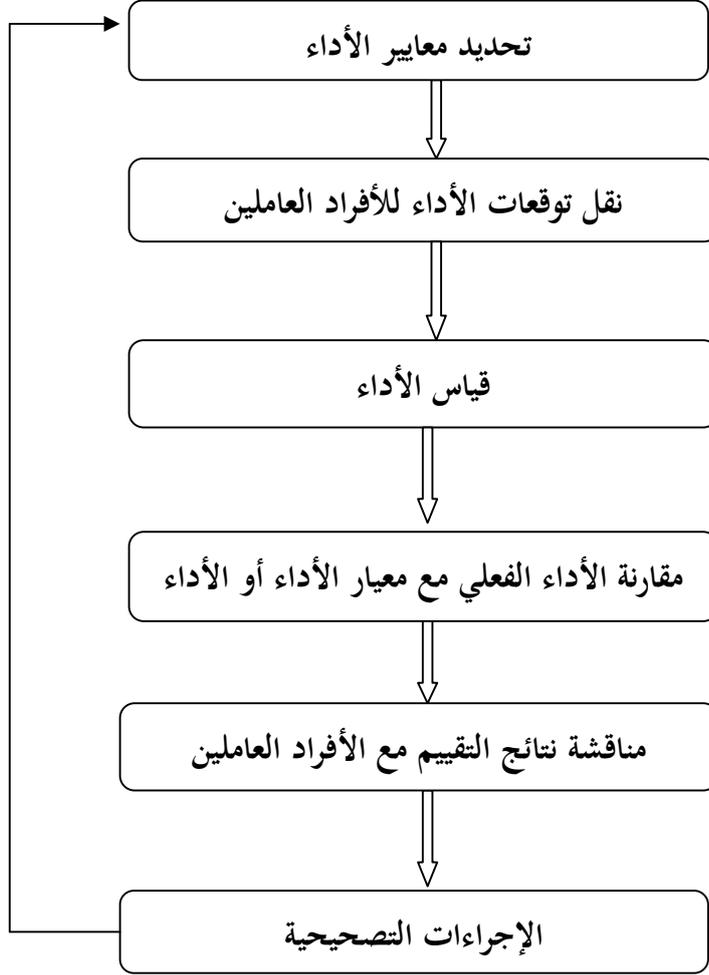
لا يكفي إن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقويم أدائهم, بل انه من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه. كما و ان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي. حيث ان التقييم الصادق و كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر.

#### **6\_ الإجراءات التصحيحية Initiation of corrective Action**

ان الإجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع اد لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار و لذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقي .

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات و لذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول كما و إنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

شكل رقم(06) خطوات تقييم الأداء



مصدر: من إعداد الطالبتين

#### ثانياً: مبادئ تقييم أداء العاملين<sup>42</sup>

إنه من المهم إتباع المبادئ الأساسية التالية للتقييم الفعال للأداء، علماً أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمله، وأنها يمكن أن تقلب التقييم أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا وهذه المبادئ هي :

✓ يجب أن لا يكون التقييم سرىا ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقييم وان كان العامل سيقوم من قبل أكثر من شخص فيجب أن يعلم العامل بذلك.

<sup>42</sup>زوقار امينة،صفوان امينة،مرجع سبق ذكره،ص53

- ✓ يجب أن يركز التقييم على غايات صلبة تحتسب مرتبطة بالعمل ويجب أن تركز على قضايا عرضية وقليلًا على القضايا الشخصية المهارات السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذا علاقة بالعمل.
- ✓ يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم هذه تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء العمل تحتاج إلى أن تطور.
- ✓ من الضروري أن يكون المقيم عادلا ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية إذا لم يستطع مقيم ما أن يكون منصفًا لأي سبب في تقييم عامل خاص يجب أن يستبدل ذلك المقيم بشخص آخر.
- ✓ يجب إعطاء الأولوية أو الوزن للعوامل التي تقدر بموجهها العامل إن كان مناسب وهذا سيعرف ويفصل العوامل الأكثر أهمية عن الأقل أهمية، إن كانت كل جوانب التقييم متساوية فالوزن يكون غير مناسب.
- ✓ يجب أن توفر عملية التقييم مداخلات العام و إجراء اغراء العامل هذا ليس لكل يقال بأن العاملين ينفقون أخيرا مع تقييمهم فرصة للمداخلات تعطي العامل فرصة لتقديم التغذية العكسية ويحتمل أن توضح إن كان الأداء ضعيفا.

- ✓ التقييم يجب أن يكون بسيطًا ومحدودًا
- ✓ من الأفضل أن يقيم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعملون معه مباشرة
- إن التمسك بهذه المبادئ الأساسية يساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدائية مع تقييم أدائهم وانه سيساعد أيضا العاملين في فهم أن أهليتهم ستقدر وأنهم سوف لا ينتقدون ظلما .

#### 43 ➤ المطلب الثالث: معايير و أهداف تقويم الأداء

#### 44 ➤ أولا: معايير تقويم أداء العاملين

يمكن توضيحها فيما يلي :

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات، الوقت، جودة كمية التكلفة، وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما :

### 1\_ موضوعي : يعتبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل

مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف

### 2\_ ذاتي أو سلوكي : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقالية والسرعة في التعلم و الاستفادة من

التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمدربين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أنه يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار

هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية<sup>45</sup>:

❖ **صدق المقياس** : أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها

أداء العمل بدون زيادة أو نقصان وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا :

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

❖ **ثبات المقياس** : يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا أما

عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وان ذلك ليس عيبا فيه إنما حالة طبيعية.

محمد عبد العليم صابر، و آخرون، "إدارة الموارد البشرية- مدخل معاصر"، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية(مصر)، 2010 ، ص

340<sup>44</sup>

<sup>45</sup> سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط 2، دار وائل للنشر،(بدون بلد نشر)، 2006 ، ص ص 142،143

❖ **التمييز** : ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت

بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد

❖ **سهولة استخدام المقياس** : ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل

### ➤ ثانياً: أهداف تقييم الأداء<sup>46</sup>

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين و هما الكفاية الإنتاجية و استعداد الأفراد للتقدم, فانه يسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ✓ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور, و توحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- ✓ تنمية المنافسة بين الأفراد, و تشجيعهم على بدل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- ✓ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- ✓ إمكان قياس إنتاجية و كفاية الأقسام المختلفة.
- ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن ان يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- ✓ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.
- ✓ المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم, و تحسين الاتصال بهم, مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين, وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية, و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- ✓ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و النقل و الترقية و غيرها.

### ❖ المبحث الثالث : إدارة الوقت والأداء

إن التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال اليوم، واشتداد حدة المنافسة حملت معها العديد من الفرص والتهديدات تدعم أو تهدد موقع المؤسسة التنافسي والوقت من أبرز هذه المتغيرات وقد أصبحت إدارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد المورد البشري (العاملين) وفعاليتها في المنظمة، ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيده استخدامه هو السبيل إلى تقدم أي منظمة وأي مجتمع .

سنتطرق في هذا المبحث أثر الحاصل بين إدارة الوقت والأداء

#### ➤ المطلب الأول : الوقت و كفاءة الأداء 47

إن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء و بتحسين الإنتاجية فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية و الأداء العام و نوضح ذلك فيما يلي :

الوقت وعاء للأداء و هو أحد معايير الأداء كما ذكر سابقا فأي خلل في إدارة الوقت فإن هذا ينعكس على الأداء و كفاءته فعلى سبيل المثال من مضيعة الوقت في التوجيه عدم استخدام مهارة التفويض للأعمال والسلطات من أعلى إلى أسفل للعاملين داخل المنظمة و استخدام التفويض ينعكس على سرعة الأداء و كفاءته التفويض<sup>48</sup> هو تحويل مسؤولية القيام بمهمة معينة من شخص إلى آخر ويعتبر التفويض من أفضل أدوات إدارة الوقت التي تتوفر للإداري .إنه مهم لجميع المستويات الإدارية في المنظمة، فهو يساعد المفوض، كما أنه مهم في تطوير مرؤوسيه وهذا بدوره ينعكس على كفاءة المنظمة وفعاليتها. يعني التفويض اقتطاع أو تخصيص حصة من عملك إلى موظف مساعد لديه القدرة على أدائه.

<sup>47</sup> ياسر بن صالح القصير، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص47

<sup>48</sup> المرجع نفسه، ص 50

49 ➤ المهام والنشاطات التي يمكن تفويضها: يمكن الاستعانة بجدول إيزنهاور  
يمكن قياس الأمور بمقياسين:

✓ مقياس الأهمية

✓ مقياس الاستعجال

وبناءً عليه تنقسم المهام إلى أربعة أقسام :

أمور هامة وعاجلة: مثل الأزمات الطارئة و المهام التي اقترب موعدها، وهذه تأخذ الأولوية (أ) ولا يمكن تفويضها.

أمور هامة غير عاجلة: مثل إعداد الخطط، التدريب، النشاطات الرئيسية، وهذه تأخذ الأولوية (أ) ويمكن تفويض أجزاء منها.

أمور غير هامة وعاجلة: مثل الزيارات و المكالمات الهاتفية، وهذه تأخذ الأولوية (ب) أو (ج)، ومن أفضل تفويضها.

أمور غير هامة وغير عاجلة: وهذه تأخذ الأولوية (ج) هذه الأمور يجب تفويضها ومن أمثلها الأمور الروتينية و القرارات البسيطة .

الشكل رقم (07): جدول إيزنهاور

غير هام	هام	
الأولوية (ب) أو (ج) من أفضل تفويض	الأولوية (أ) لا تفوض	عاجل
الأولوية (ج) يجب تفويضها	الأولوية (أ) أو (ب) يمكن تفويض بعضها	غير عاجل

المصدر: طارق سويدان ، محمد أكرم العدلوني، فن إدارة الوقت، ط2، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، 2004، ص20

<sup>49</sup> طارق سويدان ، محمد أكرم العدلوني، فن إدارة الوقت، ط2، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، 2004، ص20

ولتفويض السلطة و المسؤوليات أثر كبير على الأداء الوظيفي ففي حالة تفويض السلطات تفويضاً مستوفياً لشروطه فإن آثاره تكون في :

✓ إعطاء فرصة الكاملة للرئيس الأعلى القيام بالمهام الأساسية

✓ إتاحة الفرصة للإبداع و الابتكار لدى مفوض السلطات و المسؤوليات

✓ تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤوليات

✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء داخل المنظمة

ومن مهارات أيضا لإدارة الوقت المؤثرة على الأداء و كفاءته عدم التسويف فإنه يعجل من الأداء و يقضي على أسباب تأخيره فالتسويف له آثار سلبية على أداء الفرد و المنظمة

ويعرف التسويف<sup>50</sup> : بأنه تأجيل المهام بدلا من تنفيذها في الحال أو الإنتظار حتى اللحظة الأخيرة لإنهاء المهمة

### ➤ المطلب الثاني: دور إدارة الوقت في تخفيف من ضغوط العمل 51

يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل، حيث أن طبيعة قضاء الوقت

أثناء أداء المهمة تختلف من عمل لآخر فإنه ليس في كل الحالات يستطيع الموظفين التحكم في أوقاتهم

أو بسبب ذاتهم أو مهامهم أو بسبب الآخرين، وهذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين وهذه الزيادة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية، مثل عدم تحقيق الرضا في العمل وسوء الأداء، وقلة الإنتاجية إضافة إلى ذلك زيادة أعباء العمل.

فضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت، حيث أثبتت العديد من الدراسات صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر، نظرا لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف الضاغطة.

يمكن التحكم أو التخفيف من ضغوط العمل الناتجة عن الوقت بإتباع طريقتين أساسيتين هما إدارة الوقت

<sup>50</sup> ياسر بن صالح القيصر، مرجع سبق ذكره، ص50

<sup>51</sup> حديجة حوحو، دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص37

## بفاعلية، وبفاعلية

➤ **إدارة الوقت بفاعلية** : تعني إدارة الوقت بفاعلية القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح ، من أهم الطرق المتبعة للوصول إلى الفاعلية في إدارة الوقت

■ **وضع الاهداف** : يجب على الموظف إذا أراد السيطرة على وقته وزيادة فعاليته ان يضع أهداف دقيقة وواضحة ومدونة ، أن تكون اهداف قابلة للقياس ، واقعية ، منسجمة ، غير متعارضة فيما بينها

■ **تحديد الأولويات** : ونقصد بها ترتيب الأعمال و المهام حسب أهمية

■ **جدولة الأنشطة** : بعد وضع الأهداف و تحديد الأولويات يجب تحديد الإطار الزمني والمكاني لكل نشاط هو شيء الذي يمنع تضارب و تداخل المهام مع بعضها البعض و يتيح للموظف إنجازات كبيرة في وقت أقل وبجهد أقل .

➤ **إدارة الوقت بفاعلية** : الفاعلية في إدارة الوقت تعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل وقت ومن بين طرقها

● القيام بعدة مهام بسيطة في وقت واحد

● العمل على تقليل الوقت المخصص للمهام الروتينية و توفير المزيد من الوقت للتعامل مع المهام أكثر أهمية كلما كانت إدارة صحيحة للوقت خفت ضغوط العمل ويؤدي ذلك إلى ارتقاء مستوى الأداء

### ➤ المطلب الثالث : علاقة إدارة الوقت بمستوى الأداء

وقد تنامت في العقدين السابقين دراسة إدارة الوقت في أدبيات الإدارة نظرًا لتزايد حدة المنافسة بين المنظمات والطلب المتزايد في الحصول على الخدمة أو المنتج بسرعة عالية باعتبارها أداة رئيسية لتحقيق الفعالية في مرونة رأس المال البشري، مما يمنح العاملين قدرة أعلى على التحكم في المهام وجدولتها

وترتبط سلوكيات إدارة الوقت بالنجاح الوظيفي الذي يعكس قدرة الفرد على تحقيق المخرجات المرغوبة وذات الصلة بالعمل ، فإدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بالصورة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد لكونها المتمثلة في الوقت المتاح تسهم في رفع قدرتهم في السيطرة على الوقت المتاح، مما

ينعكس إيجاباً في أدائهم ونجاح المنظمة .

<sup>52</sup> فإن العلاقة بين إدارة الوقت و الأداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل، فالوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل و يمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة و فترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداهما و يضمن

<sup>52</sup> ياسر بن صالح التصير، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة ، مرجع سبق ذكره ،ص52

ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج و يراعي في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث:

- كم الإنتاج المطلوب.
- عدد العاملين المشاركين في نفس الوظيفة.
- أهداف المنظمة الإنتاجية.
- حداثة أو خبرة الفرد.
- التدريب الذي حصل عليه.
- تحديد التوقيت المناسب للتقييم.

من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاحه و تقدمه في العمل فإذا كانت الفترة طويلة ( لمدة عام مثلا) ، قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء و سلوك العاملين طوال السنة، و من هذا يكون التقييم غير موضوعي و لا يستند على حقائق ثابتة و معروفة لدى الرئيس لذلك تفضل بعض المنظمات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة ( مثلا : يعد تقرير كل ستة شهور وأن طول أو قصر الفترة التي يعد عنها التقرير تتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الفرد و هذا على حسب مبادئ و أساليب إدارة الوقت.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، الكفاءة والفعالية، قدرات ومهارات العنصر البشري، إضافة إلى أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالإضافة إلى أن المورد البشري هو الثروة الأولى والرئيسية للمؤسسات، وبذلك يعد العامل الأساسي لأدائها، إضافة إلى تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

## مقدمة الفصل التطبيقي:

- سنتناول في هذا الفصل من الدراسة، الجانب التطبيقي و الذي قمنا بإجرائه على مستوى المؤسسة الوطنية لتصنيع الحليب ومشتقاته , ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء, حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:
- المبحث الأول: و الذي تطرقنا فيه إلى تقديم المؤسسات محل الدراسة
  - المبحث الثاني : ذكرنا فيه المنهج المستخدم المتبع في هذه الدراسة وأسلوب جمع البيانات. ثم تناولنا التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات برنامج ونظام SPSS وفي الأخير قمنا بمعالجة وتقييم الفرضيات للوصول إلى أبرز النتائج المستخلصة.
  - المبحث الثالث : قمنا بمناقشة النتائج المحصل عليه

التعريف بوحدة الإنتاج سعيدة orolait :

وحدة سعيدة \* المنبع\* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية بالقرب من بلدية الرباحية، يحدها شرقا مؤسسة توزيع العتاد الفلاحي وغربا طريق السكة الحديدية ، وشمالا مؤسسة المشروبات الغازية-

النحلة- والديوان الغربي للحوم وجنوبا مؤسسة مطاحن الفرسان.

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية - ، - 30 1997

12 أصبحت

هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج، هدفها تمويل وتوزيع الحليب ومشتقاته (حليب البقر، الحليب المبستر، اللبن، الزبدة، القشدة الخ.. ( فبسط السوق وتزويد

المستهلك بمادة الحليب ورسالتها الربح والاستمرارية وهي تلي نسبة 80% من حاجات الولاية إلى مناطق التالية:

وهران ، مشرية ، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية، وحدة الحليب تتربع على مساحة قدرها

1.9

هكتار وتقدر طاقتها الإنتاجية حاليا 70.000 لتر يوميا.

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات:

1 -المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف.

2 -الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام:

-أ ورشة إعادة التركيب.

-ب ورشة التعقيم أو البسترة.

-ت ورشة التكييف أو التعليب.

-ث قسم التنظيف.

-ج غرفة التبريد

3\_البنية الإدارية:

تشغل الوحدة 8سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي 150موزعة حسب الجدول التالي:

-عمال المؤسسة:

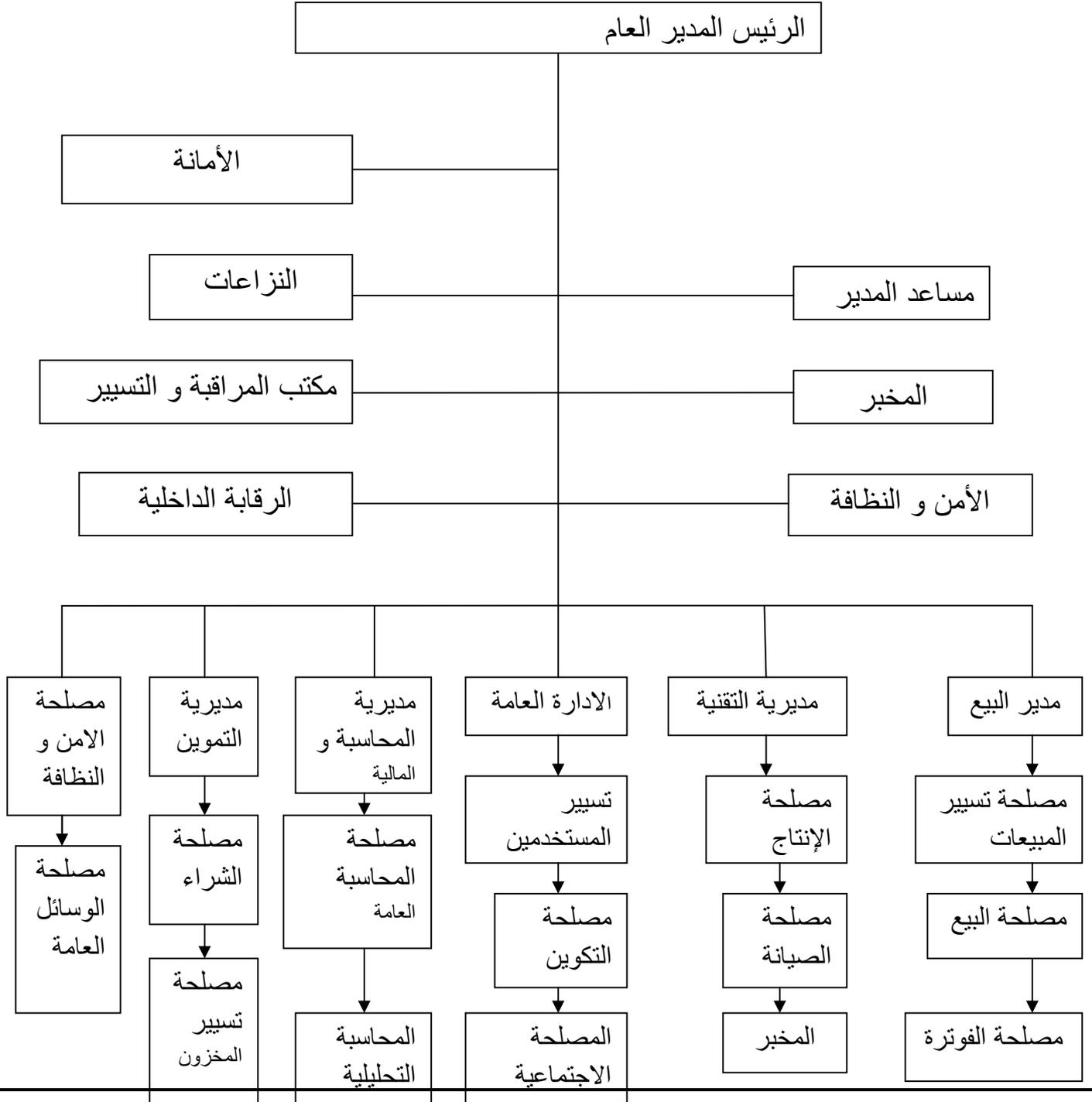
يحتوي مجمع الحليب لولاية سعيدة على عمال إجراء على النحو التالي:

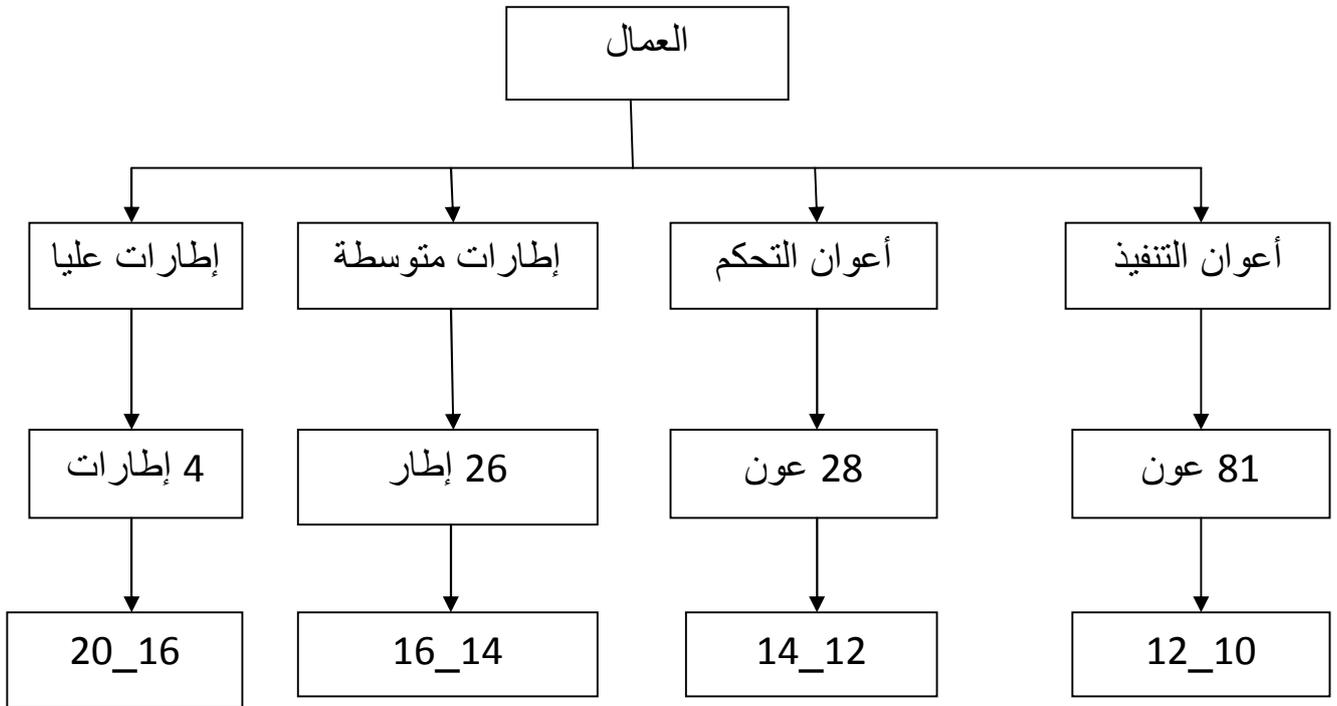
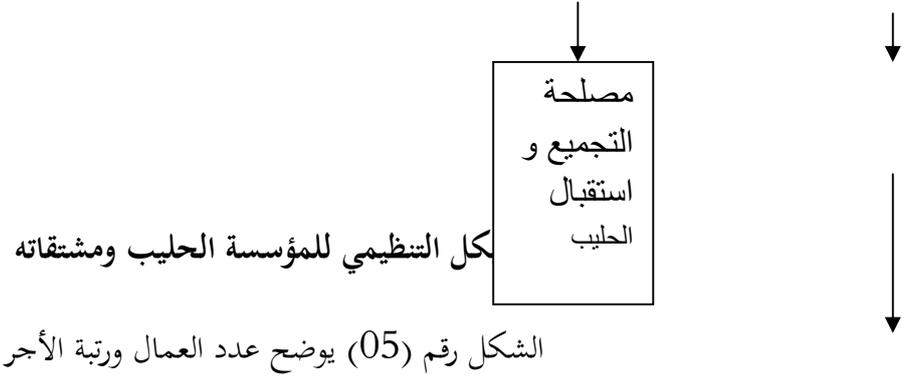
جدول رقم(03) توزيع العمال حسب المستوى الدراسي

العدد	المستوى الدراسي
06	مهندس دولة
18	ليسانس
D.U.E.A	12
06	تقني
CAP/CMTC	01
20	السنة الثالثة ثانوي
06	تقني في الإعلام الآلي
26	مستوى متوسط
10	مستوى ثانوي
03	دبلوم مهني
04	ماستر
16	مستوى ابتدائي
22	مستويات أخرى
150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على معلومات المؤسسة

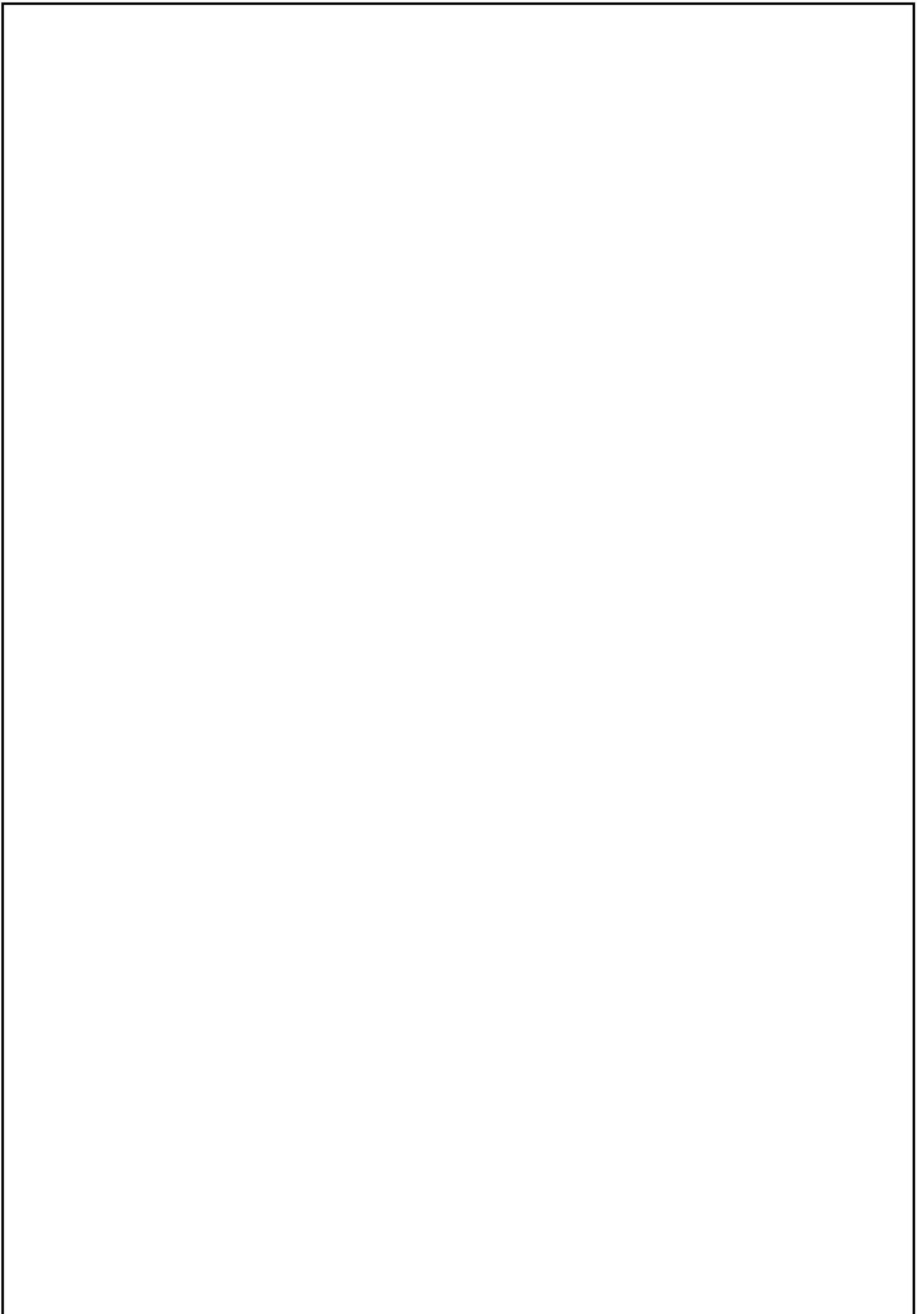
شكل رقم (04)





المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على معلومات المؤسسة

" هيكل تنظيمي للموارد البشرية لمؤسسة الحليب ومشتقاته يوضح عدد العمال ورتبة الأجر



## ❖ وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 و القرار الوزاري المؤرخ في 1987/01/24 والذي يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

تهدف إلى الحماية والتغطية الاجتماعية للمؤمنين الاجتماعيين ودويهم ومعالجة الآثار التي تنجم عن الأخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية وهي الشيخوخة والعجز والوفاة وإصابة العمل والمرض والبطالة وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعه بسبب تحقق أي من هذه الأخطار سواء كان هذا البديل في صورة تعويض أو معاش بحسب الأحوال بما يكفل للعامل ولأسرته من بعده حياة كريمة ومستقرة.

**مهام وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية:** يمكن تلخيص مهام الصندوق في النقاط التالية :

- تسيير التعويضات المادية كمصاريف العلاج , العطل المرضية, حوادث العمل و الأمراض المهنية .
- تسيير تعويضات المنح العائلية على حساب الدولة من الخزينة العمومية.
- تأمين التحصيل و المراقبة ومنع اذاعات التحصيل .
- المساهمة في تنمية السياسة و الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية .
- تسيير تعويضات الأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات

### هيكلية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

يتخذ التنظيم العام للصندوق شكل مديريات فرعية تندرج ضمن المقر المركزي (المديرية الوطنية) الكائن مقرها بالجزائر العاصمة، الوكالات الولائية ، مراكز بلدية و فروع مؤسسة أو فروع إدارة. ويعتبر هذا التنظيم أدوات فعالة في عملية الرقابة وتحديد المسؤوليات وكذلك تبين مختلف العلاقات بين الفروع و الوكالات وهي على النحو التالي

المقر المركزي (المديرية العامة) و تتولى الوظائف التالية

- \_\_تنظيم و تنسيق و مراقبة .
- \_\_نشاطات الوكالات الولائية و فروع الإدارة.
- \_\_تسيير الوسائل البشرية و المادية للصندوق.
- \_\_تسيير ميزانية الصندوق, تنسيق العمليات المالية و تجميع المحاسبة العامة.

- \_تنظيم المراقبة الطبية.
- \_منح للمؤمنين الاجتماعيين و المستخدمين رقم تسجيل وطني.
- \_تنظيم طريقة الإعلام للمؤمنين الاجتماعيين و المستخدمين.
- \_متابعة تطبيق الاتفاقية والعقود في مجال الضمان الاجتماعي.
- \_تنسيق و متابعة إنجاز الاستثمارات المخططة

يتكون المقر المركزي للصندوق و تحت سلطة المدير العام و بمساعدة الأمين العام من :

- مديرية الأداءات .
- مديرية التحصيل و المنازعات.
- مديرية المراقبة.
- مديرية المراقبة الطبية.
- مديرية الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- مديرية الدراسات و الإحصائية و التنظيم.
- مديرية الإعلام الآلي.
- مديرية العمليات المالية .
- مديرية الإنجازات و التجهيز الوسائل العامة .
- مديرية المستخدمين والتكوين.

**الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية سعيدة :**

أنشأت بموجب المرسوم والمنشور السالفين الذكر والذي يصنف الوكالة إلى التصنيف الثالث ، تسيير عن طريق فروعها عبر الدوائر الولائية بمجموع يفوق **130.000** مؤمن اجتماعي ، تتشكل من 4 مديريات فرعية ومصالح

وهي :

- المديرية الفرعية للإدارة العامة
- المديرية الفرعية للمالية والتحصيل
- المديرية الفرعية للأداءات
- المديرية الفرعية للمراقبة الطبية
- خلية الأرشفة والتوثيق والإحصاء
- خلية الإعلام والإصغاء
- مصلحة حوادث العمل المهنية والوقاي

### ❖ منهج الدراسة :

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث، وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، والذي يمكننا من تحليل البيانات المتحصل عليها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في محاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسات الثلاثة .

### ❖ تقديم الاستبيان

من أجل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الميدان اخترنا مؤسستين بسعيدة اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات من الأفراد و المتعلقة بموضوعنا "إدارة الوقت و تأثيرها على مستوى أداء العاملين " حيث استعملنا استبيان واحد .

يتكون المجتمع المدروس في الاستبيان من 80 فردا

أما فيما يخص مضمون الاستبيان فهو يتكون من 5 محاور و تتمثل هذه المحاور في :

1\_البيانات الشخصية:و تتكون من 5 أسئلة.

2\_بيانات حول إدارة الوقت :يتكون من محاور حول وظائف إدارة الوقت .

3\_بيانات حول أداء العاملين:تتكون من 20 سؤال.

الدراسة التطبيقية:

جدول رقم (04)

1\_مجتمع و عينة الدراسة

العينة	المجتمع
40	مؤسسة تصنيع الحليب و مشتقاته
40	مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة	المؤسسة
40	50	مؤسسة تصنيع الحليب و مشتقاته
40	50	مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

جدول رقم (05)

بما أن حجم العينة أكثر من 30 فحسب نظرية النهايات المركزية تتبع التوزيع الطبيعي

صدق ثبات الأداة:

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، و يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة. لذلك قمنا بتطبيق الأداة على أفراد عينة ثابتة و مكونة من (40) فرداً و تم التحقق من الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (crombach alpha) حيث أن أسلوب كرونباخ الفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى , و هو يشير إلى قوة الارتباط و التماسك بين فقرات المقياس إضافة إلى ذلك فان معامل (alpha) يزيد بتقدير جيد للثبات.ولتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة, طبق مقياس (crombach alpha) على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (alpha) لكن من الناحية التطبيقية تعد قيمة ( $\alpha > 0.6$ ) معقولة في بحوث المتعلقة بالإدارة و العلوم الإنسانية .

معامل ثبات لمحاور الاستبانة (crombach alpha) orolait

الصدق	قيمة $\alpha$	المحور	الرقم
0.940	0.885	تخطيط الوقت	1
0.887	0.787	تنظيم الوقت	2
0.903	0.816	توجيه الوقت	3
0.925	0.857	الرقابة على الوقت	4
0.952	0.907	مستوى أداء العاملين	5
0.974	0.949	الاستبانة ككل	

جدول رقم (06)

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور كانت كالتالي 0.885 بالنسبة للمحور الأول و 0.787 بالنسبة للمحور الثاني و 0.816 بالنسبة للمحور الثالث 0.857 و بالنسبة للمحور الرابع 0.907 و بالنسبة للمحور الخامس هي قيمة ثبات عالية في كلا المحاور (0.60 كحد أدنى لقيمة معامل (ألفا كرونباخ) مما يدل على أن أسئلة المحاور تتسم بالوضوح و التناسق الداخلي و الموثوقية ، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.949 و هي نسبة ثبات عالية، مما يدل على عدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض ، و أن الاستمارة التي بين أيدينا تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج.

معامل ثبات للمحاور الاستبانة (crombach alpha) CNAS

الصدق	قيمة $\alpha$	المحاور	الرقم
0.843	0.711	تخطيط الوقت	1
0.877	0.770	تنظيم الوقت	2
0.848	0.720	توجيه الوقت	3

0.725	0.526	الرقابة على الوقت	4
0.918	0.843	مستوى أداء العاملين	5
0.919	0.846	الاستبانة ككل	

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

جدول رقم (07)

#### تعليق

في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور كانت كالتالي 0.711 بالنسبة للمحور الأول و 0.770 بالنسبة للمحور الثاني و 0.720 بالنسبة للمحور الثالث و 0.526 و بالنسبة للمحور الرابع 0.843 و بالنسبة للمحور الخامس 18 قيمة ثبات عالية في كلا المحاور (0.60 كحد أدنى لقيمة معامل (ألفا كرونباخ) مما يدل على أن أسئلة المحاور تتسم بالوضوح و التناسق الداخلي و الموثوقية ، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.846 و هي نسبة ثبات عالية، مما يدل على عدم تناقض الأسئلة مع بعضها البعض ، و أن الاستمارة التي بين أيدينا تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج.

الدراسات الوصفية:

جدول (08) رقم توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس	المؤسسة
77.5%	31	ذكر	مؤسسة تصنيع الحليب و مشتقاته
22.5%	9	انثى	
55%	22	ذكر	مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء
45%	18	انثى	

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

جدول (09) رقم توزيع أفراد العينة حسب السن

أكثر من 45		من 30 إلى 45		من 20 إلى 30		المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
45%	18	35%	14	20%	8	مؤسسة تصنيع الحليب و مشتقاته
45%	18	35%	14	20%	8	مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

جدول رقم(10) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
52.5%	21	20%	8	27.5%	11	—	—	مؤسسة تصنيع الحليب و مشتقاته
50%	20	30%	12	20%	8	—	—	مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الإجراء

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

جدول (11) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

أكثر من 10		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
52.5%	21	30%	12	17.5%	7	مؤسسة تصنيع الحليب و مشتقاته
60%	24	27.5%	11	12.5 %	5	مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

جدول رقم (12) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

موظف عادي		رئيس قسم		نائب المدير		المدير		المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60%	24	20%	8	20%	8	—	—	مؤسسة تصنيع الحليب و مشتقاته
77.5 %	31	17.5%	7	5%	2	—	—	مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

ثانيا : (التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة فقرات الاستبيان)

للإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بتحديد متوسط الأهمية النسبية و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد

عينة الدراسة. بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات المقياس الخماسي "ليكارت"

الجدول رقم(13) المقياس الخماسي " ليكارت " المستخدم لقياس الإستمارة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة	5	4	3	2	1

المصدر :محمد خير ،أساليب التحليل الإحصائي بإستخدام برمجة spss دار الصفاء, 2004 ص 302

جدول (14) يوضح درجة مجال الموافقة

موافق بشدة	1.90.....1
موافق	2.79.....1.90
محايد	3.69.....2.79
غير موافق	4.39.....3.69
غير موافق بشدة	5.....4.39

اتجاهات و تحليل آراء المستجوبين لمؤسسة تصنيع الحليب و مشتقاته

جدول رقم (15) وصف استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور تخطيط الوقت .

العبرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اتجاه
1	15	15	7	3	—	4.050	0.932	موافق بشدة
2	11	18	8	3	—	3.925	0.883	موافق
3	10	15	9	6	—	3.725	1.012	موافق
4	6	17	15	1	—	3.775	0.831	موافق
5	8	16	12	4	—	3.700	0.911	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ إن آراء المستجوبين في المؤسسة تميل إلى موافق على المحور الأول تخطيط الوقت.

جدول رقم (16) وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور تنظيم الوقت.

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اتجاه
1	9	21	7	3	—	3.900	0.841	موافق
2	8	23	6	3	—	3.900	0.810	موافق
3	8	21	11	—	—	3.925	0.693	موافق
4	7	19	11	3	—	3.750	0.839	موافق
5	8	20	11	1	—	3.875	0.757	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ إن أفراد العينة موافقة على المحور الثاني و هو تنظيم الوقت.

جدول رقم (17) وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور توجيه الوقت.

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اتجاه
1	9	20	8	2	—	3.975	0.861	موافق
2	8	22	6	4	—	3.850	0.863	موافق
3	4	23	8	4	1	3.625	0.896	موافق
4	6	14	18	2	—	3.600	0.810	محايد
5	10	15	9	6	—	3.725	1.012	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ إن إجابات أفراد العينة تميل إلى درجة موافق على المحور الثالث توجيه الوقت .

جدول رقم (18) وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور رقابة الوقت

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اتجاه
1	9	17	14	—	—	3.875	0.757	اوافق
2	7	19	11	3	—	3.750	0.839	موافق
3	5	19	15	1	—	3.700	0.723	موافق
4	6	19	14	1	—	3.725	0.816	موافق
5	6	16	16	2	—	3.650	0.802	محايد

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

من خلال جدول نلاحظ إن معظم آراء أفراد العينة تميل نحو موافق على المحور الرابع الرقابة على الوقت

جدول رقم(19) وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور أداء العاملين.

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه
1	6	22	9	1	—	3,868	0,704	موافق
2	9	23	5	2	1	3,925	0,888	موافق
3	10	18	10	2	—	3,925	0,841	موافق
4	7	25	7	—	1	3,900	0,764	موافق
5	7	17	14	2	—	3,925	0,816	موافق
6	6	15	14	5	—	3,725	0,904	موافق
7	4	22	10	3	1	3,550	0,867	موافق
8	6	16	9	8	1	3,625	1,060	موافق
9	9	19	9	3	—	3,450	0,863	موافق

موافق	0,948	3,850	1	2	9	18	10	10
موافق	0,797	3,850	-	1	11	18	10	11
موافق	1,075	3,925	1	4	8	14	13	12
موافق	0,863	3,650	-	4	12	18	6	13
موافق	0,898	3,750	-	3	13	15	9	14
موافق	1,001	3,650	-	7	8	17	8	15
موافق بشدة	0,919	3,975	-	2	11	13	14	16
موافق	0,911	3,875	-	2	13	13	12	17
موافق	0,992	3,700	1	4	9	18	8	18
موافق	0,774	3,684	1	-	13	20	4	19
موافق	0,850	3,921	-	1	12	14	11	20

المصدر : من اعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على عبارات محور أداء العاملين

➤ اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الوقت و مستوى اداء العاملين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الوقت و مستوى اداء العاملين

جدول (20) يوضح نتائج معامل الارتباط بين ادارة الوقت و اداء العاملين

الأداء	معامل الارتباط	الوظائف
Sig		
0.000	0.545	التخطيط
0.000	0.610	التنظيم
0.000	0.629	التوجيه
0.000	0.851	الرقابة

0.000	0.757	الوظائف الإدارية
-------	-------	------------------

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

- متغير مستقل: إدارة الوقت
- متغير التابع: أداء العاملين

تعليق: من خلال جدول نلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة الوقت و متغير أداء العاملين حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.757 و عليه فان العلاقة بين المتغيرين إدارة الوقت و أداء العاملين هي علاقة طردية وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء العاملين.

➤ اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين  
H0: لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين  
H1: يوجد تأثير بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين

جدول (21) يوضح نتائج أثر لإدارة الوقت على أداء العاملين

المعادلة	الثابت a	المعامل B	Sig	
$Y=2.264+0.397x$	2.264	0.397	0.000	التخطيط
$Y=1.540+0.580x$	1.540	0.580	0.000	التنظيم
$Y=1.858+0.513x$	1.858	0.513	0.000	التوجيه
$Y=0.993+0.747x$	0.993	0.747	0.000	الرقابة
$Y=1.004+0.732x$	1.004	0.732	0.000	الوظائف الادارية

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان  $Sig=0.000$  اقل من مستوى الدلالة  $\alpha < 0.005$  فاننا نقبل H1 و نرفض H0 و هذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين و يتبين ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y=a+bx$$

التابع x, المستقل Y, الثابت a, المتغير b.

$$Y=1.004+0.732x$$

❖ تحليل آراء المستجوبين لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء cnas

جدول رقم (22) وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور تخطيط الوقت .

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اتجاه
1	11	21	4	4	—	3.9750	0.891	موافق
2	15	15	10	—	—	4.1250	0.790	موافق بشدة
3	5	25	6	4	—	3.7750	0.800	موافق
4	9	17	11	2	1	3.7750	0.946	موافق
5	8	22	6	3	1	3.8250	0.930	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ إن آراء المستجوبين في المؤسسة تميل إلى موافق على المحور الأول تخطيط الوقت.

جدول رقم (32) وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور تنظيم الوقت.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اتجاه
1	7	22	6	2	1	3.800	0.882	موافق
2	8	24	7	1	—	3.975	0.697	موافق
3	3	24	11	2	—	3.700	0.686	موافق
4	4	27	8	1	—	3.850	0.622	موافق
5	9	20	7	4	—	3.850	0.892	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة موافقة على المحور الثاني و هو تنظيم الوقت.

جدول رقم (24) وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور توجيه الوقت.

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اتجاه
1	9	20	7	4	—	3.850	0.892	موافق
2	7	24	3	6	—	3.800	0.911	موافق
3	5	30	4	1	—	3.975	0.576	موافق
4	7	18	11	4	—	3.700	0.882	موافق
5	13	20	2	3	2	3.975	1.073	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ إن إجابات أفراد العينة تميل إلى موافق على المحور الثالث و هو توجيه الوقت.

جدول رقم (24) وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور رقابة الوقت

العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	اتجاه
1	7	16	11	5	1	3.575	1.009	موافق
2	3	24	9	3	1	3.625	0.837	موافق
3	7	17	15	1	—	3.750	0.776	موافق
4	7	17	8	7	1	3.550	1.060	موافق
5	9	20	7	3	1	3.825	0.957	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

من خلال جدول نلاحظ أن معظم آراء أفراد العينة تميل نحو موافق على المحور الرابع الرقابة على الوقت.

جدول رقم (25) وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور أداء العاملين

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط حسابي	انحراف	اتجاه
1	5	25	6	4	—	3.775	0.800	موافق
2	8	20	11	—	1	3.850	0.833	موافق
3	7	19	8	4	2	3.625	1.054	موافق
4	10	24	6	—	—	4.100	0.632	موافق
5	9	18	9	3	1	3.775	0.973	موافق
6	9	17	11	2	1	3.775	0.946	موافق
7	6	22	9	2	1	3.750	0.869	موافق
8	12	21	7	—	—	4.125	0.686	موافق
9	10	19	7	4	—	3.857	0.911	موافق
10	7	24	6	2	1	3.850	0.863	موافق
11	11	18	8	3	—	3.925	0.888	موافق
12	12	11	13	4	—	3.775	0.999	موافق
13	9	20	8	3	—	3.875	0.852	محايد
14	9	17	12	2	—	3.825	0.843	موافق
15	10	19	5	5	1	3.800	1.042	موافق
16	7	22	7	4	—	3.800	0.853	موافق
17	7	27	4	2	—	3.975	0.697	موافق
18	6	24	7	3	—	3.825	0.780	موافق
19	7	27	5	1	—	4.000	0.640	موافق
20	8	19	12	1	—	3.850	0.769	موافق

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه إن كل المستجوبين كانوا موافقين على محور أداء العاملين

➤ اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين

جدول (26) يوضح نتائج معامل الارتباط بين إدارة الوقت و أداء العاملين

الأداء	معامل الارتباط	الوظائف
Sig		
0.000	0.706	التخطيط
0.003	0.464	التنظيم
0.001	0.488	التوجيه
0.001	0.485	الرقابة
0.000	0.663	الوظائف الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

■ متغير مستقل: إدارة الوقت

■ متغير التابع: أداء العاملين

تعليق: من خلال جدول نلاحظ وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة الوقت و متغير أداء العاملين حيث بلغ معامل ارتباط برسون 0.663 و عليه فان العلاقة بين المتغيرين إدارة الوقت و أداء العاملين هي علاقة طردية وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و أداء العاملين.

➤ اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين

H0: لا يوجد تأثير بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين

H1: يوجد تأثير بين إدارة الوقت و مستوى أداء العاملين

جدول(27) يوضح نتائج أثر لإدارة الوقت على أداء العاملين

المعادلة	الثابت a	المعامل B	Sig	
$Y=1.878+0.508x$	1.878	0.508	0.000	التخطيط
$Y=2.068+0.462x$	2.068	0.462	0.003	التنظيم
$Y=2.524+0.345x$	2.524	0.345	0.001	التوجيه
$Y=2.455+0.383x$	2.455	0.383	0.001	الرقابة
$Y=1.445+0.633x$	1.445	0.633	0.000	الوظائف الإدارية

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن  $Sig=0.000$  أقل من مستوى الدلالة  $\alpha < 0.005$  فاننا نقبل  $H_1$  و نرفض  $H_0$  و هذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين و يتبين ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y=a+bx$$

التابع x, المستقل Y, الثابت a, المتغير b.

$$Y=1.445+0.633x$$

نلاحظ من خلال نتائج الدراسة أن المؤسسة الصناعية OROLAI تولي اهتمام أكبر للوقت مقارنة بمؤسسة خدماتية ودلالة على ذلك أن علاقة إرتباطية بين وظائف إدارة الوقت و أداء العاملين قوية بقيمة 0,757 فما كانت علاقة ارتباط بين الوظائف إدارة الوقت و أداء العاملين في مؤسسة خدماتية CNAS متوسطة بقيمة  $R= 0,663$

### خلاصة الفصل:

تعد إدارة الوقت من أهم المواضيع التي تستدعي الدراسة الميدانية للتأكد من التحليلات النظرية لها، لذا ارتأينا

أن تجري هذه الدراسة الميدانية و التي عرضناها من خلال هذا الفصل، حيث اعتمدنا طريقة الاستبيان لجمع المعلومات حيث قمنا تحليلها باستخدام برنامج SPSS الذي مكنا من عرض و تحليل البيانات البيانات بشكل جيد، و هذا ما أوصلنا إلى نتائج مفيدة و من ثم إلى اقتراحات قد تفيد المؤسسة محل الدراسة. نستنتج أن لزيادة مستوى أداء العنصر البشري و زيادة رغبتهم في أداء العمل يجب تنمية قدراتهم و تدريبهم على استغلال وقتهم لكي يحقق هدفه و هدف المنظمة ككل و كذلك توفير مناخ عمل مناسب ماديا و معنويا.

خاتمة

## الخاتمة العامة

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب على الموظفين الاهتمام بها حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن تحسين الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الفعالة والرشيطة للوقت . من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي بهدف تحقيق أفضل النتائج.

كما أن إتباع إجراءات تنظيم الوقت تساعد على اكتساب التفوق في الأداء، قصد تحديد طريقة أداء العمل، و إنجاز الأعمال الصحيحة و بالطريقة الصحيحة لأول مرة، وعموماً فإن إدارة الوقت لديها أهمية كبيرة في جميع المؤسسات. و يمكن أن يكون العامل ناجحاً بشكل كلي إذا اعتمد على فكرة تقدير الوقت أو الاهتمام به، لذا ينبغي على كل فرد عامل أن يبذل أقصى الجهود لاستخدام الوقت المتاح لديه لتحقيق الأهداف، فالوقت هو رأس المال الحقيقي و هو مورد هام من موارد الإدارة و إدارة الوقت هي بمثابة علم و فن و خبرة استخدام الوقت بشكل فعال، و هي عنصر أساسي من عناصر الإدارة الفعالة.

و تطرقنا في هذه الدراسة إلى أثر إدارة الوقت على أداء العاملين ، و قمنا بإسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على الواقع العملي كنموذج لدراسة حالة بمؤسستين واحدة إنتاجية (مؤسسة تصنيع الحليب و مشتقاته) وأخرى خدمانية (مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء) سعيدة .

و قد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع 40 عينة و منه جاء طرح الإشكالية : مامدى تؤثر إدارة الوقت على أداء العاملين ؟ .

و بالاعتماد على مخرجات: برنامج SPSS

توصلت الدراسة إلى:

أولاً الإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية :

أن هناك تأثير واضح لعناصر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين في كلا من المؤسستين.

هناك علاقة طردية إيجابية بين إدارة الوقت و أداء العاملين .

## ❖ الإقتراحات:

-تنظيم دورات تدريبية وتصميم برامج متخصصة يتم من خلالها تدريب العاملين على الأساليب الصحيحة

لإدارة وقتهم وتحسيسهم بأهميته وتعريفهم بمضيعاته وكيفية علاجها .

- التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة ليس كهدف لكي لا يفرط فيها.

-العمل على استثمار الوقت استثماراً أمثل باعتباره من المصادر الغير متجددة و زيادة الوعي لدى الإدارة و

العاملين بأهمية هذا المصدر ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية.

- ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم و ذلك لتحديد نقاط القوى و الضعف في الوقت، و تحديد مواعيد ثابتة للزيارات و أوقات محددة للاجتماعات.
- تحسين مستوى استخدام الموارد عن طريق وضع برنامج عمل واضح خلال ساعات العمل الرسمية و تفعيل دفتر الحضور والانصراف، و تفعيل وتحسين مجال التخطيط للوقت عن طريق وضع أهداف معينة ومتابعة انجازه من خلال الإدارة العليا .
- وضع جدول زمني لانجاز الأعمال ، إتباع خطة زمنية لتحقيق الأهداف التي تم وضعها.
- تحفيز العاملين الذي يؤدي إلي زيادة الاهتمام بأهمية إدارة الوقت ، و تهيئة مناخ العمل المناسب الذي يؤدي إلي زيادة أداء العاملين ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب يؤدي إلي تفعيل إدارة الوقت و تحديد المهام من خلال الوصف الوظيفي للعاملين .

قائمة المراجع

## -الكتب-

- القران الكريم.
- رجب رشيد الجلي, اثر خصائص القيادة في الادارة الفعالة للوقت, الطبعة الاولى, دار حامد للنشر و التوزيع, 2007.
- ربي مصطفى عليان, ادارة الوقت النظرية و التطبيق, دار جرير للطباعة و النشر, عمان, الاردن.
- ياسر احمد فرج, ادارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل, دار حامد للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2008.
- طارق سويدان, محمد اكرم العدلوني, فن ادارة الوقت, الطبعة الاولى, قرطبة للنشر و التوزيع, 2004.
- خالد بن عبدالرحمان الجريبي, ادارة الوقت من المنظور الاسلامي.
- نورالدين حروش, رفيقة حروش, علم الادارة في المدرسة التقليدية الى المندرة, دار الايام للنشر و التوزيع, الطبعة العربية, 2015.
- براء رجب تركي, ادارة الوقت, دار الراية للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2015.
- سهيل سلامة, ادارة الوقت منهج متطور لنجاح المنظمة العربية للعلوم الادارية, عمان, 1988.
- سهيلة محمد عباس, علي حسين علي, ادارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, الطبعة الثالثة, 2007.
- سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, دار وائل للنشر, الطبعة الثانية, 2006.
- سعد صادق بحيري, ادارة توازن الاداء, دار الجامعة, الاسكندرية, 2003-2004.
- احمد ساهر, ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للنشر و التوزيع, 1999.
- محمد عبدالوهاب حسن عشموي, دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية, الطبعة الاولى, الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريد.
- عبدالرحمان توفيق, منهج الادارة العليا(مبادئ تقييم الاداء الجزء الثالث) مركز الخبرات المهنية للإدارة, الطبعة الاولى, القاهرة, 2004.
- محمد قدرة حسن. ادارة الاداء المتميز, دار الجامعة الجديدة, 2014-2015.
- زهير ثابت, كيف تقييم الشركات و العاملين, دار قبار للطباعة و النشر و التوزيع, القاهرة(مصر) 2001,
- حسن ابراهيم بلوط, ادارة الموارد البشرية من منظور الاستراتيجي, دار النهضة العربية, الطبعة الأولى 2002,
- منير نوري, فريد كورتل, ادارة الموارد البشرية, مكتبة العربي للنشر و التوزيع, عمان(الأردن), 2011.

## مذكرات:

- خديجة حوحو , دور ادارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل , مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2016-2017.
- ياسر بن صالح القصير دور ادارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة , مذكرة ماجستير , جامعة نايف للعلوم الامنية كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الادارية , الرياض , 2011.
- عبير فوزي الخطيب , مذكرة ماجستير جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا , 2009.
- زوقار يمينة , سفوان امينة , ادارة الوقت و دورها في تحسين مستوى اداء العاملين , مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير , جامعة الجليلي بونعامة , خميس مليانة , 2014-2015.

## المجلات:

- عبد المللك مزهودة , الاداء بين الكفاءة و الفاعلية , مجلة العلوم الانسانية , كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر بسكرة , العدد الاول , 2001.
- د. سالم الرحيمي , د. توفيق المارديني , اثر ادارة الوقت في التحصيل الاكاديمي للطلبة بجامعة ايريد(الاهلية) الاردن , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية .

ملاحق

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

### استبيان حول إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...، يسعدنا الأخ(ت) المحترم(ة)...، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج و التموين، تحت عنوان " إدارة الوقت و أثرها على مستوى أداء العاملين "، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

شاكرين لكم تعاونكم تقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

**ملاحظة:** يرجى وضع إشارة X في الخانة التي تراها مناسبة لرأيك.

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 20  من 20 إلى 30

من 30 إلى 45  أكثر من 45

المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10

المستوى الوظيفي: المدير  نائب المدير  رئيس قسم  موظف عادي

### المحور الأول: تخطيط الوقت

فقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1- يزيد التخطيط اليومي للوقت على زيادة التركيز لدى الموظف وبالتالي زيادة الانتاجية					
2- تحديد الاولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت					
3- يساهم تخصيص وقت إضافي لإعداد جدول المهام في حسن تخطيط الوقت للمهام المراد إنجازها					
4- يتسم تخطيط الوقت بالمرونة و الملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعه					
5- تخصيص زمن محدد للعمل تخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت					

### المحور الثاني : تنظيم الوقت

1- يساهم تنظيم الوقت بين الاحتياجات العملية في إدارة الوقت و مراعاة الجانب الإنساني					
2- يتم تنظيم الوقت بناء على درجة الأهمية في جدول الأعمال اليومي					
3- يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت					
4- العمل على تقليل الوقت المخصص لما هو عاجل يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية					
5- وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت					

### المحور الثالث: توجيه الوقت

فقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1- يتم التمييز بين القرارات القابلة للتأجيل وغير القابلة للتأجيل					
2- يساهم توضيح المهام المطلوبة تنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج					
3- تساهم الموازنة بين المهمة المطلوب تنفيذها و الوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل أفضل					
4- يساهم تقليل الاعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل					
5- يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة					

### المحور الرابع: الرقابة على الوقت

1- تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الحاصل بالأداء المخطط					
2- تهدف الرقابة على الوقت إلى تصحيح الانحرافات وليس إلى فرض العقاب					
3- يزيد وجود نظام حوافز في الرقابة من فاعلية الموظف على تطبيق مراحل إدارة الوقت بشكل أفضل					
4- تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى اداء العاملين					
5- يجب ان تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية					

## محور : مستوى الأداء

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير جدا موافق	فقرات الأداء الوظيفي
					1- ظروف العمل تؤثر على مستوى الأداء
					2- هناك مكافآت نتيجة للأداء الجيد في مكان العمل
					3- أتلقى الدعم و المساعدة من زملاء عندما يزداد ضغط العمل
					4- أشعر بأنني أساهم في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة
					5- يقوم رئيسي المباشر بتوزيع المهام بطريقة جيدة ومدروسة
					6- يضع المشرفين المباشرين خطة تحسين الأداء الفردي في ضوء تقييم الأداء
					7- يحقق تقييم الاداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين
					8- تستخدم المؤسسة معايير مناسبة تزيد من كفاءة وفعالية أداء العاملين في المؤسسة

					9- تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم وتقدير مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة
					10- يزيد تقارب الاداء الفعلي للموظف مع الأداء المخطط له في مستوى الأداء
					11- يساهم تحديد اسباب انخفاض مستوى الأداء العاملين في معالجة الإنحراف بهدف رفع مستوى الأداء
					12- هل يعتبر تقييم أداء العاملين مرة في السنة كافيا للحكم على الكفاءة.
					13- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.
					14- يعمل نظام الحوافز المرتبط بوقت الإنجاز على رفع مستوى الأداء.
					15- تعمل الإدارة العليا على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة الوقت .
					16- تراعي الإدارة الناجحة الجانب الإنساني لدى العاملين بالتوافق مع رفع مستوى أدائهم .
					17- يساهم تحديد جدول أعمال زمني للأعمال التي يؤديها الموظف في رفع مستوى أداء العاملين .
					18- يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى أداء العاملين .
					19- يساهم توجيه الوقت في رفع مستوى الأداء
					20- تساهم الرقابة على الوقت في رفع مستوى أداء العاملين

نشكر لكم تعاونكم

بن ططش يمينة

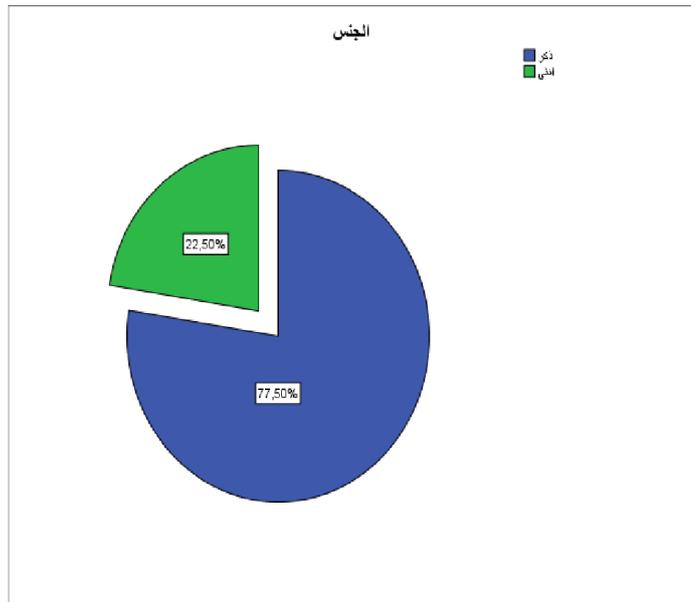
بن جديد فاطيمة

## مخرجات SPSS

مخرجات مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	77,5	77,5	77,5
	انثى	9	22,5	22,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	



السن

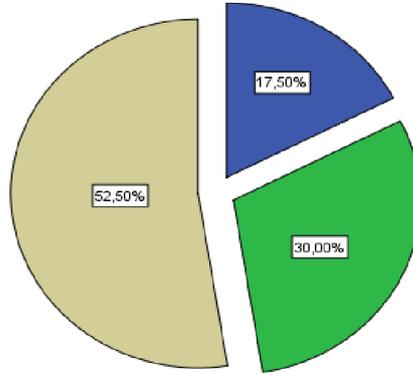
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 20 من أقل	3	7,5	7,5	7,5
	سنة 30 الى 20 من	10	25,0	25,0	32,5
	سنة 45 الى 30 من	10	25,0	25,0	57,5
	سنة 45 من أكثر	17	42,5	42,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	17,5	17,5	17,5
سنوات 5 من اقل				
سنوات 10 الى 5 من	12	30,0	30,0	47,5
سنوات 10 من اكثر	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

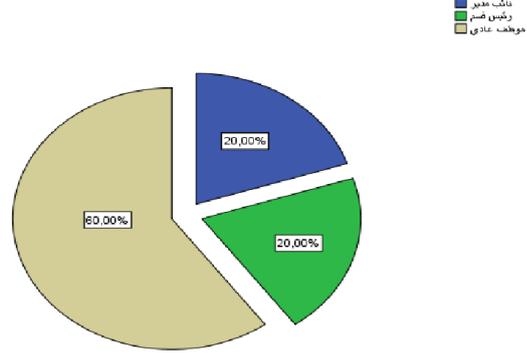
■ اقل من 5 سنوات  
■ من 5 الى 10 سنوات  
■ اكثر من 10 سنوات



الوظيفي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	20,0	20,0	20,0
مدير نائب				
قسم رئيس	8	20,0	20,0	40,0
عادي موظف	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي



**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	40

**Corrélations**

		الوظائف الإدارية	performance
الوظائف الإدارية	Corrélation de Pearson	1	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
performance	Corrélation de Pearson	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,825	1	6,825	50,982	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	5,087	38	,134		
	Total	11,912	39			

a. Variable dépendante : performance

b. Prédicteurs : (Constante), الوظائف الإدارية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,004	,394		2,548	,015
الوظائف الإدارية	,732	,103	,757	7,140	,000

a. Variable dépendante : performance

مخرجات مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجواء:

**Statistiques**

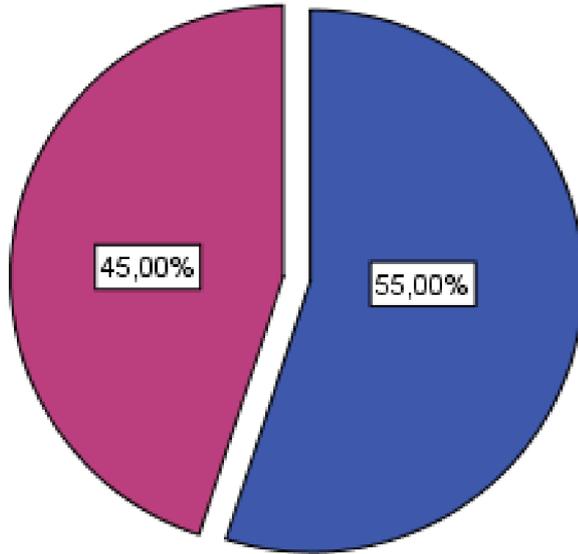
		الجنس
N	Valide	40
	Manquant	0

**الجنس**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	55,0	55,0	55,0
	انثى	18	45,0	45,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

## الجنس

■ ذكر  
■ انثى



### Statistiques

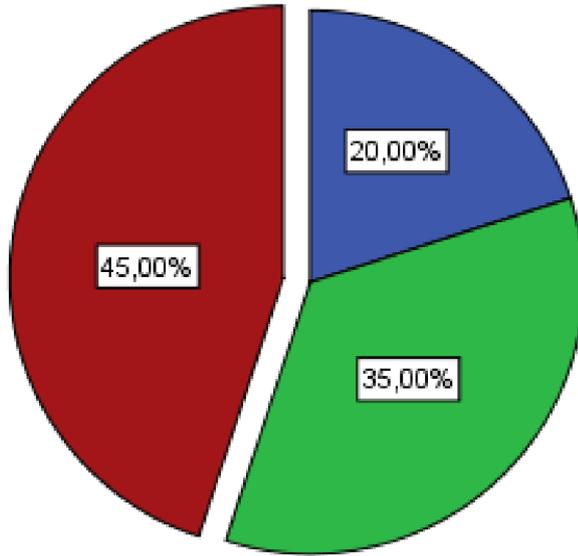
		السن
N	Valide	40
	Manquant	0

### السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	20,0	20,0	20,0
سنة 30 الى 20 من	14	35,0	35,0	55,0
سنة 45 الى 30 من	18	45,0	45,0	100,0
سنة 45 من اكثر				
Total	40	100,0	100,0	

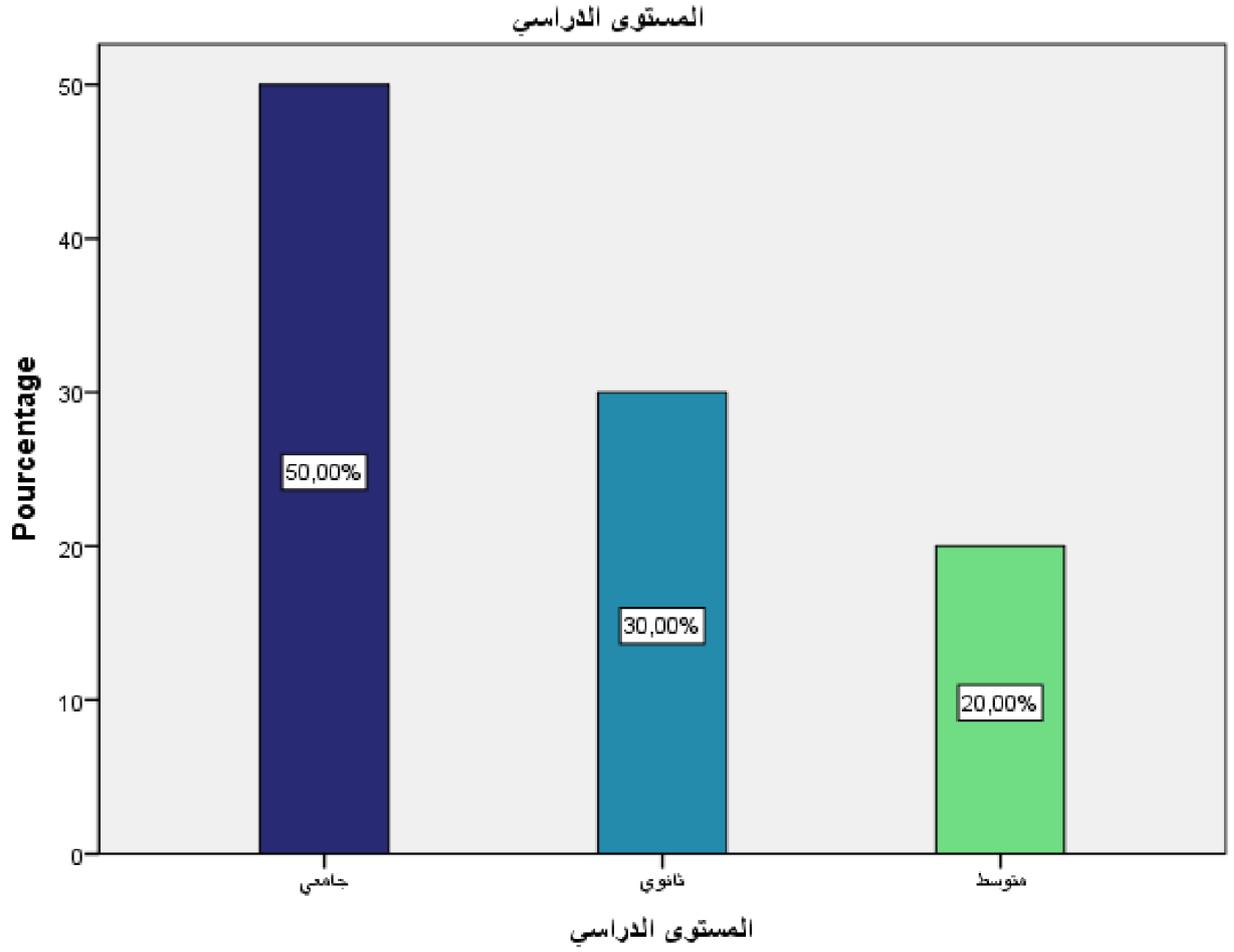
## السن

- من 20 الى 30 سنة
- من 30 الى 45 سنة
- اكثر من 45 سنة



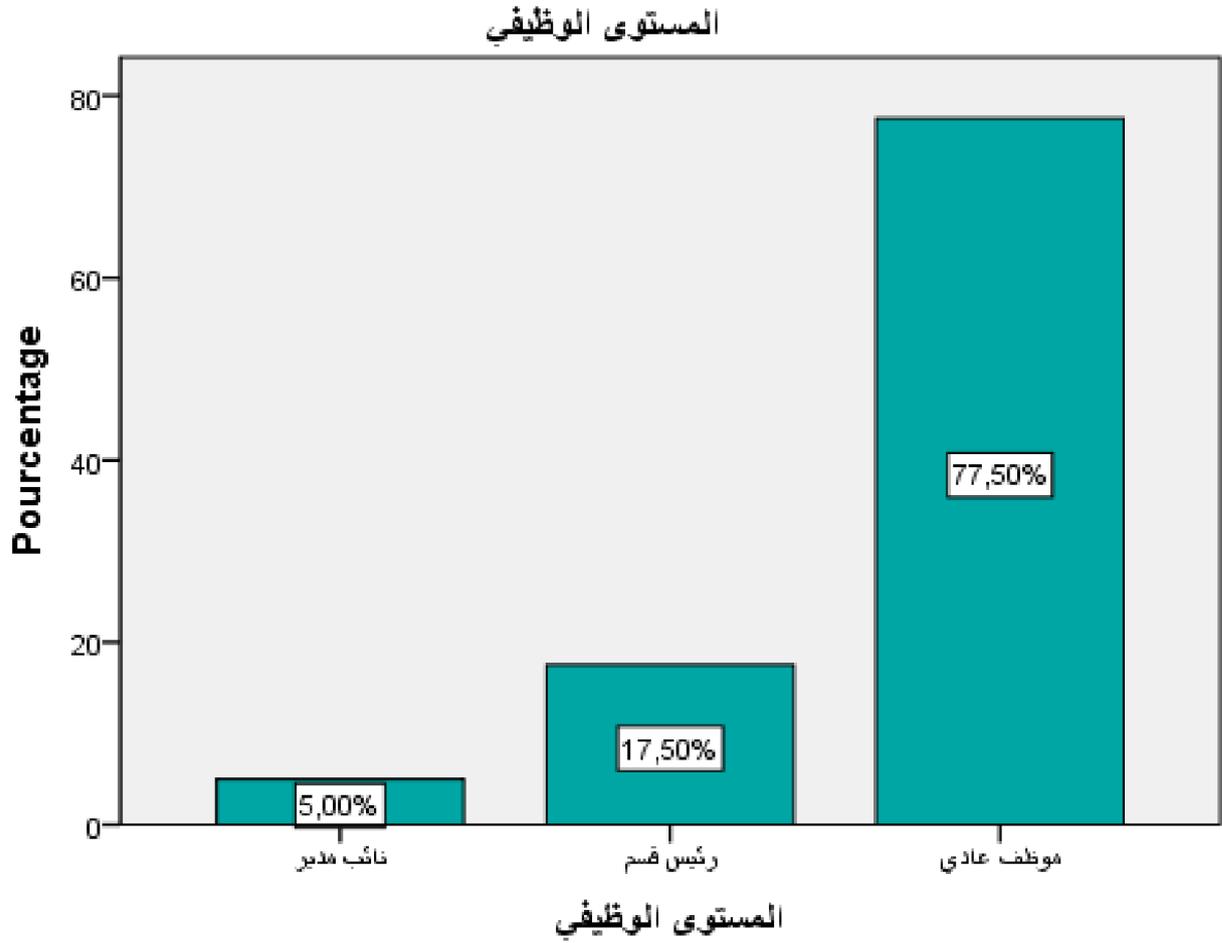
## الدراسي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جامعي	20	50,0	50,0	50,0
ثانوي	12	30,0	30,0	80,0
متوسط	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



الوظيفي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير نائب	2	5,0	5,0	5,0
قسم رئيس	7	17,5	17,5	22,5
عادي موظف	31	77,5	77,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



**Corrélations**

		الأداء	الوظائفالإدارية	تخطيطالوقت	تنظيمالوقت	توجيهالوقت	رقابةالوقت
الأداء	Corrélation de Pearson	1	,663**	,706**	,464**	,488**	,485**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,001	,001
	N	40	40	40	40	40	40
الوظائفالإدارية	Corrélation de Pearson	,663**	1	,851**	,748**	,818**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تخطيطالوقت	Corrélation de Pearson	,706**	,851**	1	,557**	,569**	,610**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تنظيمالوقت	Corrélation de Pearson	,464**	,748**	,557**	1	,509**	,492**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,001	,001
	N	40	40	40	40	40	40
توجيهالوقت	Corrélation de Pearson	,488**	,818**	,569**	,509**	1	,470**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001		,002

	N	40	40	40	40	40	40
رقابة الوقت	Corrélation de Pearson	,485**	,792**	,610**	,492**	,470**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001	,002	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,155	1	3,155	29,804	,000 <sup>b</sup>
Résidu	4,023	38	,106		
Total	7,178	39			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الوظائف الإدارية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,445	,445		3,248	,002
الوظائف الإدارية	,633	,116	,663	5,459	,000

a. Variable dépendante : الأداء