



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# اثر ادارة الوقت في تحسين اداء العاملين دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

اسماعيل داسة

إعداد الطالب:

همامي الجمعي

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا}

(طه 114)

# الاهداء

اهدي ثمرة هذا الجهد المبارك باذن الله الى كل من:

والدي ووالدتي حفصهما الله رمز العطاء والصفاء

الى كل من قدم الى الدعم من قريب او من بعيد فبارك الله فيهم وجزاهم عني خير جزاء

الى اصدقائي جمال فرحاتي ورزق الله بولعجول نعم الصديقان

الى اخوتي واخواتي جميعا، الذين دعموا وشجعوا.

الى الاستاذ المحترم داسة اسماعيل الذي لم ييخل علي من فيض علمه

والى عائلة كل من همامي وسعيدي

# الشكر

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، فهو القائل

(لئن شكرتم لأزيدنكم)

ولقول رسول الله عليه الصلاة والسلام

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير للأستاذ داسمة اسماعيل، الذي لم يبخل

علينا بالكثير من وقتها ومثيله من النصائح القيمة، وعلى تواضعها اللامتناهي في المعاملة.

فكانت نعم المشرف.

كما أتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة المذكرة، وعلى جهوداتهم

وتصحيحاتهم للأخطاء والنقائص في سبيل تحصيل أكبر استفادة من الدراسة.

كما نتقدم بخالص الشكر أيضا لكل من ساعدنا في اعداد الدراسة الميدانية باتصالات الجزائر

إلى كل من المدير وعمال هذه المؤسسة من اطارات وتقنيين وفنيين وتنفيذيين

الفهرس

الصفحة	العنوان
—	البسمة والآية
—	الدعاء
—	شكر وعرقان
—	الإهداء
—	الفهرس
أ - ذ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الوقت
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الوقت
3	المطلب الأول: مفهوم الوقت
4	المطلب الثاني: خصائص الوقت
5	المطلب الثالث أنواع الوقت
7	المبحث الثاني: إدارة الوقت
7	المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت وأهميتها
9	المطلب الثاني: نظريات إدارة الوقت
11	المطلب الثالث: عوامل ضياع الوقت
22	المبحث الثالث الإدارة الفعالة للوقت
22	المطلب الأول: أبعاد إدارة الوقت
25	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الوقت
28	المطلب الثالث: أساليب إدارة الوقت
29	المطلب الرابع: الوقت وعلاقته بالوظائف الإدارية
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أداء العاملين
34	تمهيد
35	المبحث الأول: أداء العاملين

35	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
36	المطلب الثاني: محددات الأداء
36	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
38	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
38	المطلب الأول: تقييم الأداء
39	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين
42	المطلب الثالث: آلية تقييم الأداء الوظيفي
43	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين
47	المطلب الخامس: أخطاء وأسباب فشل عملية التقييم
50	المبحث الثالث: دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين
50	المطلب الأول: اثر التخطيط على أداء العاملين
51	المطلب الثاني: اثر التنظيم على أداء العاملين
51	المطلب الثالث: اثر التوجيه على أداء العاملين
52	المطلب الرابع: اثر الرقابة على أداء العاملين
53	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: اثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة
55	تمهيد
56	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
56	المطلب الأول: تعريف ونشأة والهيكل التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر
62	المطلب الثاني: أهمية ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
63	المطلب الأول: منهجية الدراسة
63	المطلب الثاني: أداة الدراسة
65	المطلب الثالث: الإطار الوصفي للدراسة
68	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
68	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي



69	المطلب الثاني التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات
74	المطلب الثالث: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة
77	الخاتمة
79	خاتمة عامة
81	قائمة المراجع
89	فهرس الأشكال والجداول
—	الملاحق
—	الملخص للدراسة

# مقدمة عامة

يختلف الناس في نظرهم إلى الوقت، فالنظرة القديمة مفادها أن الوقت حالة أبدية تتعاقب وتتجدد، وهذه الدورة الزمنية لا نهاية لها، أما النظرة الحديثة في مختلف الثقافات فهي أن الوقت يتوجه بطريقة خطية له بداية ونهاية ويمكن تعويضه، وان هناك حدود لحياة الأعمال والفصول والتاريخ.

كما يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، فالسلوك الإنساني اتجاه الوقت مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، ويعد تكوين قيم الإنسان تجاه الوقت عملية معقدة، وهي من أكثر الصفات تأثرا بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير الظروف وظهور دوافع جديدة، وتعد علاقة الوقت بالأداء السبب في ظهور أعراض السرعة مثل القلق التوتر والحدة وغيرها من الأعراض السائدة في هذا العصر وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء، انعكس ذلك بشكل كبير على أداء العاملين الذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.

#### أولا- إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق، ونظرا لأهمية متغيرات الدراسة "إدارة الوقت وأداء العاملين" بالنسبة للفرد والمنظمة ركزنا بحثنا هذا على الإشكالية التالية:

#### ما اثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

وسنحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي، من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية:

ما اثر تخطيط الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

ما اثر تنظيم الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

ما اثر توجيه الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

ما اثر رقابة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة؟

## ثانيا- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية H<sub>0</sub>:** يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

تتجزأ الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى H<sub>01</sub>:** يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**الفرضية الفرعية الثانية H<sub>02</sub>:** يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>03</sub>:** يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لتوجيه الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**الفرضية الفرعية الرابعة H<sub>04</sub>:** يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لرقابة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

## ثالثا- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الوقت، خاصة في التنظيمات الحديثة، حيث أصبحت إدارة الوقت احد المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد نجاح وفعالية الموظف في مختلف المستويات الإدارية، كما تبرز أهميتها في التعرف على اهتمام العاملين بإدارة الوقت وحسن تنظيمه وتوظيفه والتعرف على دور إدارة الوقت في زيادة كفاءة الأداء وإبراز مضيعات الوقت، وذلك بوضع مقترحات تساعد على تحسين الأداء ورفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال الموكلة إليهم عن طريق الاهتمام بإدارة الوقت. وتبرز أهمية إدارة الوقت كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية.

## رابعاً- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اهتمام العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة في تنظيم وحسن توظيف الوقت، كما تهدف إلى التعرف على اثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة مع إبراز مضيعات الوقت المؤثرة في كفاءة أداء العاملين وتقديم الحلول للحد من مضيعات الوقت المؤثرة في كفاءة العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

## خامساً- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

### إدارة الوقت:

هي عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الموظف أو المدير خلال فترة زمنية معينة، تهدف إلى توظيف الوقت المتاح واستخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية.

### تخطيط الوقت:

هو عملية تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة، أي انه استشراف للمستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من الأنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين.

### تنظيم الوقت:

هو توزيع ساعات العمل اليومية على الفعاليات المراد إنجازها يوميا بحيث يكون هناك توازن بين الفعاليات لتمكن من تنفيذ ما هو مخطط له.

### توجيه الوقت:

هو إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذرة نشاطهم في الصباح الباكر، وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة، على أن تتوفر قاعدة سليمة ومناخ تنظيمي يساعد على تحقيق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه.

## الرقابة على الوقت:

هي مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها واتخاذ القرارات الصحيحة.

## الأداء:

هو ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة، مرتبطا بقدرات الموظف ودافعيته كي يتمكن من أداء الواجبات التي وكلت إليه، ويتحمل نتائج أدائه.

## سادسا- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

**الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: إدارة الوقت كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

**الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2017-2018.

## سابعا-منهج الدراسة:

من اجل الدراسة الشاملة للمختلف عناصر البحث، وإيجاد إجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف أبعاد الدراسة، والذي يمكننا من تحليل البيانات المتحصل عليها من جهة، ومن جهة أخرى تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في محاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

## سابعا- صعوبات الدراسة:

واجهت الباحث العديد من الصعوبات أهمها:

- قلة المراجع في الجنب النظري خاصة من حيث دراسة علاقة أبعاد إدارة الوقت بالأداء.
- التحفظ في إعطاء بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة من جانب الموظفين.
- التعاون المحدود للإدارة والموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

## ثامنا- الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت:

### الدراسة الأولى:

أجرى إيهاب عبد الرزاق النعاس دراسة بعنوان اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة" وقد اشرف عليه الدكتور" علي محمد منصور" حيث كانت دراسته الميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الإفريقية وهي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الإجازة العليا الماجستير بطرابلس ليبيا عام 2003 م وقد كان يهدف من خلال دراسته إلى:

- تحليل مشكلة إهدار الوقت والعوامل المسببة لهذه الظاهرة.
- محاولة إيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على معالجة ظاهرة ضياع الوقت.
- محاولة بيان اثر الوقت على الكفاءة الإنتاجية.
- استعراض العلاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية مع الآثار النفسية لضغوط العمل.
- لفت النظر لمدى جدية موضوع ضغوط العمل، وكيفية رسم استراتيجيات تلك المشكلات التي قد تقف في كثير من الأحيان عائقا أمام تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- تقصير بعض الموظفين عن تأديتهم لأعمالهم لعدم اهتمامهم بالوقت.

- إهدار الوقت دون وقوف الموظف على الأساليب التي أدت إلى تقصيره.
- ترجع ظاهرة إهدار الوقت في أمانة الوحدة الإفريقية إلى عدم شعور الفرد بالانتماء داخل الأمانة، وكذلك الاختصاصات والمهام والمسؤوليات غير الواضحة أو المحددة.
- الإهمال في تطبيق اللوائح والقوانين التي تنص على احترام وقت العمل الرسمي وعدم تطبيقها السليم على جميع الموظفين.
- المستخدمون للهاتف يضيعون جانبا من وقتهم في استعماله لغير أغراض العمل.

### الدراسة الثانية:

دراسة مُحمد كنفوش موضوع الدراسة هو إدارة الوقت وقد اشرف عليه الدكتور زعباط عبد الحميد حيث كانت الدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير للعام الدراسي 2004-2005، كان الهدف منها معرفة أهمية إدارة الوقت ومدى تأثيرها على الوظائف الإدارية من جهة، والتعرف على مضيعات الوقت المتعلقة بالوظائف الإدارية من جهة أخرى وكذلك التعرف على أبرز المعوقات التي تمنع المدير من الإدارة الفعالة للوقت ولفت انتباه المدراء إلى أهم الأساليب التي تمكنهم من التحكم في الوقت.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

ولعل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الوصول إلى إدارة رشيدة للوقت يجب أولا تحديد أهم المعوقات التي تحول دون التحكم الأمثل في عنصر الوقت، وبعد التشخيص الدقيق لأهم المشاكل التي يتم إتباع الطرق التوجيهية والإحصائية في رسم السيناريوهات الكفيلة باستغلال الوقت على أحسن وجه.

### الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني الأداء:

دراسة الحكيمي سنة 2000 هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء مديري مدارس الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين، وكذلك التعرف على اثر المتغيرات الديمغرافية الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي على تقديرهم للأداء الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من 19 مدير ومديرة و45 موجهة، و87 معلما ومعلمة. وتوصل البحث إلى أن مديري المدارس يمارسون المهام بالجانب الإداري والمالي بالدرجة



الأولى. واتفق المعلمون والمديرات على أن المهام المتصلة بالتوجيه الفني حصلت على درجة اقل من حيث الممارسة، كما انفرد الموجهون التربويون في أن المهام المتصلة بالطلاب جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة. كما أشارت النتائج أن هناك اختلافا دالا بين تقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى لعامل الجنس، وكانت لصالح الإناث، وذلك في المهام المتصلة بالتوجيه الفني والطلاب وأولياء الأمور في المجتمع.

**دراسة العنوم سنة 2002** هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم في مديريات منطقة شمال الأردن. وقد تكونت نتائج الدراسة من عينة من 250 مشرفا و مشرفة، و 47 مديرا ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطا، فقد كان التخطيط بالمرتبة الأولى أما المجتمع المحلي بالمرتبة الأخيرة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية.

#### دراسات متعلقة بإدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين:

**دراسة سنوية كاظم تركي وآخرون، سنة 2015 بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، بغداد، العدد 20.**

وهدف هذه المداخلة إلى التعرف على إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية في مديرية التقاعد العامة، وذلك لمعرفة أداء العاملين ومدى تأثير الوقت في المديرية، بغرض تقديم التوصيات واقتراحات ممكن أن تساهم في زيادة الأداء وتعزز من دور الوقت في بناء نتائج فرضيات البحث، وكانت العينة مكونة من 50 فرد، وقد تم الاعتماد على برنامج spss لتحليل البيانات الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لأثر إدارة الوقت في مديرية التقاعد العامة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية ما بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

**دراسة بعنوان: إدارة الوقت ودورها في تحين مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية بالأردن** قدمتها الباحثة فوزي عبير الخطيب ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا سنة 2009 وقد هدفت الدراسة إلى تحديد اثر إدارة الوقت

في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الأردني. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- هناك اثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين.
- يتأثر مستوى أداء العامل بشكل مباشر بالإدارة الناجحة.
- تعمل الرقابة الفعالة على تحسين مستوى أداء العاملين.

**دراسة عبير الخطيب 2009 بعنوان إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في السوق الأردني ومحاولة معرفة عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية له واستخدمت في الدراسات ذات الاستبيان المكونة من 1400 موظف وموظفة موزعين على ثلاث شركات وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها:

- أن هناك اثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين.
- تخصيص زمن محدد للعمل وتخطيط الوقت يعد من أهم عوامل إدارة الوقت.
- وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات اتصالات الخلوية الأردنية.
- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تناولت في دراستي نفس المتغيرات السابقة ( إدارة الوقت وأداء العاملين )، وقد حاولت ان ابرز اثر ادارة الوقت في تحسين اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة بالتعرف على ابعاد المتغير المستقل (تخطيط-تنظيم-توجيه-رقابة)، وقد توصلت الى الملاحظات التالية من خلال الدراسات السابقة انما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الوقت من الجانب النظري و تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أداء العاملين من الجانب النظري إلا انها تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

## تاسعا-هيكل الدراسة:

من اجل الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

في الفصل الأول، والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لإدارة الوقت، وانصب اهتمامنا فيه على ثلاثة مباحث ومنه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية الوقت (مفهومه، خصائصه، وأنواعه)، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى إدارة الوقت (مفهومها، نظرياتها، وعوامل ضياع الوقت وكيفية السيطرة عليه)، وفي المبحث الثالث نستعرض فيه الإدارة الفعالة للوقت (مبادئ إدارة الوقت، متطلبات إدارة الوقت، أساليب إدارة الوقت، الوقت وعلاقته بوظائف الإدارة).

والفصل الثاني تحت مسمى أداء العاملين قسمناه إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول أداء العاملين (مفهومه، محدداته، والعوامل المؤثرة فيه)، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى ماهية تقييم أداء العاملين (تقييم أداء العاملين، أهداف ومعايير تقييم أداء العاملين، والية تقييمه) وأخيرا المبحث الثالث نستعرض فيه اثر إدارة الوقت في تحسين اداء العاملين (اثر التخطيط في تحسين اداء العاملين، اثر التنظيم في تحسين اداء العاملين، اثر التوجيه في تحسين اداء العاملين، اثر الرقابة في تحسين اداء العاملين).

وأخير الفصل الثالث تحت عنوان اثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة قسمناه إلى ثلاث مباحث حيث يتضمن المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة (تعريف نشأة والهيكلة التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر، أهمية ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر)، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة (منهجية الدراسة، أداة الدراسة، الإطار الوصفي للدراسة)، وفي المبحث الثالث والأخير قمنا بعرض وتحليل لنتائج (اختبار التوزيع الطبيعي التحليل الوصفي للبيانات اختبار ارتباط متغيرات الدراسة).

الفصل الأول الإطار النظري  
لإدارة الوقت

## تمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات ظهور أساليب إدارية حديثة، ومع هذا التطور الذي حدث على المستوى العالمي، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المنظمات، كان لا بد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، فمع أن مختلف المنظمات تسعى إلى النجاح ضمن مواردها المتاحة، نجد من أبرز وأتمن هذه الموارد هو الوقت الذي يعتبر من موارد الإدارة المهمة وتكمن أهميته في أنه يؤثر على الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، وهو رأس المال الحقيقي للإنسان وهو مقياس نجاح المنظمة، فالنجاح لا يقاس بتحقيق الأهداف وحسب بل متى تم تحقيقها وما هي درجة الكفاءة والفعالية التي أنجزت بها، ومن هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمط الإداري الجديد تحت اسم "time management" والتي تتخذ من الوقت العنصر الحقيقي المساعد للمنظمة على تحقيق النجاح والوصول للأهداف واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

حيث أصبحت إدارة الوقت تلعب دورا هاما ومحوريا لدى مفكري الإدارة في ظل أبحاثهم المعاصرة وكتاباتهم المستمرة والمتنوعة، حيث نجد في الدول المتقدمة أكثر اهتماما بالدراسات المتعلقة بالوقت وتنظيمه مما أصبح ضرورة ملحة في عالم اليوم، وبالتالي أي منظمة تريد أن تستفيد وتستغل هذا المورد المهم - الوقت - وتسعى إلى إدارته بشكل فعال وبطريقة صحيحة ودرجة عالية من الدقة، عليها معرفة كل الخطوات والإجراءات التي تساعد على ذلك من أجل تحقيق أهدافها في الوقت المناسب.

ومنه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية الوقت (مفهومه، خصائصه، وأنواعه)، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى إدارة الوقت (مفهومها، نظرياتها، وعوامل ضياع الوقت وكيفية السيطرة عليه)، وفي المبحث الثالث نستعرض فيه الإدارة الفعالة للوقت (مبادئ إدارة الوقت، متطلبات إدارة الوقت، أساليب إدارة الوقت، الوقت وعلاقته بوظائف الإدارة).

## المبحث الأول: ماهية الوقت

يعتبر الوقت منهج فكري وسلوكي حاكم ومتحكم فيه، ذلك أنه في غياب الوقت لن يكون الإنسان قادراً على أداء أي عمل أو نشاط على الإطلاق.

## المطلب الأول: مفهوم الوقت

هناك اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت بين مجتمع وآخر، وبين منظمة وأخرى، وكذلك بين أفراد المجتمع الواحد ومن بين التعاريف نذكر:

"الوقت هو أحد الموارد المهمة والثمينة في هذا العالم الذي يجب أن يستغله بطريقة فعالة للوصول إلى تحقيق الأهداف بمختلف أشكالها علماً بأن مفهوم الوقت يختلف من مجتمع لآخر ومن بيئة لأخرى؛ ففي المجتمعات الحضرية والمتقدمة نجدهم يهتمون بالوقت وإدارته أكثر من المجتمعات النامية"<sup>1</sup>.

"الوقت عنصر نادر غالي القيمة، ورغم أنه متاح ومتوفر للجميع، فإنه غير قابل للعودة من جديد، فعندما يذهب الوقت فإنه يمضي إلى غير عودة ويذهب إلى غير رجعة، ورغم ذلك فإننا نعامله بأنه لا قيمة له"<sup>2</sup>.

"يعد الوقت أحد أندر الموارد الاقتصادية الهامة والثمينة للإدارة ويتميز من غيره من الموارد، بأنه العنصر الذي لا يمكن استتجاره أو شراؤه أو اقتراضه أو تخزينه ولا يمكن الاستغناء عنه وإبداله بغيره"<sup>3</sup>.

"ويعرف بأنه مادة الحياة، وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بآخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الوقت: هو الفترة الزمنية المتاحة لأي فرد لاستخدام إمكانياته ومواهبه وقدراته الشخصية للوصول إلى أهدافه بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل وحياته الخاصة من خلال مجموعة من الطرق والوسائل التي يستخدمها لإنجاز الأعمال بأقصى كفاءة ممكنة خلال فترة زمنية يتم تحديدها والتخطيط لها مسبقاً.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: "أسس الإدارة المعاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص314.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان: "إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)"، دار الثقافة للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص33.

<sup>3</sup> خالد أحمد الصاريرة: "العمليات الإدارية وإدارة الوقت"، دار جليس للنشر، مصر، ط1، 2010، ص86.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر: "إدارة الوقت (المفهوم والقواعد والمهارات)"، المجموعة العربية للنشر، مصر، ط2، 2014، ص26.

المطلب الثاني: خصائص الوقت

يعتبر الوقت مورد هاماً وأساسياً لأي نشاط لا بد من استغلاله، حيث يختلف عن باقي الموارد الأخرى ويمتاز بمجموعة من الخصائص:<sup>1</sup>

1. لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء، ولا شيء أطول منه لمن ينتظره، ولا أسرع منه لمن هو في سرور ومنتعة.
2. ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، والكثير من الناس يتجاهلونه وكلن جميعهم يأسفون على ضياعه.
3. الوقت لا يحترم أحد، فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه، لأنه يسير بنفس السرعة والوتيرة، سواء أكان زمن مسرة أو فرح أم زمن اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك في هذا الشعور لا في الحقيقة.
4. الوقت سريع الانقضاء فهو يمر مرور السحاب، ويجري جريان الرياح، واستعادته محض تمني.
5. الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه، فهو أنفوس ما يملكه الإنسان.
6. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات:
  - لا يمكن تخزينه
  - لا يمكن إحلاله
  - يتخلل كل جزء من العملية الإدارية
  - لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو سرقة أو استعارته أو توفيره أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما يمكن أن يفعله المرء هو أن يقضيه " سواء اختار ذلك أم لا ".
7. إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي ولا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك 24 ساعة في اليوم.

<sup>1</sup> نادر أبو شيخة: "مدخل إلى إدارة الوقت"، ط1، دار المسيرة والتوزيع للطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص26.

## المطلب الثالث: أنواع الوقت

للوقت أنواع كثيرة ومتشعبة، يصعب حصرها أو تحديدها بسهولة وذلك بسبب كون الوقت ليس مستثمرا بشكل متساوي من قبل الأفراد، والمنظمات، والمجتمعات، والأمم والشعوب، ومن بين التصنيفات نذكر:

التصنيف الأول: قسم باركنسون ( PARKINSON ) الوقت إلى ما يلي:<sup>1</sup>

1. **وقت الضياع:** وهو الوقت الغير مستغل لتحقيق هدف محدد مفيد إما لأن الشخص أو الكيان المعني لا يعرف قيمة الوقت، أو أن الشخص لا يمتلك هدفا معينا يسعى لبلوغه في ذلك الوقت المتاح، وغالبا ما تتسم المجتمعات المضيفة للوقت بانخفاض معدلات الإنتاجية، ونفسي الظواهر الاجتماعية الخطيرة مثل الجريمة، والمديونية العالية، والضعف البيوي العام.

2. **الوقت الضائع:** وهو عبارة عن وقت غير مستغل بشكل صحيح، رغم وجود رغبة لدى الأفراد والمجتمعات باستغلال الوقت، فالأفراد والمنظمات والمجتمعات في هذه الحالة تعمل باتجاه تحقيق أهداف معينة، إلا أنها لا تخطط للوقت بشكل سليم.

فالوقت موجود، ومحترم، بيد أنه غير مخطط إطلاقا، وفي حالة انعدام التخطيط، يتحول الوقت النافع إلى وقت ضائع، ولذا تخسر هذه المنظمات والمجتمعات هذا المورد الحيوي، أو تخسر جزءا مهما منه.

ومن أبرز مخاطر الوقت الضائع تأثيراته السلبية على معدلات الإنتاجية والأداء، ذلك أن مبدأ الإنتاجية أو الأداء العالي يقر بضرورة استغلال الوقت إلى أقصاه وعدم تضييع ولو جزء يسير منه.

3. **وقت التخطيط:** وهو أتمن أنواع الوقت وأرقاها، لأنه يعد بمثابة صمام أمان ضد أي شكل من أشكال إضاعة الوقت، فعندما يخطط الإنسان جيدا لاستثمار وقته فإنه يقوم في واقع الأمر بالحد من أي ضياع للوقت في المستقبل، ولهذا يعد التخطيط بمثابة استثمار وأن العائد على هذا الاستثمار يتجسد في زيادة الإنتاجية والأداء في المستقبل ويندرج ضمن وقت التخطيط الوقت التحضيري وهو ما يمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل الفعلي.

4. **الوقت التسهيلي:** وهو الوقت الغير مخصص بشكل مباشر لعمل أو إنجاز معين، بيد أنه يسهم في إنجاز العمل أو تسهيل الوصول إلى أهدافه، فالأعمال مثلا لا تنجز من فراغ وإنما هي حصيلة تفاعلات مباشرة وغير مباشرة، بمعنى آخر يخصص الوقت التسهيلي للقيام بنشاطات فرعية عامة أو مكملة للنشاطات الرئيسية.

<sup>1</sup> بشير العلاق: " أساسيات إدارة الوقت"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص14.



5. **وقت الإنجاز:** (الوصول للأهداف المرسومة) يرى باركنسون أن كل الأوقات السابقة إنما تخصص لخدمة الهدف المنشود وبلوغه، ويمثل وقت الإنجاز الفترة الزمنية المستغرقة في الوصول إلى الهدف بفعالية وكفاءة عاليتين، ولأن الوقت يتسم بالمحدودية العالية فإن الضرورة تقتضي الموازنة بين وقت الإنجاز (الوصول للأهداف المرسومة) وبين الوقت المخصص للأغراض التسهيلية أو التخطيطية.

6. **وقت المتابعة:** يعد وقت المتابعة حاسماً في العديد من منظمات الأعمال، والتي لا تكتفي بإنجاز العمل (سواء كان خديماً أو إنتاجياً) وإنما تحرص أيضاً على متابعة ردود الأفعال حول إنجازاتها، فالمتابعة تمكنها من التعرف على مدى إشباع إنجازاتها لحاجات المستهدفين بهذه الإنجازات ورغباتهم، لكي تكون قادرة على تعديل إنجازاتها في حالة رغبة الأسواق المستهدفة بذلك.

**التصنيف الثاني:** قسم الفريد غودلو وزملائه (Alfred Goodloe) الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية هي:<sup>1</sup>

1. **الوقت الإبداع:** (creativetime) وهو الوقت المخصص للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل وتنظيم العمل وتقويم مستويات الإنجاز، ويلاحظ أن معظم النشاطات الإدارية بل والإنسانية بوجه عام يجب أن يمارس فيها هذا النوع من الوقت لأنها تحتاج إلى تفكير علمي وعميق، حيث يواجه هذا النوع من الوقت.

2. **الوقت التحضيري:** (Preparatorytime) يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة، أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة من قبل البدء في تنفيذ العمل.

3. **الوقت الإنتاجي:** (productive time) هو الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ عمل أي أنه نتيجة للفترتين السابقتين، وهذا النوع ينقسم إلى قسمين:<sup>2</sup>

أ. **وقت الإنتاج العادي:** (المبرمج أو غير الطارئ).

ب. **وقت الإنتاج غير العادي:** (أو غير المبرمج أو الطارئ)

4. **الوقت غير المباشر أو العام:** (overhead time)

<sup>1</sup> سنية عاضم تركي وآخرون: "إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية"، جامعة وسط، بغداد، العدد 20، 2015، ص7.

<sup>2</sup> حسن بن علي بن محمد الزهراني: "الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل"، أطروحة دكتوراه في علم النفس (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص58.

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، مثل حضور المدير للندوات الخارجية أو تلبية الدعوات حيث أن النشاطات تحتاج إل أي وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، وتفويض شخصا معيناً للقيام بها بدلا منه مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز لأعمال الرسمية الموكلة له وإبقاء العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.

### المبحث الثاني: إدارة الوقت

تسعى كل منظمة إلى استغلال مواردها بشكل فعال وذلك بهدف النمو، البقاء والاستقرار، والوقت من أهم هذه الموارد فرغم أنه متاح للجميع بالقدر نفسه، إلا أنهم يختلفون في كيفية استغلاله وإدارته، ولديهم مظاهر عديدة لإضاعته.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الوقت وأهميتها

إن إدارة الوقت سواء في العمل أو في خارجه تعتبر من المفاهيم المتكاملة لأي زمان أو مكان لأن إدارة الوقت لا تقتصر على شاغلي وظائف معينة بذاتها ولا يقتصر تطبيقها على مكان بذاته، وعلى الرغم من ارتباط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري إلى أن المفهوم يمتد ليشمل إدارة وقت الفرد داخل عمله وخارجه أيضا.

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت

لمفهوم إدارة الوقت معان وتفسيرات مختلفة ومتباينة وذلك اعتمادا على نوع النشاط وطبيعته، وطبيعة القائمين عليه، ونوع المنظمة وأهدافها ورسالتها.

يعرف الوقت على أنه: " فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي عملية استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وكذلك الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة".<sup>1</sup>

هي " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه، رقابة الوقت، بما يمكن المدير والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، وهو القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2006، ص23.

يرى الإداريون التنفيذيون الأمريكيون أن " إدارة الوقت عبارة عن ممارسة أعمال فضلى تستدعى قدر عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه ذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تقدم التنظيم والأفراد على حد سواء ".<sup>2</sup>

عرف دراكر Drucker إدارة الوقت "أنها تعني إدارة الذات وان المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وان الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة شيء آخر."<sup>3</sup>

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أنها تجمع وتؤكد على مفهوم الفعالية في إدارة الوقت والتي عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وحتى نحسن إدارة الوقت في المستقبل علينا أن نقوم بتخطيط ذلك في الحاضر، وعملية التخطيط تعني السيطرة الشبه كاملة على كل شيء، على أساس أن إدارة الوقت هي إدارة أندر عنصر متاح للمشروع، فإن لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الوقت

#### وتكمن أهمية إدارة الوقت في:<sup>4</sup>

1. تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، ويساعد على تنظيم الأولويات وترتيبها، كما أنه يمنع الازدواج في الأعمال، أو القيام بأعمال غير مطلوبة.
2. تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد.
3. استخدام التنسيق المسبق المبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع، حيث أن العلاقة بينهم تتم عن طريق التعاون المتبادل وليس تطاحن وظيفي.
4. سلامة التخطيط المدرك ومدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
5. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات والطموحات الأفراد والارتقاء الوظيفي.
6. زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها.

<sup>1</sup> محمد الصبري، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص13.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص51.

<sup>3</sup> ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص13.

<sup>4</sup> سليم جلدة، سامي محمد هشام، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار الدجلة، الأردن، ط1، ص13.

7. قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب وبشكل سليم سواء مكانيا أو زمنيا أو نشاطيا.
8. أن أهمية إدارة الوقت في المنظمات تتضح من منطلق أن الوقت من الموارد المتاحة والمتجددة فيها وأنه يعتبر أحد عناصر المكلفة الغير المادية والتي توضع في الاعتبار عند حساب كلفة المنظمة، فإذا تم استثماره وحسن استخدامه على المستوى التنظيمي ككل، فإنه يمكن تعظيم العائد من إنفاق هذا الوقت، بما يزيد من فعالية الممارسات التي تتم من خلاله وبما يسهم في زيادة الأداء للمدير وللعاملين وللمنظمة ذاتها.
9. يمثل عنصرا هاما لخلق مناخ من المنافسة وتحقيق البقاء والاستمرارية للمنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظريات إدارة الوقت

الإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد، وانطلاقا من هذا المفهوم برزت وبشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة، وفيما يلي موجز لأهم النظريات التي تناولت إدارة الوقت:

#### أولا: نظرية الإدارة العلمية:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية عني بها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) بدراسة الحركة والزمن وقد قام بدراسته للوقت في عام 1881 في شركة ( ميد فيل ) للفولاذ، وتكونت دراسة الوقت عنده من جزأين: عمل تحليلي وآخر إنشائي.

ويتضح أن تايلور استخدم جزءا من دراسة الحركة، كجزء في مطلوب دراسة الوقت، وتتطلب هذه الدراسة دراسة للوقت الكامل للعمل الذي يؤدي مع تحديد أوقات للعطل والأعياد، وأوقات للراحة، والأوقات الضائعة أيضا، إذ أن الإنسان لا يمكن أن يكون مطلقا، فأى عمل يقوم به لا بد وأن ينتج عنه وقت ضائع، كما أنه يحتاج إلى القليل من الراحة لضمان الاستمرار فيه، ولكن هناك فترات محددة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية، وإذا زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدرا في الوقت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الديب ابراهيم، أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة، إدارة الوقت، مؤسسة أم القرى، 2006، ص99.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص46.

## ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية ( Human Relation Th )

لقد اهتم التون مايو ( Elton Mayo ) بهذه النظرية التي ركزت على العلاقات الإنسانية وعلى بناء الأهداف التربوية من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية وعلاقات الطلبة بين بعضهم، وعلاقاتهم مع أساتذتهم ومع غيرهم من داخل وخارج المؤسسة التعليمية والتربوية وقد أشار في هذه النظرية إلى أن الوقت من خلال إعطاء الطالب مدة للراحة وأخرى للدراسة مما ينعكس إيجابا على روحه المعنوية وبالتالي على الإنجاز الدراسي وذلك من خلال إشعارهم بمسؤوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه لتحقيق الأهداف التربوية والعمل على إقناع الآخرين (الأستاذ والطالب) أن تنظيم الوقت يؤدي إلى نجاحهم وأنه جزء منهم من العملية التربوية وإن نجاحه يرتبط بنجاح هذه العملية ككل وعلى كيفية استغلال الوقت في أنشطة أخرى.<sup>1</sup>

## ثالثا: النظرية الحديثة للمنظمة: (Modern Theor organization)

جاءت النظرية الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة، وحاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم، ومن أهم النظريات:<sup>2</sup>

## 1. نظرية اتخاذ القرارات (Decisions Making Thery)

من أشهر رواد هذه النظرية هريت سايمون ( Simon Herbert )، فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وإضافة إليها وطورت مفاهيمها، واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية لتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات وهذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقبلة أو غير مستقرة.

وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، وبذلك يمكن القول: إن الوقت يؤثر في نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا.

<sup>1</sup> شيماء صلاح حسين، بناء مقياس إدارة الوقت لدى الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العدد 24، 2013، ص82.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص50.

## 2. النظرية الرياضية (Mathematical Theory)

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها، حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية، اعتبار المنظمة نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن وغير ذلك، وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نستنتج أن جميع النظريات التي تناولت الوقت سواء طريقة تنظيمية أو إدارية تؤكد على الاستفادة القصوى من الوقت وكيفية استغلاله في تحقيق الأهداف المرسومة في جميع الأنشطة وفي كل الميادين.

## المطلب الثالث: عوامل ضياع الوقت وكيفية السيطرة عليه

## الفرع الأول: عوامل ضياع الوقت ( مضيعات الوقت )

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت مفهوما ديناميكيا يختلف باختلاف الظروف والأزمات والأماكن والأشخاص، ويعتبر البعض أن مضيعات الوقت هي تلك الفترة التي يبذل خلالها نشاط لا يعطي عائدا يتناسب مع الوقت المبذول من أجله، حيث يرى (الشمراي) " أن سبب ضياع الوقت هو أنت ولآخرون أو أنت والآخرون معا، فالوقت لن يضيع من نفسه بل يوجد من يضيعه".<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم مضيعات الوقت حسب ما أشارت إليه العديد من الدراسات داخلية أو مضيعات تتعلق بالفرد ومضيعات خارجية.

## أولا: مضيعات الوقت الداخلية

➤ التسويف (التأجيل): أين يؤجل الإنسان الأعمال والالتزامات وهو يعلم أنه سيضطر في النهاية إلى أحد الأمرين أحلاهما مر:

- الأمر الأول: إما أن يضطر إلى إنجاز عمل يومين في يوم واحد مما يسبب له ضغوط بسبب أعباء الدور.

<sup>1</sup> بن صوشة رياض: "الوقت والنجاح"، سلسلة للطمحين فقط، الجزء 2، ط1، 2003، ص8.

- الأمر الثاني: وإما أن يتخلى عن أعمال كان يجب أن يقوم بها مما سيعرضه لضغوط نفسية بسبب لوم رئيسه أو لعقاب رئيسه.<sup>1</sup>

وربما يكون التسويف أحد الأسباب الرئيسية لضياع الوقت وأكثر مصادر الإجهاد في العمل، ولكن ذلك لا ينفي أن هناك بعض العمال الذين لا يضيعون وقتهم بسبب التسويف، وبصفة عامة فإنه عند تأجيل الأنواع المهمة والقيمة من الأنشطة فإن الأمر ينتهي بك وقد أضعت الوقت في أمور أقل قيمة كما أن هذا التأجيل غالبا ما يجعلك تندم في النهاية، لأن أداء المهمة المؤجلة يتطلب بذل الجهد وينتج عنه بعض التعب والإحباط ما يجعل الأداء أبطء أو يوقفه تماما.<sup>2</sup>

➤ **سوء التنظيم الشخصي:** يعتبر سوء التنظيم من العوامل الرئيسية لضياع الوقت حيث يعكس مشكلة عميقة وخاصة إذا أصبح سوء التنظيم عادة، وبالتالي يحتاج إلى جهود ووقت إضافيين لمعالجة هذه العادة السيئة.

➤ **سوء استخدام الهاتف:** يستخدم الهاتف عادة لتحقيق أهداف معينة ويكون حينئذ أكثر فعالية من أي وسيلة اتصال أخرى ولكن كثيرا ما يكون وسيلة لإضاعة الوقت إذا ما استخدم في غير تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

➤ **عدم القدرة على قول كلمة "لا":** إن كلمة (لا) تكاد تكون معدومة بين الأقارب والزملاء سواء في إطار العمل أو خارجه، وإن وجدت فإنها وسيلة قد تفسر اجتماعي بعدم التقدير أو عدم الاهتمام، وهذا ما قد يضطر بعض العمال إلى تجنب رفض الأشياء التي تهدر من وقت عملهم.<sup>4</sup>

### ثانيا: مضيعات الوقت الخارجية:

نورد فيما يلي هم المضيعات الخارجية والتي غالبا ما يكون مصدرها الآخرون - الأسرة والعملاء أو الأشياء - الرسائل، التقارير، نقص التجهيزات... الخ.

<sup>1</sup> بشير محمد عريبات: "واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالأردن"، مجلة مؤتة، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 28، العدد 1، 2001، ص28.

<sup>2</sup> كوكب نوتس: "كيف تتخلص من الإجهاد البدني في العمل"، ترجمة عماد الحداد، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص81.

<sup>3</sup> محمد حسين العجمي: "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية الحديثة والتنمية البشرية"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008، ص323.

<sup>4</sup> جهاد بن محمد الرشيد: "إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمال"، رسالة ماجستير، إشراف عبد الرحمان هيجان، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص30.

➤ الزوار: يعد الزوار من بين أهم مضيعات الوقت على الرغم من أنه أمر لا مفر منه وحتى لا يؤثر سلباً في نفسية العامل يمكن إتباع بعض الأساليب والطرق للتقليل من الضغوط النفسية للزوار والتي سنوردها لاحقاً.

➤ المكان: فالمكان غير المريح سواء في البيت أو مكان العمل يؤدي إلى ضياع الوقت، فالجلسة غير المريحة وخاصة إذا صاحبها مكتب غير منظم تعد من أكبر مضيعات الوقت في العمل.

➤ الاتصالات: تعتبر الاتصالات من أكبر مضيعات الوقت خاصة بالنسبة للمسؤولين والموظفين.<sup>1</sup>

ولعل ما ذكره (أحمد ماهر) عن معوقات الاتصال هو ما يفسر أن هذا الأخير قد يسبب هدراً للوقت، حيث يرى أن الاتصال تعثره الكثير من المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال.<sup>2</sup>

ويتناول الجدول (1) الآتي أهم مضيعات الوقت والأسباب المحتملة التي تؤدي إلى هذه المضيعات:

عوامل إهدار الوقت	الأسباب المحتملة
عدم التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الفشل في إدراك مزايا التخطيط</li> <li>➤ التركيز على الإجراءات</li> </ul>
عدم وضع الأولويات	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم وجود أهداف</li> </ul>
المبالغة في التعهدات بالالتزامات	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ المبالغة في الاهتمامات</li> <li>➤ أولويات في غير محلها</li> <li>➤ الفشل في وضع الأولويات</li> </ul>
الإدارة بالأزمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم التخطيط</li> <li>➤ تقديرات غير واقعية للوقت</li> <li>➤ التركيز على المشكلات</li> <li>➤ إحجام العمال على نقل الأخبار السيئة</li> </ul>
العجلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ نفاذ الصبر من الروتين والتفاصيل</li> <li>➤ الاستجابة للأمر الملحة</li> <li>➤ عدم التخطيط المستقبلي</li> <li>➤ محاولة الاطلاع بكم هائل من الأمور في حيز زمني ضئيل للغاية</li> </ul>

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة الإمام الأزاعي، لبنان، ص 110.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 359.



<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الكم الهائل من المعلومات</li> <li>➤ عدم القدرة على فرز المعلومات</li> </ul>	الأعمال الكتابية والقراءة
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الخوف من تحمل المسؤولية بخصوص اتخاذ القرارات</li> <li>➤ التردد</li> <li>➤ المبالغة في التواصل</li> <li>➤ ضعف القيادة</li> </ul>	اللقاءات والاجتماعات
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم الثقة في الحقائق</li> <li>➤ الخوف من العواقب المترتبة على الخطأ</li> </ul>	التردد
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الخوف من عدم أهلية الزملاء أو المرؤوسين</li> <li>➤ أعباء العمل الزائدة على المرؤوسين أو الزملاء</li> </ul>	عدم التفويض
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم وضع الأولويات</li> <li>➤ رفض تفويض الأعمال الروتينية التافهة</li> </ul>	الروتين والأعمال التافهة
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الاستمتاع بالاختلاط وتكوين علاقات اجتماعية</li> <li>➤ العجز عن قول كلمة (لا)</li> </ul>	الزوار
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم ضبط النفس</li> <li>➤ الرغبة في أن تكون مطلعاً ومشاركاً</li> </ul>	الهاتف

المصدر: رنجيت سينج: "تعزيز الجودة الشخصية"، ط1، مكتبة جرير، السعودية، 2005، ص102.

ومن وجهة نظر أخرى يرى علماء الإدارة إن مضيعات الوقت ترتبط مباشرة بالوظائف الإدارية ومن أهم هؤلاء

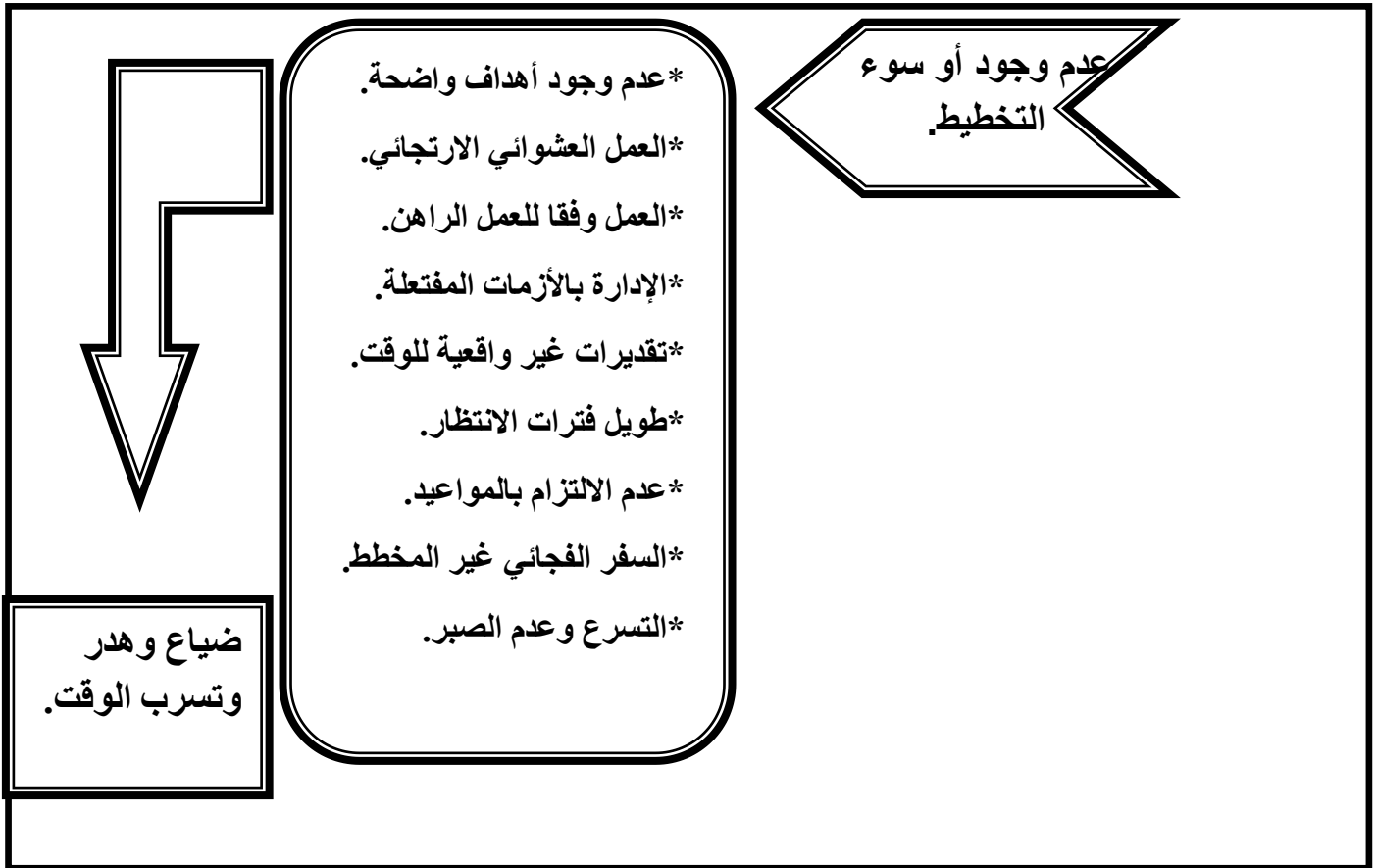
العلماء (mackenzie):

#### 1. مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط:

- ✓ عدم وجود أولويات أو خطط يومية.
- ✓ احتلال الأولويات.
- ✓ إتباع فلسفة الإدارة بالأزمات.
- ✓ عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام.
- ✓ القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.
- ✓ أحلام اليقظة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فتحي: أبجديات التفوق الإداري، ب د، دار النشر والتوزيع الإسلامية، بور سعيد، (مصر)، 2000، ص157.

والشكل (1) التالي يوضح أهم مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط:



المصدر: رانجيت سينج، مرجع سابق، ص 102.

2. مضيعات الوقت المرتبطة بالتنظيم:

- ✓ الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي.
- ✓ كثرة الأعمال الورقية.
- ✓ عدم وضوح الاختصاصات.
- ✓ ازدواجية المهام والجهد.
- ✓ سيطرة الأعمال الروتينية التافهة.
- ✓ سوء نظام الحفظ والسجلات.
- ✓ سوء تحلف المعدات والتجهيزات.
- ✓ بيئة عمل غير ملائمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مُجَّد فتحي، مرجع سابق، ص 158.

الشكل (2): مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم



المصدر: خالد الجريسي، مرجع سابق، ص 111.

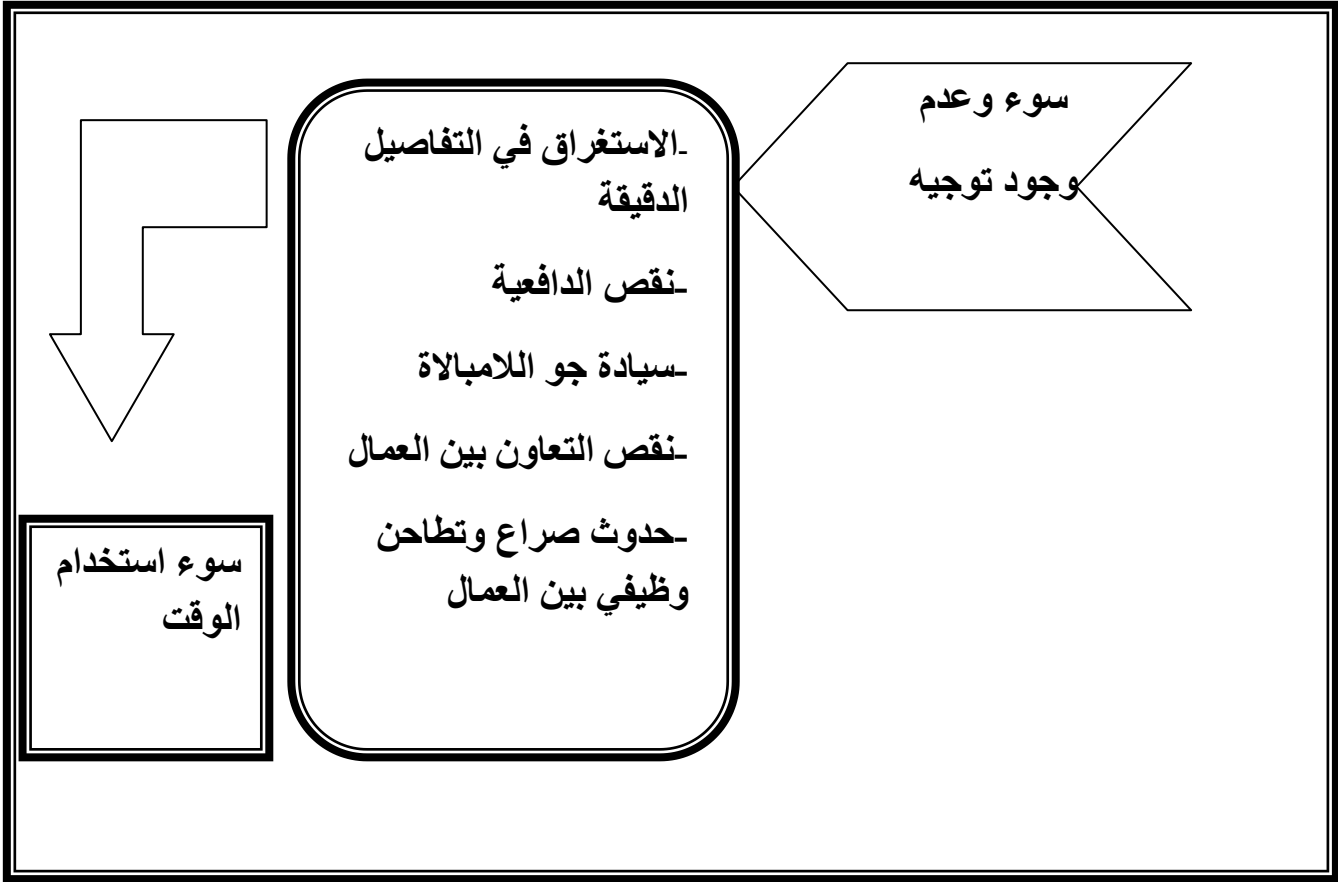
### 3. مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه:

- ✓ الرغبة في إنجاز العمل في صورة منفردة.
- ✓ التفويض غير الفعال للسلطة.
- ✓ ضعف التحفيز (الدوافع للعمل)
- ✓ ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة المشكلات
- ✓ ضعف القدرة على التكيف
- ✓ الافتقار إلى التنسيق<sup>1</sup>

ويضيف المخطط التالي الذي وضعه الحضري أهم مضيعات الوقت المتصلة بالتوجيه:

<sup>1</sup> مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 170.

الشكل رقم (3): مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه.



المصدر: محسن الخضيرى: الإدارة التنافسية للوقت، ط1، دار ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص71.

#### 4-مضيعات الوقت المتصلة بالرقابة:

- ✓ كثرة الأخطاء وتدني مستوى الأداء.
- ✓ عدم وجود معايير رقابية.
- ✓ غياب رقابة محكمة وحيدة.
- ✓ عدم وجود تقارير للمتابعة وللرقابة.
- ✓ عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- ✓ عدم الفعالية في الإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عليان: مرجع سابق، ص80.

الشكل (04) عوامل ضياع الوقت المتعلقة بالرقابة



المصدر: محسن الخضيرى، نفس المرجع السابق، ص 81.

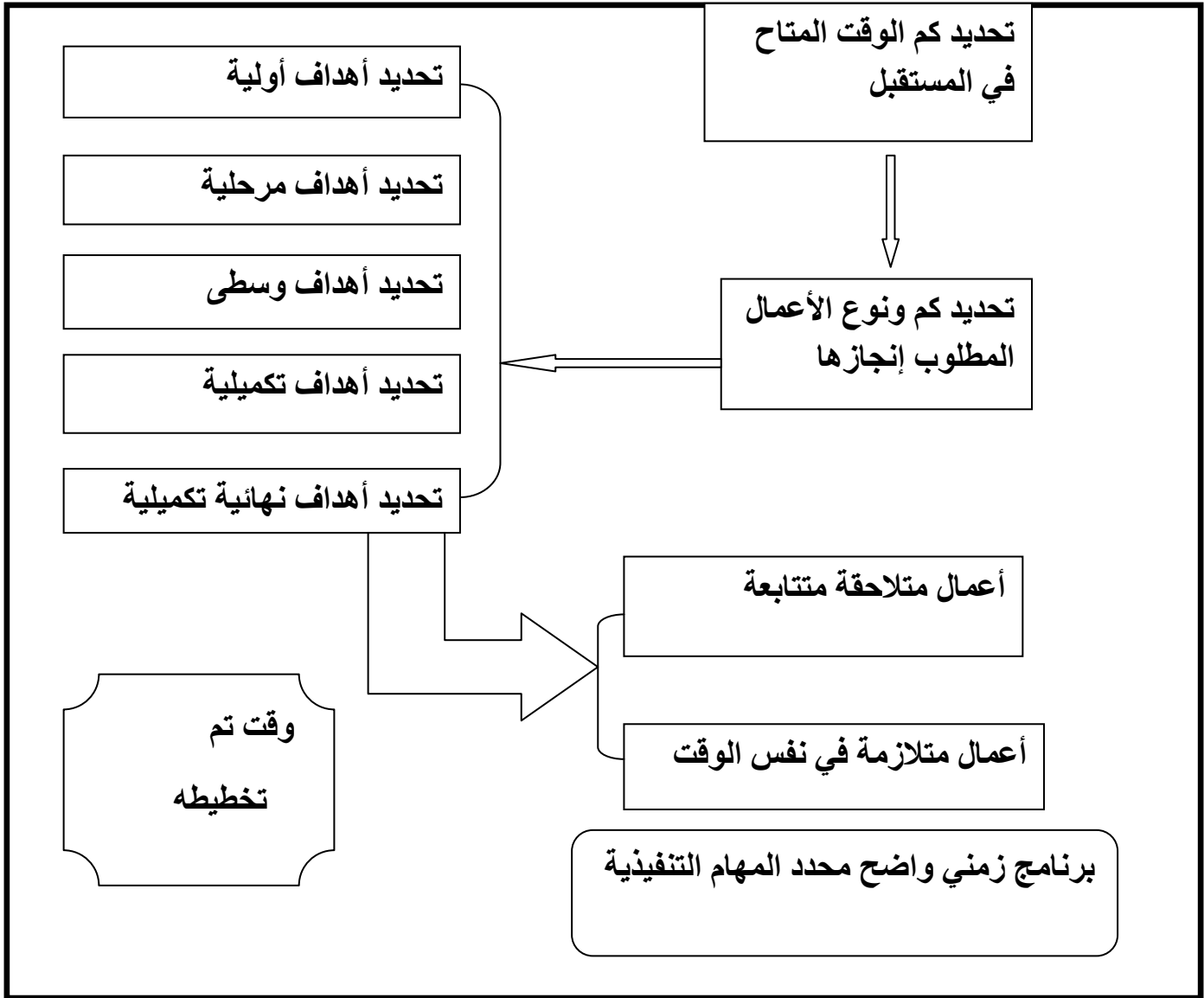
#### الفرع الثاني: كيفية إدارة الوقت

بعد أن قمنا بتحديد مضيعات الوقت المتعلقة بالوظائف الإدارية الأساسية سنتطرق إلى أهم الخطوات لإدارة هذه المضيعات ومحاولة التخفيف منها.

اقترح ( ماكينزي ) خطوات يعالج من خلالها هذه المضيعات حيث ربط هذه الخطوات بالوظائف الإدارية، وقد وزع هذه الخطوات على النحو التالي:

1. الخطوات التي يجب إتباعها لتفادي مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط:

الشكل (05): تخطيط الوقت



المصدر: مُجدد كنفوش، ادارة الوقت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2004،

ص20.

وكما يتضح من الشكل أعلاه أن عملية التخطيط تخضع لعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية

نشرها فيما يلي:

❖ **الخطوة الأولى:** تحديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة، وهو أمر يحتاج دائما إلى مراجعة وتمحيص، فقد يضمن البعض أن لدينا كل الوقت الذي نحتاجه لتحقيق أهدافنا، إلا أنه قد حان الوقت إلى نبد هذه الفكرة لأن تطبيق المنهج البشري يظهر لنا وضوح كم الوقت المتاح لنا فعلا.

❖ **الخطوة الثانية:** ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها من الأهداف ويتم ذلك من خلال الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها.

❖ **الخطوة الثالثة:** ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها من الأهداف ويتم ذلك من خلال الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها.<sup>1</sup>

2. **خطوات تنظيم الوقت:** يمكن أن نلخصها في ثلاث نقاط ذكرها (علي السلمي)

❖ **الخطوة الأولى:** إعداد متطلبات إنجاز الأعمال حسب الخطة.

❖ **الخطوة الثانية:** تحديد المشاركين أو المتصلين بإنجاز العمل وإخطارهم.

❖ **الخطوة الثالثة:** تحديد مكان أداء العمل.<sup>2</sup>

3. **خطوات توجيه الوقت:** يجب على القائم بعملية توجيه الوقت أن يكون على علم ودراية بما يلي:

❖ تسجيل الوقت المستغرق في الإنجاز فعلا.

❖ منع مصادر تضييع الوقت.

❖ تعديل برامج الأداء للمحافظة على الوقت المستهدف.<sup>3</sup>

ومن وجهة نظر أخرى يطرح (رانجيت سنج) حلولاً للتعامل مع مضيعات الوقت ومن دون ربطها مباشرة

بالوظائف الإدارية، حيث قام بحصرها في الجدول التالي:

**جدول (02) عوامل هدر الوقت والحلول المقترحة.**

<sup>1</sup> مُجّد كنفوش: مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> علي السلمي، "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق"، دار غريب، القاهرة، 1999، ص 109.

<sup>3</sup> مُجّد كنفوش: مرجع سابق، ص 27.

عوامل إهدار الوقت	الحلول
عدم التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ عليك أن تدرك حقيقة أن التخطيط يستغرق وقتاً لكن يوفر وقتاً آخر على المدى البعيد</li> <li>✳ أكد وركز على النتائج لا على الأنشطة</li> </ul>
عدم وضع الأولويات	<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ قم بإعداد قائمة بأهداف محددة</li> <li>✳ ناقش الأولويات مع الزملاء والرؤساء</li> </ul>
المبالغة في التعهدات والالتزامات	<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ تعلم أن تقول "لا"</li> <li>✳ ضع الأهم فالأهم.</li> <li>✳ ضع فلسفة شخصية للوقت، اربط الأولويات بجدول زمني للأحداث.</li> </ul>
العجلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ استغرق الوقت اللازم للقيام بهذا الأمر على نحو صائب من المرة الأولى.</li> <li>✳ ميز بين الأمور الملحة والأمور المهمة.</li> <li>✳ استغرق الوقت اللازم للتخطيط.</li> </ul>
الأعمال الكتابية والقراءة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ انتقي ما تقرأ وتعلم القراءة السريعة</li> <li>✳ أنجز الأعمال في وقتها المحدد ولو كانت تافهة.</li> </ul>
الروتين والأمور التافهة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ ضع أهداف والتزم بها وقم بتفويض المهام غير الضرورية.</li> <li>✳ قم بالأعمال المكتبية مرة واحدة وتخلص من الأوراق غير المهمة.</li> <li>✳ اعلم أنه بدون التفويض يكون من المستحيل إنجاز أي شيء من خلال الآخرين.</li> </ul>
الزوار	<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ قم بمقابلة خارج مكتبك، اقبل الدعوة على الغداء إذا كان ذلك ضرورياً.</li> <li>✳ أخبر الزوار بأنك مشغول أو غير متاح.</li> </ul>
الهاتف	<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ قم بفرز أو تصنيف المكالمات، اجعل المحادثات الهاتفية موجزة.</li> <li>✳ لا تشارك إلا في الأمور الضرورية والحيوية، واستخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء.</li> </ul>
اللقاءات والاجتماعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ قم بصنع القرارات من غير اجتماعات.</li> <li>✳ اتخذ القرارات حتى وإن غابت بعض الحقائق.</li> <li>✳ قم بإعداد برنامج أو جدول أعمال والتزم به، قم بإعداد وقائع الجلسات بسرعة قدر الإمكان.</li> </ul>
التردد	<ul style="list-style-type: none"> <li>✳ حسن من إجراءات جمع المعلومات.</li> <li>✳ تحل بشيء من المغامرة، واتخذ القرار دون أن تحصل على كل الحقائق.</li> <li>✳ أتحيزاً للخطأ لك ولرؤوسيك، استخدم الأخطاء كتجارب للتعلم.</li> <li>✳ أحصل على الحقائق، وقم بوضع الأهداف واتخذ القرار وقم بتنفيذه.</li> </ul>



## المبحث الثالث: الإدارة الفعالة للوقت

إذا كان الوقت موزعا على بني البشر بالتساوي فإن المشكلة الأساسية ليست في مدى العمل في توزيعه بل في فعالية توظيفه و إن المدير الفعال هو الذي يستخدم قائمة الأعمال المطلوب إنجازها مما يجعل مسألة تحديد الأولويات لديه مسألة على درجة عالية من الأهمية.

## المطلب الأول: أبعاد إدارة الوقت

تتمثل أبعاد إدارة الوقت فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **بعد التخطيط:** التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا، ثم يقرر كيف يجب استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها، وأهم الأبعاد المتعلقة بالتخطيط هي:

أ. **بعد تحليل الوقت:** فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها، إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات، كل فترة مدتها 15 دقيقة، مع العلم أن بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

ب. **بعد التخطيط اليومي:** من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا، وأن تتألف من قائمة أعمال وجدول زمني لإنجازها، ويبدو أن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

ت. **بعد تخصيص الوقت حسب الأولوية:** يجب تخصيص الوقت التوافر في العمل لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث نقوم بذلك بعد أن تكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياته وتخصيص الوقت متاح لإنجازها ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق الأولى لا يمكن تفويضها وملحة

<sup>1</sup> مئى خرموش، إدارة الوقت بين المهارات وأهم استراتيجيات المتبعة من طرف مدرءاء التعليم العالى، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، العدد 13، 2015، ص308.

ومهمة والثانية تعتمد طريقته على أن ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة وليست دائما مهمة، والطريقة الثالثة تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها.

ث. **بعد المرونة:** حيث يجب أن تكون الأمور الرئيسة التي تأخذ في عين الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدر الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن تجدول فيه المهام، فالمدير الذي يخطط ملئ كل دقيقة من يوم العمل سيجد عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا على إتباعه.

2. **الابعاد المتعلقة بالتنظيم:** تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استثماره، ومن أهم أبعاد التنظيم هي:

أ. **بعد التفويض:** أن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية، وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولا تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها.<sup>1</sup>

ولكي يكون التفويض فعالا، لا بد أن يتوفر فيه شروط أساسية ودعائم رئيسية حتى يؤتى ثماره، ومن هذه الشروط ما يلي:

➤ **النتائج وليس الأساليب:** التركيز على النتائج المرجوة وليس على الأساليب إنجاز تلك الأهداف، بمعنى أن توضح الهدف من المهمة التي نوكلها للغير بدقة، ثم نترك استخدام الأساليب المناسبة التي توصل إلى ذلك الهدف.

➤ **الدقة والوضوح:** بمعنى تحديد الموارد والمصادر والتي تساعد بشدة في إنجاز المهمة وتحقيق الأهداف، سواء كانت مصادر بشرية أو مالية أو فنية أو إدارية.

➤ **اتفاق على معايير الانجاز:** وضع معايير واضحة ومتفق عليها مسبقا من أجل قياس الأداء، ويتضمن ذلك وضع معايير زمنية لتقديم التقارير ولانجاز الأهداف.

➤ **المسؤولية لا تفوض:** استمرار المسؤولية عن المهمة التي تم تفويضها والذكر دائما ليس بمجرد تفويض المهمة فقد انتهت المسؤولية عنها.

<sup>1</sup> مئي خرموش، مرجع سابق، ص308.

➤ الانسحاب بمجرد التفويض: الانسحاب من المهمة بمجرد تفويض المختص بها وعدم التدخل إلا إذا دعت الحاجة لذلك.<sup>1</sup>

ب. بعد تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها، والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

ت. بعد التحكم في المعوقات: من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل المقاطعات غير الضرورية، وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينها، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديريهم في وقت معين، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في الوقت المحدد ثم تحديد موعد الاجتماعات في وقت معين، مما يؤدي إلى تحسين فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي إلى توفير الوقت.

ث. بعد الإقلال من الأعمال الروتينية: إن الأعمال الروتينية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي التقليل منها حتى نصل إلى استثمار أكثر فعالية والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة، ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30 إلى 50 % من الوقت المتاح لهم.

3. الأبعاد المتعلقة بالرقابة: فبعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والأبعاد ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية، ويتطلب القيام بعملية الرقابة الأبعاد التالية:

أ. بعد تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

ب. بعد إعادة التحليل: حيث يجب إعادة تحليل الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدراء يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون بلد النشر، 2013، ص39-40.

<sup>2</sup> مئى خرموش: مرجع سابق، ص309.

ت. بعد باريتو: حيث يمثل هذا المبدأ في إدارة الوقت إلى أن 20% من الوقت المخصص للحصول على نتائج معينة يؤدي إلى 80% من هذه النتائج، بمعنى أن 80% من الجهود غير المركزة يؤدي إلى إنجاز 20% من النتائج، أما 80% من النتائج يتم إنجازها بـ 20% من الجهد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات إدارة الوقت

إن إدارة الوقت تحتاج إلى رصد المتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة التي لها تأثير على المنظمة وعلى العاملين وعلى قوى الفعل والإدارة الفاعلة فيه، وبما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت وإمكانية تفصيل الاستفادة من الوقت، وإيجاد الدافع الذاتي على تحقيق الامتياز في استثمار الوقت وفي زيادة العائد المترتب على هذا الاستثمار ويتم لك من خلال الدراسة الشاملة المتكاملة لتلك العوامل وتحليلها تحليلًا علميًا يتناول كافة الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالآخر.

ويترتب عليها ما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً: فهم واسع وعميق للظاهرة الإدارية:** إن الظواهر الإدارية عديدة ومختلفة ولها صفة التجدد والتحول ولها صفة التمحور وصفة التلازم والتتابع وهي تنشأ وتحدث فرادى وجماعات، وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع وبسرعة هي تحدث أيضاً ببطء وتدرجياً ومن ثم فإن الفهم الواسع العميق لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع وعميق شامل ومتكامل للظواهر الإدارية وأوصلها إلى ما وصلت إليه.

**ثانياً: استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية:** بناء على الفهم يتم استيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية وإدخالها إلى إطار الوعي والإدراك ويتم هذا في إطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل وما تتكون منه من عناصر وأجزاء حتى لا يتم إغفال عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء وفي الوقت أنه تحديد علاقات كل جزء بالأجزاء الأخرى وعلاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل، أي على الظاهرة كلها ومن ثم معرفة أي الأجزاء والعوامل أسهم في هذه الظاهرة الإدارية وأوصلها إلى ما وصلت إليه.

**ثالثاً: إدراك محيط العلاقات والتوازنات، والتأثيرات المتبادلة:** ما بين الجزء والكل وما بين الجزء والجزء تأثير كل منها من إدارة الوقت والأداء والإنجاز فالإنسان باعتباره عنصر فاعل إن فاعليته تكاد تتوقف على كيفية ونوعية إدراكه

<sup>1</sup>مدحت أبو ناصر: مرجع سابق، ص309.

<sup>2</sup>مصطفى عليان: أساسيات إدارة الوقت (الوظيفة والحياة العامة)، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص99.

للعلاقات الحاكمة لأداء العمل وتلك المؤثرة على الإنجاز سواء بشكل داخلي ذاتي كامن فيه أو بشكل بيئي مناخي محيط به أو بشكل عناصر إضافية مساعدة له ومعوقة لإنجازه.

رابعاً: تحليل ذكي: باستخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لإخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل منها وبالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في اكتساب عادة إدارة الوقت واستثماره.<sup>1</sup>

خامساً: تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج:

ووضع تصور وبرنامج لاستغلال وإكساب عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المنظمة وبدون استثناء وفي كل مواقع العمل وإيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة وعمل يتم القيام به والارتقاء به التوقيتات بشكل مستمر واعتبارها أحد مجالات التفوق والامتياز، وإيجاد الوسائل والأدوات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على ما يلي:

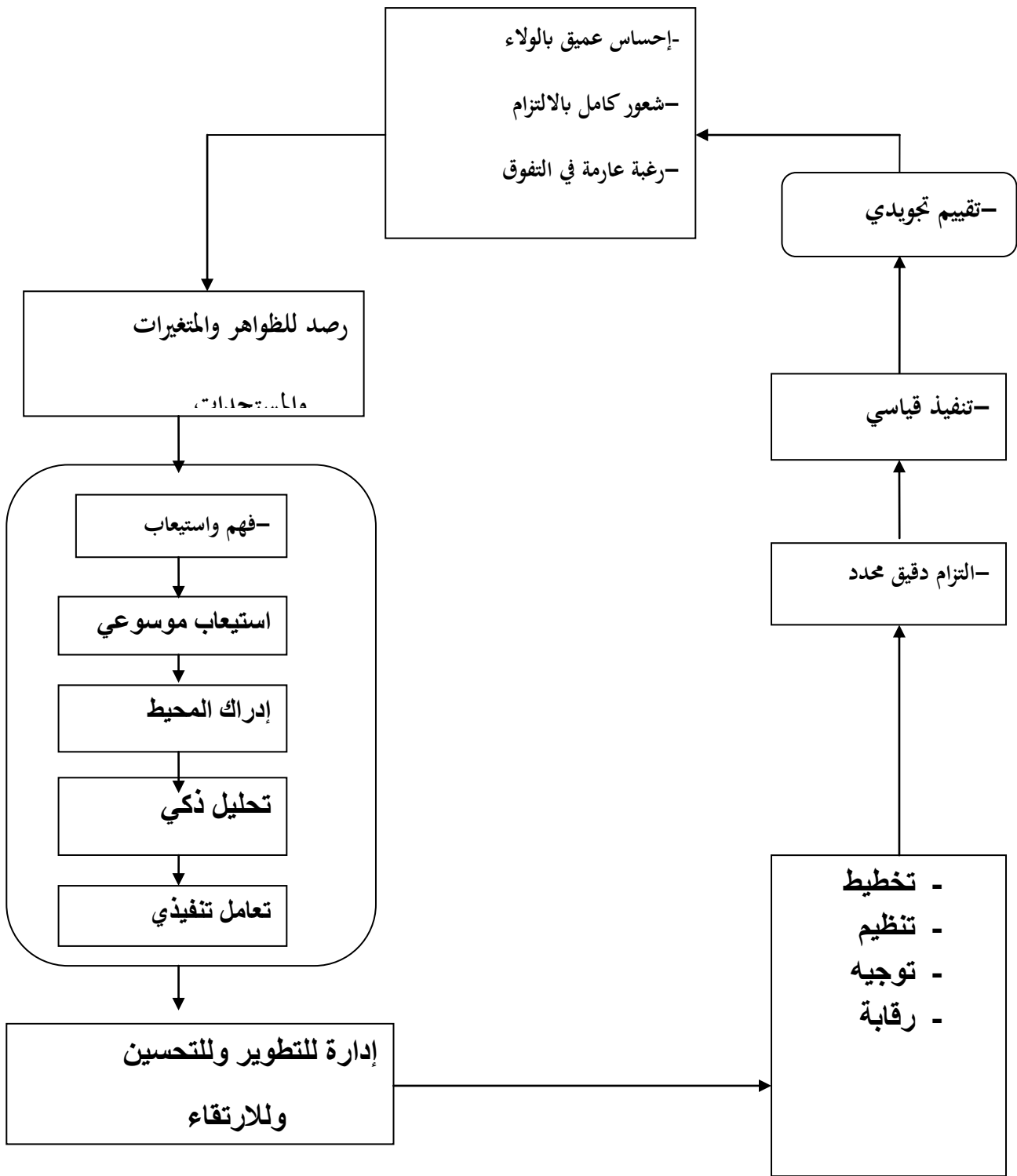
أ. توفير الوقت الذي يستغرقه أداء عملية من العمليات التشغيلية والوظيفية

ب. إعادة استثمار الوقت المتاح في المزيد من الإنتاج والتشغيل

ت. إظهار قدراتهم الإبداعية ومكفئاتهم على ذلك.

الشكل رقم (06) أساسيات ومتطلبات إدارة الوقت

<sup>1</sup> أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة الماجستير، منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص34.



المصدر: قاسم نايف علوان، ادارة الوقت، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص150.

## المطلب الثالث: أساليب إدارة الوقت.

تنقسم أساليب إدارة الوقت إلى ما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: الإدارة بالأهداف:** تعتمد الإدارة بالأهداف على الطرق التي تهدف إلى المزيد من العمل المثمر وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة الأهداف كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف بجدول زمني يحدد فيه موعد الإنجاز وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة كما يجب أن تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل المنظور.

ويركز أسلوب الإدارة بالأهداف على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات، فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات، والمهم دائماً هو النتائج، وتقاس فاعلية نجاح الإدارة بقدرتها على تحقيق النتائج، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي.

**ثانياً: الإدارة بالاستثناء:** يعتمد أسلوب الإدارة بالاستثناء على توضيح العلاقة بين المستويات الإدارية نفسها في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين ويترك للممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث انحرافات هامة على طريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة.

ويترتب على انتهاز المدير الأسلوب الإدارة بالاستثناء العديد من الفوائد أهمها:

- أ. توفير الجهد الضائع في اتخاذ القرارات الروتينية والإجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للعاملين حسب قدراتهم.
- ب. إتاحة الفرصة للعاملين للتصرف في الحدود المرسومة، وفي الحالات المتشابهة أو التي تختلف اختلافا طفيفا عن هذه الحدود، وفي ذلك تدريب لهم وتنمية لبعض قدراتهم ومهاراتهم.

**ثالثاً: الإدارة بالتفويض:** يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أعلى، وعندما يقبل الأخير هذه التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال، فتختلف المؤسسات والمدراء في درجة التفويض فكلما اتجهت المؤسسة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أي زادت عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل وزادت أهمية القرارات، بينما في حالة المركزية، فعملية التفويض تتقلص وبالتالي تتخذ القرارات في

<sup>1</sup> أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، مرجع سابق، ص 45.

مستوى واحد، وتنقل القرارات المتخذة في مستويات الإدارة الأقل من ناحية العدد والأهمية والنوع، ويعتبر التفويض أحد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الوقت.

### المطلب الرابع: الوقت وعلاقته بوظائف الإدارة

تشتمل الإدارة على عدد من الوظائف الإدارية التي تمارسها وتشكل هذه الوظائف الإدارية أجزاء العمليات الإدارية وهناك ارتباطات وعلاقات بين إدارة الوقت وهذه الوظائف الإدارية تتمثل في ما يلي:

#### أولاً: إدارة الوقت والتخطيط: (time management and planning)

التخطيط هو المحدد للأعمال والمهام واجبات ووظائف الإدارة واختيار أفضل السبل والموارد إلى تحقيق تلك المهام بصورة ذات أبعاد زمنية مستمرة في ضوء ما سيحدث في المستقبل.<sup>1</sup>

ومن هنا نجد أن التخطيط يرتبط بشكل أساسي مع الوقت فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة في فترة زمنية سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، ولا بد من خلالها من تحديد الأهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي وزماني، وبالتالي التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته وهو يرتبط بين أجزاء العملية الإدارية وبين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي تشمل عليها النشاط الإداري ومن هنا تحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الإداري أو العمل في أي منظمة الاتجاه والطريق الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقها على المدى البعيد والقريب.

#### ثانياً: إدارة الوقت والتنظيم

التنظيم هو تجميع وتقسيم أعمال ونشاطات المنظمة طبقاً لمبادئ وأسس المسؤوليات والسلطات والعلاقات الوحدات الإدارية بهدف الوصول إلى فعالية وكفاءة العمل داخل الوحدات الإدارية بهدف الوصول إلى فعالية وكفاءة في العمل.<sup>2</sup>

أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوبة للقيام بأي نشاط أو عمل وأن التنظيم الجيد يعكس مجموعة السمات التي تظهر أهمية الوقت في التنظيم، ومنه يرتبط موضوع إدارة الوقت بتنظيم في عدة نواحي منها: تحديد مهام

<sup>1</sup> عبد الفتاح السيد، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، ص86.

<sup>2</sup> مصطفى جمال هنية، النظام الإداري في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على مكتبات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص31.



واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري حيوي في تعظيم الاستفادة من الوقت، فهو يقدم الوسائل الفعالة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق الأهداف المخطط لها، كما يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة وبالتالي فإن الإدارة الجيدة لا يمكن أن تحدث بدون تنظيم فعال.

### ثالثاً: إدارة الوقت والتوجيه

التوجيه هو مرحلة مهمة ووظيفة فعال من وظائف الإدارة حيث أنها تهدف إلى الأخذ بالأفراد بالمنظمة من خلال القيادة الرشيدة.<sup>1</sup>

تحت الوظيفة التوجيه ما كان خاصة عنصر من عناصر العملية الإدارية، وصفها تتعلق بالكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف وظهر أهمية إدارة الوقت في التوجيه من خلال مراحل تنفيذ المهام لضمان تحقيق الأهداف بشكل المخطط له وفي الوقت المتاح، كذلك تظهر أهمية الوقت في التوجيه باعتبار أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه ونفسية العامل الظروف المحيطة بالمنظمة وإلا سيكون التوجيه في غير محله، وخارج عن الوقت المحدد وكذلك من الأفضل أن يكون التوجيه في زمن قصير وبأزمة متفاوتة يعطي نتائج أفضل حيث أن الإطالة بزمن التوجيه تجعل العاملين في ملل فلا تحقق من ذلك فائدة من التوجيه، وبالتالي للتوجيه دورا هاما في إدارة الوقت حيث يمكن أن القائم بعملية التوجيه استثمار الوقت بفعالية من أجل تحقيق الأهداف.

### رابعاً: إدارة الوقت والرقابة

الرقابة على الوقت تعني مدى الالتزام بالخطة التي وضعت من قبل وكذلك مدى الالتزام في المبادئ العامة للتعامل مع الوقت وتظهر أهمية الرقابة على الوقت من خلال اكتشاف الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب فكل ما كانت الرقابة نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف وعلى العكس فكل ما كانت الرقابة تمارس بعد وقوع الأخطاء طال زمن الرقابة وأدى ذلك إلى تأخر إنجاز المهام والأعمال وضعف الرضا الوظيفي للعاملين

<sup>1</sup> الرتوري، مجّد عوض، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص126.

داخل المنظمة وبالتالي فإن الرقابة جزء رئيسي ومرتبطة إدارة الوقت وهي عملية بالغة الأهمية لتفعيل استغلال الوقت واستخدامه بشكل سليم ومنع حدوث الأخطاء.<sup>1</sup>

#### خامساً: إدارة الوقت واتخاذ القرارات

فعملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة، ولا شك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يوجهها الإداري، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، له تأثير على الوقت المحدد في اتخاذ القرار، كذلك يختلف هذا الوقت تبعاً لاختلاف النمط القيادي في المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الرحيمي سالم المارديني توفيق، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة اربد الأهلية: دراسة ميدانية على طلبة جامعة اربد الأهلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 70، ع 1، 2014، ص 225، متاح على الخط: [www.dmaxusuniversity.edu.sy](http://www.dmaxusuniversity.edu.sy)، تاريخ الزيارة: 2018/03/25.

<sup>2</sup> أحمد نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص 41.

## خلاصة الفصل:

أن الحديث عن إدارة الوقت يدعو للتمعن أكثر وزيادة الاهتمام بشروة ومورد مهم لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، فإن حسن إدارة هذا المورد أي الوقت ضرورة ملحة سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة وهذا نظرا لارتباطه بالموارد الأخرى بصفة عامة ووظائف الإدارة بصفة خاصة، حيث يعتبر حسن إدارة الوقت المؤشر أو المعيار على الحكم على مدى نجاح أو فشل الأفراد ورفع مستوى مهارات وإمكانيات في تنظيم الأعمال بشكل أسرع وبجهد أقل وبأعلى تكلفة.

لذلك على المؤسسات رفع التحدي وبناء أسس ملائمة وناجحة ووضع استراتيجيات علمية ومنهجية تمكن من تفعيل إدارة الوقت والاستفادة منه، وهذا ما يجب تحقيقه في جميع أنواع المؤسسات وعلى اختلافها بما فيها المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: أداء العاملين

## تمهيد:

أهم ما تمخض عن سرعة تطورات المحيط وتغيراته تنافسية شديدة بين المؤسسات، هددت بقائها واستمراريتها في سوق منطقته يفرض تقديم مستويات عالية من الأداء، وإلا الخروج والزوال منه.

لذا غدت إشكالية تحسين الأداء من أهم الإشكاليات المطروحة على مستوى التسيير خاصة وان المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء والتميز فيه.

ويعتمد الأداء الكلي بشكل مباشر على أداء المورد البشري، ذلك أن الموارد البشرية موارد إستراتيجية متميزة مسؤولة عن تنمية وتوفير المزايا التنافسية والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة لما تملكه من معارف ومهارات خاصة. جعلت من أدائها المساهم الأساسي في أداء المؤسسة وأهم مصدر من مصادره لذلك.

ومنه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول أداء العاملين (مفهومه، محدداته، والعوامل المؤثرة فيه)، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى ماهية تقييم أداء العاملين (تقييم أداء العاملين، أهداف ومعايير تقييم أداء العاملين، والية تقييمه) وأخيرا المبحث الثالث نستعرض فيه اثر ادارة الوقت في تحسين اداء العاملين (اثر التخطيط في تحسين اداء العاملين، اثر التنظيم في تحسين اداء العاملين، اثر التوجيه في تحسين اداء العاملين، اثر الرقابة في تحسين اداء العاملين).

## المبحث الأول: أداء العاملين

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكاناتها، هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسة وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل، ويمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمؤسسات... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمؤسسات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير ولإجراء تغييرات في تركيبة المؤسسة وكذا لتصميم الوظائف.

## المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

أن موضوع الأداء تم التطرق إليه من قبل العديد من العلماء والباحثين ويأتي تحدينا لهذا المفهوم من خلال عرضنا لمجموعة من التعاريف التي جاء بها البعض من هؤلاء الباحثين. "غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الجهد و الأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلا: الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفضا."<sup>1</sup>

كما عرف نيكولاس ( Nicolas ) أداء العاملين " أنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك."<sup>2</sup>

الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم انه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة.<sup>3</sup>

ويعرف الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."<sup>4</sup>

من خلال ما سبق من تعاريف للأداء نقدم التعريف الإجرائي التالي:

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص215.

<sup>2</sup> عبد البارى إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " ، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، ص 200.

<sup>3</sup> عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة. سنة 2012، ص 86.

<sup>4</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231

الأداء هو مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة (تنجز حسب متطلبات الوظيفة)، القابل للقياس (وفق معايير محددة)، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من اجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة.

### المطلب الثاني: محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للعاملين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: الدافعية الفردية:** يجب أن يتوفر لدى المورد البشري الدافع على العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

**ثانياً: القدرة على أداء عمل معين:** يجب أن يتوفر لدى العامل المورد البشري القدرة على أداء العمل المحدد له.

**ثالثاً: إدراك الدور و المكانة:** وهو ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من

خلاله، فالأنشطة التي يراها الفرد مهمة في إدراك مهامه تسمى إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل عنصر من عناصر الأداء، بمعنى أن العمال عندما يكون لديهم القدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، فعندما يبذل العمل جهداً كبيراً لكن تنقصه القدرات اللازمة فيكون أدائه جيداً، وهناك احتمال آخر وهو أن العامل قد يكون له القدرات اللازمة والكاملة لفهم الدور الذي يقوم به ولكنه كسول ويبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أدائه منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أدائه جيداً أو مرتفعاً في عنصر من عناصر الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عملياً تحديدها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر عليه. ويمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:

#### أولاً: العوامل الخارجية

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية،

الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام إلا أن أهم عواملها:

<sup>1</sup> كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2000، ص32

أ - ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبيراً على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

#### ب - العوامل الفنية:

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي<sup>2</sup>:
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف.
  - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
  - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
  - نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
  - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبها.
  - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
  - نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
  - الموقع الجغرافي للمؤسسة.

#### ثانياً : العوامل الذاتية

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

أ - القدرة على العمل: تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى<sup>3</sup>:

- قدرات فطرية أو موروثية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً، ويجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

- القدرات المكتسبة: هي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ب - الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص71.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهوده، مرجع سابق، ص87.

<sup>3</sup> دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، بمك، القاهرة، ص62.



## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أمراً هاماً بالنسبة للمؤسسة والعامل معاً، فهو يمثل للمؤسسة المعيار الذي يوضح ما إذا كان العامل يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها على الوجه المطلوب أم لا. ويتضح للمؤسسة من خلال التقييم نقاط ضعف العامل وقوته وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل، ونظراً للأهمية البالغة لتقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة.

## المطلب الأول: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من العناصر الأساسية للإدارة حيث يعمل على إظهار البيانات والمعلومات والتي تستخدم في مدى تحقيق الأهداف ومن ثم التعرف على اتجاهات الأداء ويسهل من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد اتجاه المنظمة وبرايمها الإستراتيجية.

## الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

إن تقييم أداء العاملين عبارة عن تقدير دوري يبين أداء الفرد، ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد.<sup>1</sup> كما عرفه زهير ثابت بأنه: " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور."<sup>2</sup> كما يمكن تعريفه على أنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجربى مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه."<sup>3</sup> ويعرف أيضاً تقييم أداء العاملين على أنه العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.<sup>4</sup> ومما سبق من التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي التالي: تقييم الأداء هو عملية منظمة ودورية، تقوم على معايير وأسس موضوعية هدفها تقييم سلوك وأداء العاملين، وتصحيح الانحراف في الأداء الناتج عن مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء الموضوعية، ووضع برامج تحسين الأداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها حالياً ومستقبلاً.

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2004، ص 147

<sup>2</sup> زهير ثابت، "كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

<sup>3</sup> منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 322.

<sup>4</sup> محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 271

### الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في:

1. تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم.
2. تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
3. تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.<sup>1</sup>
4. ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
5. الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة.
6. يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.<sup>2</sup>
7. إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.
8. يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
9. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهداف ومعايير تقييم أداء العاملين

#### الفرع الأول: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

إن معلومات التقييم تظل مجرد بيانات ليس لها أهمية إلى أن تستخدم للوصول إلى غرض ما،<sup>4</sup> ويصنف الباحثون أهداف عملية تقييم الأداء بصفة عامة إلى أهداف إدارية وأهداف تطويرية كما يلي:

**أولاً-الأهداف الإدارية:** يمكن القول بان نتائج برامج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كما يلي:<sup>5</sup>

- ❖ إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض.
- ❖ إعادة تصميم نظم الترقية والتطوير المهني والوظيفي.
- ❖ إعادة تصميم نظم الاستبقاء والاستبعاد.

<sup>1</sup> حنا نصر الله؛ إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار زهران للنشر، 2004 ط1، ص71.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش؛ إدارة الموارد البشرية، الأردن: الجامعة الأردنية، 2004، ص88.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية، 2008، ط2، ص842.

<sup>4</sup> احمد أبو السعود،الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2004، ص137.

<sup>5</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء- الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية-، مصر، ص55.

- ❖ إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- ❖ تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار.
- ❖ تستخدم التقارير المنشورة والناجحة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية الإدارية، مثل الأجور المحددة، النقل، الاستبعاد والتي تثير الكثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو مستوى النقابات العمالية.
- وفي جميع الأحوال يجب التأكيد على معرفة المرؤوسين لنظام تقييم الأداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي يمكن استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي، وبالتالي فإن التقييم يؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء التنظيمي.

**ثانيا - الأهداف التطويرية:** إن نظام تقييم الأداء يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية العكسية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء، والتغذية العكسية للأداء هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبيا أو إيجابيا) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

وبالنظر إلى أداء المرؤوسين فإن عملية التقييم تساهم في التطوير الوظيفي من خلال:

- تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من المشكلات.
- تحديد أهداف جديدة لانجاز أداء متميز.
- وضع خطط نمو وتطوير الموظفين.
- يساعد على تحسين السلوك الوظيفي للقادة بحيث لا يكون التقييم منصبا على الأداء الماضي للمرؤوسين فقط بل النظر إلى إمكانية تطوير الفرد لأدائه.
- ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن تكون نتائج عملية التقييم سليمة، ولتكون كذلك إلا إذا توفرت على مجموعة من معايير الأداء المدروسة والمحددة مسبقا. وهذا ما سنناقشه فيما يأتي.

### الفرع الثاني: أنواع معايير تقييم أداء العاملين

هناك اختلاف في تحديد معايير تقييم الأداء يرجع إلى ارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة، والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى قسمين أساسيين هما:

- **المعايير الكمية:** سهولة القياس عادة، مرتبطة بطبيعة العمل تعطى في شكل كمي وهي:
  - الكمية: أي حجم الإنتاج مقارنة بالمتوقع.
  - الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.
  - التكلفة: أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

<sup>1</sup> عادل مجد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-، جامعة مصر، مصر، ص 329.

-المعايير النوعية: صعوبة القياس لأنها مرتبطة بسلوك الفرد اتجاه الوظيفة، اتجاه أعضاء فريق العمل واتجاه رئيسه في العمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: خصائص معايير تقييم أداء العاملين

يشترط عند اختيار معايير تقييم الأداء توفر خصائص معينة تضمن الموضوعية والدقة أثناء عملية القياس، وصحة نتائج التقييم، وهذه الخصائص تتمثل في التوافق الاستراتيجي، الدقة، الثبات، القبول، الوضوح، وهي كالتالي<sup>2</sup>:

-التوافق الاستراتيجي: يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فعلى سبيل المثال إذا كانت الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تؤكد أهمية المستهلك كنقطة بداية لتخطيط نشاط المنظمة، فإن نظام تقييم الأداء يجب أن يصمم بحيث يمتكّن المنظمة من قياس مدى مساهمة سلوك الفرد الوظيفي في إشباع رغبات المستهلك، ومن ثم فإن الدور الأساسي لنظام تقييم الأداء هو تحديد الأدوار التي يجب أن يقوم بها العاملون لتحقيق تلك الأهداف.

-الدقة: يعكس معيار الدقة مدى قدرة نظام تقييم الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء وغالبا ما يشار إلى ذلك بلفظ **دقة المحتوى**، ولكي يصبح مقياس الأداء دقيقا، فإنه يجب ألا يكون معيبا أو غير نقي، والمقياس يصبح معيبا (**القصور الوظيفي**) إذا لم يمس كل جوانب السلوك الوظيفي المطلوب، ومثال ذلك أن يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة فقط على أساس التدريس وليس على أساس التدريس والبحوث مثلا، وبمعنى آخر يتم قياس أحد جوانب الأداء دون قياس بقية الجوانب. وبنفس المنطق قد يصبح المقياس **ملوثا** إذا استخدم لقياس جوانب غير مرتبطة بالأداء الوظيفي، ومثال ذلك أن يتم تقييم أداء رجال البيع على أساس رقم المبيعات برغم اختلاف المناطق الجغرافية التي يعمل بها رجال البيع، ومن الطبيعي أن يختلف رقم المبيعات المستخدم في التقييم باختلاف مناطق البيع، إن الهدف الأساسي في هذه الحالة هو تقليل درجة التلوث في المقياس إلى أدنى درجة ممكنة، حيث إن استبعاد التلوث بدرجة كاملة أمر يصعب تحقيقه في الحياة العملية.

-الثبات: يعكس معيار الثبات مدى استقرار أداة القياس، وقد يشير هذا المفهوم إلى سهولة استخدام نفس المقياس عن طريق أكثر من مدير دون أن يؤثر ذلك على فهمهم لعناصر القياس، بمعنى آخر إذا قام اثنين من المديرين بتقييم موظف معين، فإن المقياس يتصف بالثبات إذا حصلنا على نفس نتائج التقييم تقريبا، وبصفة عامة يمكن القول إن نظم تقييم الأداء التي تتصف بدرجة عالية من التحكم الشخصي تتصف بدرجة منخفضة من الثبات. ومن ناحية أخرى فإن المقياس الذي يتصف بالثبات يجب أن يعطى نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبيا، أما المقياس الذي تختلف نتائجه قياسه لنفس الشيء خلال فترات زمنية وجيزة، فإن ذلك يفقده صفة الثبات والاستقرار.

-القبول: يعكس معيار القبول مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته، فبرغم أن العديد من مقاييس الأداء تعتبر دقيقة وثابتة، إلا أن المديرين قد لا يرغبون في استخدامها لأنها تستغرق زمنا طويلا، كذلك قد لا يعتقد العاملون في

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 342.

جدوى استخدام مقياس أداء معين، ويتطلب تصميم مقياس أداء مقبول اشتراك كل من المدير والموظف في تصميم المقياس.

- **الوضوح:** يعكس معيار الوضوح مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير، ويمثل هذا المعيار ضرورة هامة لتحقيق أهداف إدارة الأداء التي سبق تحديدها.

### المطلب الثالث: آلية عملية تقييم الأداء الوظيفي

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من خطوات منظمة و متصلة ببعضها وذلك كما يلي:

- **وضع نظام تقييم الأداء بكامل معاييره:** تبدأ عملية تقييم الأداء بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.

- **شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة:** سواء أكان مقيماً أو مقيماً أداءه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، في سعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له. ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.<sup>1</sup>

- **متابعة ورقابة مستمرة للأداء من قبل المقيمين:** يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.

- **مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعية:** يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.

- **توفير التغذية العكسية:** يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاع عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة أداءه.

- **إجراء مقابلات شخصية:** مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين (برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه، أو اقتراح برامج تدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية الإعداد والتنفيذ على عاتق إدارة الموارد البشرية).

<sup>1</sup> عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2005، ص 365.

- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.

كما أن مناقشة نتائج التقييم تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، وذلك لشعور الفرد بنوع من الاهتمام من طرف رؤسائه.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو تطوير وزيادة الإنتاج، وانطلاقاً من الأهمية الكبرى لتقييم الأداء، فإنه لا يتم إلا من خلال طرق يجب المرور بها لتنفيذ هذه العملية وفيما يلي أهم طرق تقييم الأداء حيث أن هناك نوعين من الطرق وهما: طرق تقليدية وطرق حديثة.

#### الفرع الأول: الطرق التقليدية

هناك عدة طرق تقليدية أهمها:

##### أولاً: طريقة الترتيب البسيط

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد بالتسلسل حيث يقوم القيم بترتيب الأفراد العاملين تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء. تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي صعوبة معرفة كيف يكون العمال أفضل من بعض وما هي درجة الأفضلية.<sup>2</sup>

##### ثانياً: طريقة المقارنة المزدوجة

إذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين، و تكرر هذه العملية لبقية العاملين، ولتوضيح ذلك يقارن عامل (أ) مع (ب)، وعامل (ج) مع (د). وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، وأن (ج) أفضل من (د). فنقارن بعد ذلك (أ)، (ج) فمثلاً نجد أن (ج) أفضل من (أ)، و نقارن أيضاً (ب) مع (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل:  
(ج) - (أ) - (ب) - (د).<sup>3</sup>

##### ثالثاً: طريقة التدرج

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات الأفراد العاملين حيث يمثل كل صنف درجة معينة للأداء، و قد تكون هناك (3) تصنيفات كالآتي:

<sup>1</sup> موسى ع. الناصر، تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 52، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004، ص 21.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 298

<sup>3</sup> بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص 37

الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المميز.

توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم و من ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه<sup>1</sup>.

ربعا: طريقة التدرج البياني

تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد على صفات محددة في المقارنة و في تقييم أداء العاملين ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم أداء العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء و من ثم تحديد أوزان للتقديرات بالنتائج كالتالي:

1 : ضعيف، 2 : مقبول، 3 : جيد، 4 : جيد جدا، 5 : ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والعاملين المطلوب تقييمهم و عليه يتم تجميع درجات كل فرد ولكل صفة من هذه الصفات، ويستطيع المقيم إجراء المقارنة بين الأفراد وذلك بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل فرد. والنموذج التالي يبين ذلك:

الجدول(3): أسلوب التدرج البياني

الصفات	الموظف (أ)	الموظف (ب)	الموظف (ج)
العلاقة مع الرؤساء	02	02	05
الدقة في المواعيد	02	03	04
السرعة في إنجاز العمل	03	05	04
القدرة على التفاهم	03	03	03
المجموع	10	13	16

المصدر : مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد" )، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2005، ص90.

خامسا: طريقة قوائم المراجعة

وتتم بإعداد نموذج للتقويم يتضمن مجموعة من الحقائق المتعلقة بنجاح العامل في ممارسة وظيفة ويتم تقييمه في ضوءها و يكون عمل المقوم أو المشرف إعطاء العمل<sup>2</sup>. و لتوضيح ذلك نورد الشكل التالي:

<sup>1</sup> علي مُجد رابعة، " إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلومات الإدارية" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص90.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان مُجد بني أحمد، " القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري" ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص112.

الشكل 7: نموذج لطريقة القوائم

تعليمات : اقرأ كل بند المعروضة في الأسفل و حدد إذا كان الفرد الذي تقيمه يملك الصفة المدونة، و إذا كان الجواب (نعم) ضع إشارة أمام الفراغ المخصص، أما إذا كانت الإجابة (لا) أترك الفراغ كما هو.

<input type="checkbox"/>	- يطلب مساعدة في حال واجه متاعب
<input type="checkbox"/>	- يعترف بمساهمات الآخرين الذين يعملون معه
<input type="checkbox"/>	- يحافظ على علاقات جيدة مع زملائه
<input type="checkbox"/>	- يشارك في تحقيق ربح المنظمة
<input type="checkbox"/>	- يحافظ على علاقته الجيدة مع رئيسه

محسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي " ، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص277.

سادسا: طريقة التوزيع الإجمالي

تكئى هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، عن الوسط الحسابي.<sup>1</sup>

سابعا: طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر و دقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل و بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: الطرق الحديثة في التقييم

هناك عدة طرق حديثة أهمها:

أولا : الإدارة بالأهداف

وفقا لهذه الطريقة يطلب من كل مرؤوس أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، ومجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه. ويقوم الرئيس بمقابلة المرؤوس لبيحثا معا عن أفضل الأساليب لتحقيق هذه الأهداف، ويحق للرئيس الاعتراض على الأهداف التي يحددها المرؤوس أو على أساليب

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص285.

<sup>2</sup> فيصل موسى حسونة، " إدارة الموارد البشرية " ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص.152.



تحقيق الأهداف المقترحة من جانب المرؤوس، ويجوز التعديل فيها إذا كان ضرورياً. وبعد مرور فترة معينة متفق عليها يتقابل الرئيس مع المرؤوس مرة أخرى لتقييم مدى كفاءة إنجاز هذه الأهداف واقتراح طرق وأساليب أفضل للأداء المستقبلي، ولتحديد أهداف الفترة التالية.<sup>1</sup>

### ثانياً : طريقة مراكز التقييم

تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين وكذلك لتطوير أدائهم، حيث إن إجراءاتها تساعد الأفراد لفهم نقاط القوة والضعف مما يقود إلى تطوير الأداء، وتوسعى هذه الطريقة إلى قياس الصفات الأساسية التي تتضمن مهارات التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ودرجة الاعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال.<sup>2</sup>

### ثالثاً : المقابلة التقييمية

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس و المرؤوس لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

### رابعاً: الطريقة الثلاثية في التقييم

يتم ضمن هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته ( نفسه ) وتقييم الزملاء له وكذلك تقييم الرئيس المباشر له.

### خامساً: طريقة قوائم الملاحظة السلوكية

المعنى المقصود هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها.<sup>3</sup>

### سادساً : طريقة القوائم السلوكية المتدرجة

تعتمد هذه الطريقة على الأداء المتوقع وفقاً للصفات السلوكية المرتبطة المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب، تحدد لها درجات ويتم وضع كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين.<sup>4</sup>

## المطلب الخامس: أسباب فشل عملية تقييم الأداء

<sup>1</sup> زهير ثابت، " كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين " ، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص125.

<sup>2</sup> عباس سهيلة، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية " ، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص.265

<sup>3</sup> فيصل موسى حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل "، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006، ص236.

## الفرع الأول: الأخطاء الشائعة في عملية التقييم

كما هو معلوم مسبقاً أن أي عملية إدارية وعلى أي مستوى كانت فإنها لا تتصف بالكمال، فلا بد إن تشوبها نقائص وعيوب تؤدي في حال حدوثها إلى فشل هذه العملية برمتها، وهناك العديد من مصادر التحيز التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء، وتتبع هذه المصادر من طبيعة النفس البشرية (مثل العواطف أو الانفعالات الشخصية...) أو من عدم قدرة الإنسان على استغلال المعلومات بشكل تام،<sup>1</sup> ومن بين الأخطاء المألوفة التي غالباً ما يقع فيها المقيمون خاصة الرؤساء المباشرين، نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

**-نقص الموضوعية:** يشير نقص الموضوعية إلى وجود تحيز ايجابي لمصلحة من قيم أداءه أو سلبه في غير مصلحته، ويحدث التحيز الأول نتيجة أسباب عدة منها: وجود رابطة قرابة أو صداقة أو نفاق أو رشوة، أو أي شيء من هذا القبيل بين المقيم والمقيم، وفي المقابل يحدث التحيز السلبي في التقييم لأسباب متعددة أيضاً منها على سبيل المثال: وجود خلاف بين الاثنين، أو خوف المقيم من الذي يقيم أداءه انه ذو كفاءة عالية ويشكل خطراً على منصبه الإداري، أو أن لديه غيرة أو حسد منه أو أي شيء آخر، لذلك يجب على المقيم إبعاد كل الجوانب والمشاعر الشخصية عنه عند التقييم، وينسى كل شيء (سلبه أو ايجابي) موجود بينه وبين من يقيم أداءه.

**-خطأ التأثير بالسلوك ايجابي:** يتأثر بعض المقيمين بسلوكيات ايجابية تصدر عن الأشخاص الذين يقيمون أداءهم، ليس لها علاقة مباشرة بجودة أداءهم، مثل المجيء قبل الدوام الرسمي، والانصراف بعد انتهائه بمدة، أو عدم حصولهم على إجازات مرضية أو طارئة أو ما شابه ذلك فيأتي تقييمهم ايجابياً عنهم. هذه الجوانب جيدة وتؤخذ في الاعتبار عند التقييم لكن يجب ألا تكون هي الأساس فيه، فهي أمور ثانوية تؤخذ بالاعتبار، أما الأمور الهامة فهي معايير الأداء المحددة للمقيمين والتي يجب أن يلتزموا بها.

**-خطأ التماثل:** يشير هذا الخطأ إلى احتمالية تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم أداءه، كأن يكون الاثنان من نفس البلدة، أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجا من نفس الكلية والجامعة. الخ. بهذا التوجه يأتي التقييم ايجابياً متأثراً بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء لا من قريب ولا من بعيد. يتضح إذا أن هذا الخطأ يقود دائماً لوقوع المقيم في التحيز الايجابي.

**-خطأ الإسقاط:** يقع هذا الخطأ في دائرة أو نطاق الخطأ السابق، ومفاده أن بعض المقيمين يقيمون أداء الآخرين وفق ما يمتلكونه من خصائص وصفات ايجابية عالية المستوى فقط؛ فإذا كان المقيم متميزاً بمستوى عالي من الدقة مثلاً، إذا سيقوم هذه الخاصية لدى الآخرين بدرجة عالية، وإذا لم يكونوا كذلك فأدائهم يشوبه ثغرة أو نقطة ضعف، حيث يكون في قناعته أن جميع من يقيمهم يجب أن يكونوا بمستواه.

نجد في هذه الحالة أن المقيم قد جعل من نفسه وما يمتلك من خصائص معياراً للمقارنة والتقييم، متجاهلاً المعايير الموجودة بين يديه التي يجب أن يلتزم بها عند تقييم أداء الآخرين.

<sup>1</sup> عادل مجد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 380.

<sup>2</sup> -عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 403.

- **خطأ التباين:** يعرف التباين بوجه عام المقارنة بين شيئين لإظهار الفرق بينهما، ويحدث هذا الخطأ في مجال تقييم الأداء عندما يقارن المقيم أداء الضعيف بالجيد أو العكس، بدلا من اعتماده على معايير الأداء المحددة له للمقارنة بها، فمن المحتمل أن يكون أداء الجيد ليس بممتاز، والنتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة وغير مطلوبة، متجاهلا معايير التقييم المحددة له.

- **خطأ التوزيع الطبيعي:** يقصد به أن هناك قيمة متوسطة وتتنوع باقي القيم على جانبيها إيجابا أو سلبا، ويشتمل على ثلاث أنواع من الأخطاء هي ( **خطأ التشدد:** يشير هذا الخطأ الذي من المحتمل وقوع المقيم فيه، إلى أن المقيم يركز في تقييمه لأداء الآخرين منخفض بدافع القسوة، أو لقناعاته الخاصة بان التشدد يجبر المرؤوسين على مضاعفة جهوده باستمرار. **خطأ التساهل:** بدافع من الشفقة بمن يقيم أداءهم ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية، يقوم بإعطاء تقديرات عالية، ظنا منه بأنه يساعدهم، لاشك أن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيؤدي إلى حدوث ضرر لكل من المنظمة التي ستدفع حوافز ومزايا وظيفية لبعض من قيم أداءه بدرجة عالية وهم لا يستحقونها، مما يرفع من تكلفة العمل دون عائد، الأفراد الذين قيم أداءهم بتقدير عالي وهم في الواقع ضعفاء، ستبقى الثغرات في أدائهم دون علاج ودون تحسين. **خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة:** يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعا في تقييم الأداء، إذ أن المقيمين يعطون مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، بحيث لا يكون مرتفعا أو منخفضا، بل أغلبها حول معدل متوسط، وذلك تهربا أو خوفا من انتقادات مرؤوسيهم أو من يقيمون أداءهم. أن وقوع المقيم في هذا الخطأ يسبب ظلما للأفراد ذوي الكفاءة، وفي الوقت نفسه بقاء نقاط الضعف في أداء الأفراد الذين مستوى كفاءتهم أقل من المتوسط دون علاج، لأن المقيم بالغ في تقييمه لهم و أعطاهم تقديرا متوسطا أو أعلى لا يستحقونه، وهذا بدوره ضرر لهم مع مرور الزمن.

- **خطأ تأثير الهالة:** يحدث اثر الهالة في الحالات التي يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية إيجابية واحدة لدى الموظف على حساب الصفات الأخرى كالطاعة العمياء، تأثره بمظهر الفرد، أو حديثه ولباقته في المعاملة، وبالطبع يؤدي هذا الخطأ إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الفرد<sup>1</sup>.

- **خطأ التأثر بالسلوك الأخير:** إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أسباب فشل تقييم الأداء

<sup>1</sup> عادل مجد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 380.

<sup>2</sup> شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الشروق، عمان، 2005، ص 109.

- تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الأداء أن هناك أسبابا تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها وفي ما يلي بعض هذه الأسباب:<sup>1</sup>
- ❖ قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
  - ❖ عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
  - ❖ عدم الجدية من قبل المديرين فما يخص عملية تقييم الأداء.
  - ❖ عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.
  - ❖ الافتقار إلى الصدق والأمانة في عملية التقييم.
  - ❖ القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار "التقييم المتتالي والمستمر".
  - ❖ عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز.
  - ❖ استخدام المديرين للغات غامضة وعبارات غير واضحة في عملية التقييم.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص56.

## المبحث الثالث: اثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين

هناك الكثير من المهن التي تتميز بكثرة أعبائها وتحددها وتنوعها مع الزمن، ويقع على عاتق العاملين فيها القيام بالعديد من الواجبات المهنية والتي يتطلب إنجازها بسرعة حتى لا تؤثر على أداء المؤسسة بصورة عامة ولذلك نجد أن هؤلاء العاملين يواجهون متطلب أساسي يتمثل في ضرورة إدارة وقتهم بفعالية حقيقية تتمثل بعدم قدرتهم على القيام بتنظيم وقتهم لتنفيذ مهام العمل لهم بكفاءة ومن هنا يأتي دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.

## المطلب الأول: اثر التخطيط في تحسين أداء العاملين

التخطيط هو احد الوظائف الرئيسية في الإدارة والشخص الناجح هو الشخص القادر على إدارة وقته سواء كان في العمل أو في الحياة الشخصية والتخطيط للوقت يتطلب تحديد أولويات العمل وكيفية تنفيذها فلا يجب الانشغال بالأمر التي لا قيمة لها أو تضييع الوقت في أشياء لا تعود علينا بالنفع في المقام الأول ولكن يجب أن ينصب اهتمامنا على الأعمال الهامة فالأقل أهمية حتى يتسنى توظيف الوقت بطريقة سليمة وكذلك التنسيق بين الأعمال والأنشطة والأوقات المخصصة لها تجنباً لأعراض السرعة من ارتباك وقلق وتوتر وحدة.<sup>1</sup>

ويكون التخطيط للوقت بإعداد خطة زمنية لإدارة الوقت مع مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الأزمنة عليها إلى الأزمنة إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المختلفة مع الزمن الكلي المحدد لانجاز الخطة، تساعدنا عملية التخطيط على تنظيم الأعمال وتوزيعها، فإدارة الوقت تعني الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وانجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب تحسين توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات من المهام والمتطلبات التي يواجهها المسير يومياً.<sup>2</sup>

إن ادراك العاملين لأهمية الوقت يساعد في التخطيط للوقت بشكل جيد، حيث أن التخطيط الجيد يقلل من الوقت المهدر باعتباره مورد مهم في العمل، من خلال وضع المهام المراد إنجازها مع الاستعانة بالكمبيوتر ونظم

<sup>1</sup> الاكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، إدارة الوقت، متاح على الخط: <http://www.abahe.co.uk/executive-secretarial-and-office-management-enc/63190-time-management.html>

تاريخ الاطلاع: 2018/5/3، على الساعة: 13:00.

<sup>2</sup> معنى خرموش، مرجع سابق، ص306.

المعلومات الحديثة في معالجة البيانات الواردة وتخزينها، مما يساهم في الرضا عن العمل المنجز من قبل المدير ومن قبل العملاء، ويساهم كذلك في تسريع الأداء للعاملين من خلال تقليص الزمن المطلوب للإنتاج.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: اثر التنظيم في تحسين أداء العاملين

أشار بدوي إلى أن كل مدير يعتقد انه أحسن من ينظم وقته، ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرة وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات وظائفهم، في حين أنك إذا اخترتهم فستجد أنهم لا يحققون ما يتصورون، وإذا سألتهم فستجدهم متفوقون على أنهم سيحققون انجازا أكبر إذا زاد وقت العمل ساعتان يوميا، وهذا طبعاً غير ممكن حيث لا تستطيع أن تجعل اليوم 26 ساعة بدلا من 24 ساعة.<sup>2</sup>

ولكن الأمر الذي يمكن عمله هو إرشادهم إلى الطريقة الصحيحة التي تجعلهم يحققون أقصى استفادة من ساعات العمل المحددة لهم، تعبر عملية تنظيم الوقت عملية مهمة تساهم في زيادة أداء العمل ونوعيته، وكذا زيادة سرعة الانجاز والتخفيف من ضغوط العمل التي تؤدي إلى الوقوع في الأخطاء وتحسين نوعية الحياة غير العملية، من اجل إدارة الوقت بشكل فعال والحصول على أداء أفضل يجب إنشاء بيئة مناسبة بالتخلص من الفوضى وإعداد نظام حفظ ملفات فعال واستخدام أدوات إدارة سير العمل مما يساعد على خلق بيئة إنتاجية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: اثر التوجيه في تحسين اداء العاملين:

ويقصد بالتوجيه قدرة المديرين على توجيه العمال نحو الاستغلال الأمثل لوقتهم، ومن مهارات التوجيه التفويض الفعال للمهام، إذ يتصور بعض المديرين أنهم الوحيدون الذين باستطاعتهم انجاز المهام ويقاومون فكرة تفويض السلطات رغبة في السيطرة وتمركز السلطة أو الاعتقاد بعدم توافر القدرات اللازمة في المرؤوسين أو لرغبة المدير في معرفة دقائق الأمور داخل نطاق سلطاته، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء الملقاة على كاهل المدراء وزيادة الوقت المطلوب لانجازها ويؤدي إلى إحلال هذه الأعمال المطلوبة وتفويض محل البعض الأخر الأكثر أهمية أو التي

<sup>1</sup> Time Management Techniques to Improve Staff Performance. <https://www.datamaticsinc.com/5-time-management-techniques-to-improve-staff-performance>. DATE:3/5/2018. TEMP: 14:00

<sup>2</sup> فوزية بنت خلفان بن حميد الغافري، رسالة ماجستير: فعالية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعري، تحت إشراف: د:آمال محمد بدوي، 2011، ص44.

<sup>3</sup> Harriet Genever; Productivity vs Time: The Best Time Management Strategy.site <https://redbooth.com/hub/time-management-strategy/>. DATE : 4/5/2018. TEMP : 11 :00

تحتاج إلى وقت أطول في التنفيذ، فعلى المدير هنا أن يقوم بتحديد وتحليل الأنشطة والأعمال المطلوبة وتفويض بعض الأعمال وإسنادها إلى مرؤوسيهما على القيام بها ومراقبة انجازهم لها ودون التدخل في تنفيذها،<sup>1</sup> كما أن إن السماح للعمال بمقياس من الحرية في إدارة وقتهم هو أمر إيجابي حيث يكسبهم قدرة على التحكم في الوقت المتاح وينعكس ذلك على أدائهم، لكن يجب إنشاء قدر من الإشراف على الأقل ليحمل العمال المسؤولية وضمان إكمال عملهم وتسليمه في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: اثر الرقابة في تحسين اداء العاملين

تتضمن عملة الرقابة على الوقت المتاح اتخاذ كافة الإجراءات من اجل تنفيذ الخطة اليومية ومتابعتها، حيث تكون هناك عدة معايير يمكن الحكم عليها بمدى تطبيق الخطة وانجاز المهام داخل العمل، كما يمكن للمدير أن يلجأ إلى مبدأ التحليل من اجل إدراك كل المعوقات في إدارة الوقت والتي تظهر مع مرور الوقت، وأيضاً إعادة تحليل الوقت تجنباً لأي صعوبات قد يجدها المدير في تطبيق الخطة التي وضعها من قبل لرقابة على الوقت أهمية كبيرة في تتبع نشاط عملهم، يحصل المديرون على رؤية واضحة حول مقدار الوقت الذي اعتقدوا أن المهمة سوف تستغرقه بالمقارنة مع الأطر الزمنية الفعلية. هذا سيثجع ممارسات تقدير أفضل للمهام. ستصبح تقديرات مهمة المشروع أكثر واقعية، وسوف تتحسن خطط مشروعات الشركة بشكل كبير فيما يتعلق بالوقت والتكلفة والنطاق. وبالمثل، فإن العمل التشغيلي وفريق العمل وجميع المهام الأخرى سيصبح أفضل تقديرًا مع تطور هذه العملية. سيجد الموظفون طرقاً للوفاء بالمدّة المتوقعة بشكل أفضل من خلال زيادة إدراكهم للأسباب التي أغفلوا المواعيد النهائية. لا توفر تقديرات أفضل فحسب، بل أيضاً تحسينات في استخدامهم للوقت في تنفيذ المهام المعين، من خلال تعزيز هذه المعرفة لمدد المهام، سيقدم المديرون تقديرات أفضل لكل مهمة جديدة، ويعرفون متى قد تحتاج المهام الحالية إلى إعادة جدولة أو تعديلها، ولن توافق على الأطر الزمنية غير المعقولة التي تتسبب في مشاكل إدارة الوقت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منى خرموش مرجع سابق، ص311.

<sup>2</sup> **Time Management Techniques to Improve Staff Performance:** <https://www.datamaticsinc.com/5-time-management-techniques-to-improve-staff-performance/>. DATE: 9/5/2018. TEMP : 17 :00

<sup>3</sup> **Time management techniques improve staff performance and follow-through:** <https://www.techrepublic.com/article/time-management-techniques-improve-staff-performance-and-follow-through/> DATE: 7/5/2018. TEMP : 11 :00

## خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة الأداء عملية تحديد توقعات الأداء والواضحة وحاجات التطوير والحرص على تأمين التدريب المستمر للموظفين، وتطويرهم ومراقبتهم وتقييمهم وتساعد هذه العملية الموظفين على المحافظة على الأداء أو تحسينه وفي تطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات.

كما تعد عملية قياس وتقييم الأداء كجزء من إدارة الأداء فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد سواء كانت سياسات التدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.

كما أن إدارة الوقت لها أثر كبير على تحسين أداء العاملين حيث أن نجاح العملية الإدارية يقتزن بمدى إدارة الوقت بفعالية لأن الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.



الفصل الثالث: اثر إدارة الوقت  
في تحسين أداء العاملين في  
مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة

## تمهيد:

بعد تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الوقت وأداء العاملين وكذا اثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، سنحاول إسقاط المعلومات النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تحديد الوسائل الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها.

انطلاقا مما سبق قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث يتضمن المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة (تعريف نشأة والهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر، أهمية ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر)، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة (منهجية الدراسة، أداة الدراسة، الإطار الوصفي للدراسة)، وفي المبحث الثالث والأخير قمنا بعرض وتحليل لنتائج (اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل الوصفي للبيانات، اختبار ارتباط متغيرات الدراسة).

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

إن مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الاقتصادية الهامة في سوق الاتصالات، والتي ساهمت ولا تزال تساهم في نشر التكنولوجيا على المستوى الوطني وحتى الدولي، حيث سنتعرف على المؤسسة بالتطرق إلى نشأتها، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نشاط وأهمية المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف، نشأة والهيكل التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر

قبل نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر كانت هناك هيئة تابعة لقطاع البريد والمواصلات تسمى البريد والمواصلات (*PTT ; Poste, Télégraphe et Téléphone*)، سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

### أولاً: تعريف ونشأة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر"<sup>1</sup>.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات (*VSAT Very Small Aperture Terminal*) وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر: <https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=presentation>، 2018/04/5، 15:55.

عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

إن تنظيم أي مؤسسة اقتصادية يجب أن يتطور وبشكل خاص بالنسبة للشركات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أين يوجد تطور تكنولوجي سريع وشبه يومي، بالنسبة لاتصالات الجزائر، فإن الهدف الرئيسي من إعداد هيكل تنظيمي هو ضمان عمل هياكل الشركة وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية المسطرة. حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر من<sup>1</sup>:

- 1 -الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:
  - الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
  - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
  - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
  - النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.
- 2 -ديوان الرئيس المدير العام: مهمته التنسيق بين الرئيس المدير العام وجميع الوظائف الأخرى للمؤسسة.
- 3 -المفتشية العامة: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهامه القيام بعمليات التفتيش على المستوى الوطني كل ما تطلب ذلك.
- 4 -مقاطعة التدقيق: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمتها الحرص على نجاعة الرقابة الداخلية وتدقيق جميع مديريات العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

<sup>1</sup> مذكرة إعلامية عن التنظيم الجديد للاتصالات الجزائر، رقم 2016/20، المؤرخة في 2016/11/06، ص2.

5 -مديرية الأمن الداخلي: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمته توفير الأمن بداخل المؤسسة للحفاظ على ممتلكاتها.

6 -المكلف بأمن نظم المعلومات: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمته السهر على حسن سير نظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسة من برامج وشبكات ومكافحة القرصنة.

7 -مقاطعة الإستراتيجية: تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مكونة من خبراء ومحللين مهمتهم:

● تسطير الاستراتيجيات لقطب البنى التحتية للشبكات.

● تسطير الاستراتيجيات لقطب التجاري، الشبكات والابتكار.

● تسطير الإستراتيجية الواجب إتباعها من طرف قطب وظائف الدعم.

8 -قطب البنى التحتية للشبكات: مهمته تطوير وصيانة البنى التحتية والشبكات السلكية واللاسلكية، ويتكون قطب

البنى التحتية للشبكات من مقاطعتين، ثلاث مديريات ومرفق وطني، وهم:

● مقاطعة شبكات النقل وتظم:

أ -مديرية تطوير شبكة النقل.

ب -مديرية استغلال وصيانة شبكة النقل.

ج - مديرية تطوير البنى التحتية.

● مقاطعة شبكة النفاذ وتظم:

أ - مديرية تطوير الشبكة السلكية.

ب -مديرية استغلال وصيانة الشبكة السلكية.

ج - مديرية الشبكات اللاسلكية.

● مديرية الشبكات الأساسية.

● مديرية استغلال المنصات.

● مديرية الطاقة.

● المرفق الوطني لمراقبة وصيانة الشبكات.

9 -قطب التجاري، الشبكات والابتكار: مهمته ابتكار خدمات جديدة وتسويقها، ويتكون قطب التجاري،

الشبكات والابتكار من مقاطعة وخمس مديريات ووحدة للبحث والتطوير وهم:

● مقاطعة التسويق والاتصال.

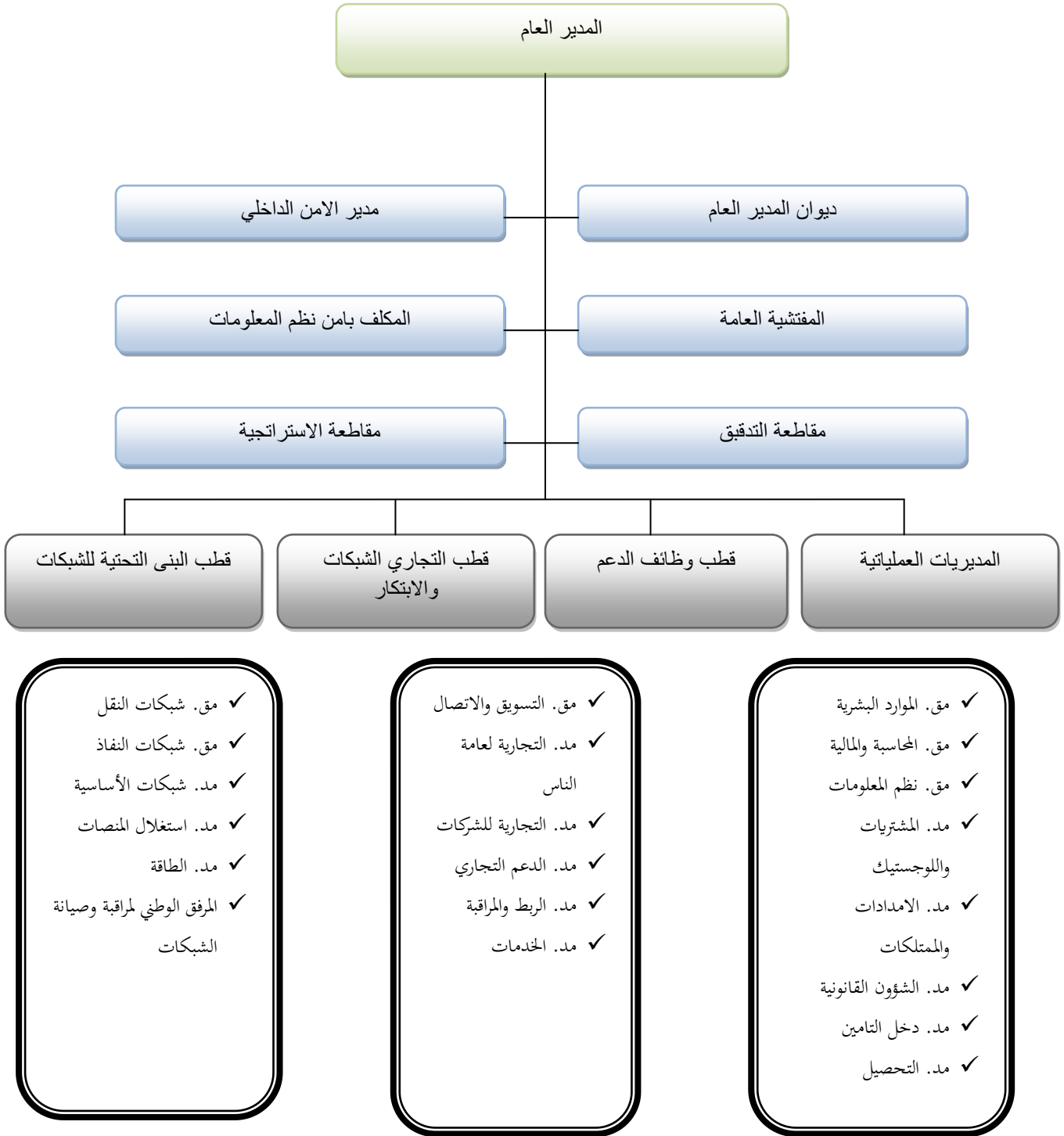
- المديرية التجارية لعامة الناس.
- المديرية التجارية للشركات.
- مديرية الدعم التجاري.
- مديرية الربط والمراقبة.
- مديرية الخدمات.

10 - **قطب وظائف الدعم:** مهمته دعم الأقطاب الأخرى من خلال توفير اليد العاملة المؤهلة والاستمرارية في تكوين الإطارات والعمال وتوفير السيولة من أجل الاستثمار في تكنولوجيات جديدة، ويتكون قطب وظائف الدعم من ثلاث مقاطعات وخمس مديريات وهم:

- مقاطعة الموارد البشرية وتنظم:
  - أ - مديرية تسيير المسار المهني والخبرة.
  - ب - مديرية التكوين.
  - ج - مديرية العلاقات الاجتماعية والمهنية.
- مقاطعة المحاسبة والمالية وتنظم:
  - أ - مديرية المحاسبة.
  - ب - مديرية مراقبة التسيير والميزانية.
  - ج - مديرية المالية والمشاركة.
- مقاطعة نظم المعلومات وتنظم:
  - أ - مديرية تطوير نظم المعلومات وبرامج التسيير.
  - ب - مديرية نظام (Billing).
  - ج - مديرية البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- مديرية المشتريات واللوجستيك.
- مديرية الإمداد والممتلكات.
- مديرية الشؤون القانونية.
- مديرية التحصيل.
- مديرية دخل التامين.

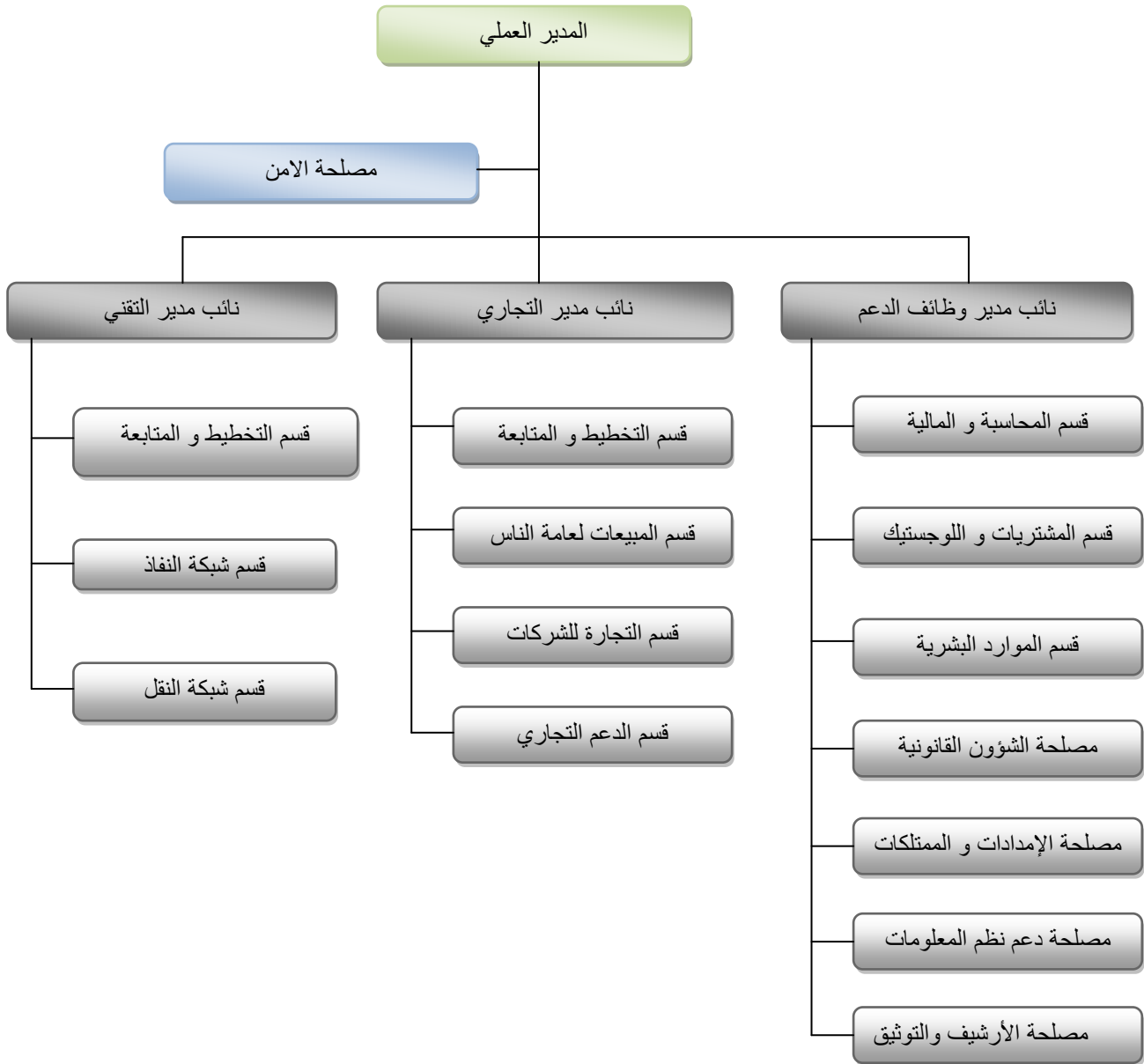
11 -المديريات العملياتية: تقوم المديريات العملية بتنفيذ وتحسيد الاستراتيجيات الصادرة من المديرية العامة على ارض الواقع واستقطاب الزبائن.

الشكل رقم (8): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة لاتصالات الجزائر



المصدر: قسم الموارد البشرية المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة

الشكل رقم (9): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بسكرة



المصدر: قسم الموارد البشرية المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة



## المطلب الثاني: أهمية ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر

### 1-أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر:

قبل صدور قانون 03-2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6% مقابل 8% في باقي دول المغرب العربي و 40% في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك، أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات. كانت شبكات إعلام المؤسسات منعدمة تقريبا، وكان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد وآلاف مقاهي الانترنت، كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقله بذلك الانتشار الواسع للانترنت. وكانت بنية الشبكة القوية والمتكاملة بسعة 2,5 جيجا بايت في الثانية أهم مكتسبات القطاع آنذاك وقد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة. وسطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما<sup>1</sup>:

- الجودة
- الفعالية
- نوعية الخدمات

### 1 -نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتهما اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر، وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- إيصال شبكة الانترنت إلى جميع الزبائن.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر: <https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=presentation>, 2018/04/6, 15:56.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم تناول منهجية وأداة الدراسة كما سيتم عرض الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

اعتمدنا في معالجة هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن الجانب الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، أما الجانب التحليلي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات على الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في محاولة لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة. وسوف نعتمد في دراستنا على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث وتجميع المعلومات اللازمة على موضوع البحث، ومن ثم تفرغها باستخدام برنامج SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** من اجل معالجة الإطار النظري لدراسة تم الحصول على المعلومات من مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب، المجلات، والملتقيات العلمية بالإضافة إلى بعض الرسائل المتعلقة بموضوع الدراسة.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة

سنتناول في أداة الدراسة كلا من بناء الدراسة، صدق الدراسة، ثبات الدراسة.

## أولاً-بناء الدراسة:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجانا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث التي تعتبر نموذج يتكون من 28 سؤالاً، حيث اعتمدنا في هذه الاستبانة على مجموعة من الاستبانات السابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع الدراسة، وبعد عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف وأربع أساتذة أفاضل محكمين مختصين في مجال علوم التسيير لأخذ آرائهم حول مدى وضوح صياغة أسئلة الاستبيان، وبعد تصحيحهم للاستبيان وإعطاء ملاحظات، ترتب على ذلك استبعاد بعض العبارات والتعديل في صياغة بعض العبارات الأخرى وفي الأخير تمكنا من إخراجها بشكل نهائي وتوجيهه لفئة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

قمنا بتصميم هذا المقياس حسب مقياس ليكارت الثلاثي الدرجات:

(موافق-1-، غير موافق-2-، محايد-3-).

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين:

● **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة والتي ركزنا فيها على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

● **القسم الثاني:** يتضمن محورين:

✓ **المحور الأول:** يتضمن أسئلة حول إدارة الوقت بأبعادها الأربعة (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت).

✓ **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة حول أداء العاملين، وكذا أسئلة حول تأثير كل بعد من الأبعاد الأربعة لإدارة الوقت في أداء العاملين.

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بعد ان تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

❖ معامل الارتباط "ألفا كرومباخ" لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.

❖ اختبار معاملي التفلطح " kurtosis " والالتواء " skewness ": لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

❖ جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمعرفة الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

❖ حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.

❖ معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود أي علاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

**ثانيا-صدق أداة الدراسة:**

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، فلاختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم تحكيم الاستبيان من قبل أربعة أساتذة ومن ثم توزيعه على مجتمع الدراسة، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط "ألفا كرومباخ" بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي ينتمي إليه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 4 معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول إدارة الوقت	18	0,895	0,946
المتغير الثاني أداء العاملين	10	0,742	0,861
الصدق والثبات العام	28	0,920	0,959

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

ملاحظة: يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (الفاكرونباخ)

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0,920**، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة أيضا وقد تراوحت ما بين **0,742** و **0,895**، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي **95,9%** وهو معامل عال في هذه الدراسة.

المطلب الثالث: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة والبالغ عددهم حوالي 200 موظف الذين يتمثلون في الإطارات والتقنيين، ونظر لصعوبة الوصول إلى كل الموظفين بسبب نظام العمل في اتصالات الجزائر، تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع البالغ حجمها 70 موظف، تم توزيع الاستبانة على الموظفين، استرد منها 50 استبانة وبعد فحصها تم استبعاد 11 نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة وبالتالي كان عدد الاستبانات الصالحة لتحليل هو 39 استبانة.

أولا- خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس:

يتضح من خلال الجدول أدناه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 22 بنسبة بلغت **56,4%**، في حين بلغ عدد الإناث 17 بنسبة **43,6%**، وذلك يرجع إلى طبيعة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم5: خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	56,4
أنثى	17	43,6
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

ثانيا: خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر:

يتضح من خلال الجدول أدناه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 41%، تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 35%، ومن ثم تليها الفئة اقل من 30 سنة بنسبة 17,9%، أما اقل نسبة فكانت من 50 سنة فأكثر والتي بلغت 5,1%، أي أن عينة البحث تغلب عليها الفئة العمرية الشابة.

الجدول رقم6: خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	7	17,9%
من 30 إلى 39 سنة	16	41%
من 40 إلى 49 سنة	14	35%
من 50 سنة فأكثر	2	5,1%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

ثالثا- خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

حسب المؤهل العلمي والجدول أدناه نلاحظ أن غالبية مجتمع الدراسة من حاملي شهادة ليسانس وتقدر نسبتهم ب 41%، تليها فئة الموظفين الحاملين لشهادة الماستر بنسبة تقدر ب 20,5%، بعدها الموظفين الحاملين لشهادة تقني سامي بنسبة 15,4%، ثم الفئة الحاملة لشهادة البكالوريا بنسبة 10,3%، ثم حاملي شهادة مهندس بنسبة 10,3%، أما النسبة الأقل فهي لحملة شهادة الدراسات العليا بنسبة قدرت ب 2,6%.

الجدول رقم 7: خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
باكلوريا	4	10,3%
تقني سامي	6	15,4%
ليسانس	16	41%
مهندس	4	10,3%
ماستر	8	20,5%
دراسات عليا	1	2,6%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

رابعا- خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

أما بالنسبة لجدول سنوات الخبرة فيلاحظ أن غالبية الباحثين بنسبة 38,5% تجاوزت خبرتهم 15 سنة، تليها نسبة 23,1% من العاملين خبرتهم من 11 إلى أقل من 15 سنة، ثم نسبة 20,5% من الباحثين خبرتهم أقل من 5 سنوات، أما أقل نسبة فهي 17,9% العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وعليه فإن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذو خبرة جيدة وعلى المسيرين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة الاستفادة من خبراتهم.

الجدول رقم 8: خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	20,5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	17,9%
من 11 إلى أقل من 15 سنة	9	23,1%
أكثر من 15 سنة	15	38,5%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث كل من اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون وأخيرا نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي التفلطح " kurtosis " والالتواء " skewness "، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن " skewness " يجب أن تكون محصورة بين  $[-3,3]$  و " kurtosis " محصورة بين  $[-10,10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن " skewness " يجب أن تكون محصورة بين  $[-1,1]$  و " kurtosis " محصورة بين  $[-3,3]$ .

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة:

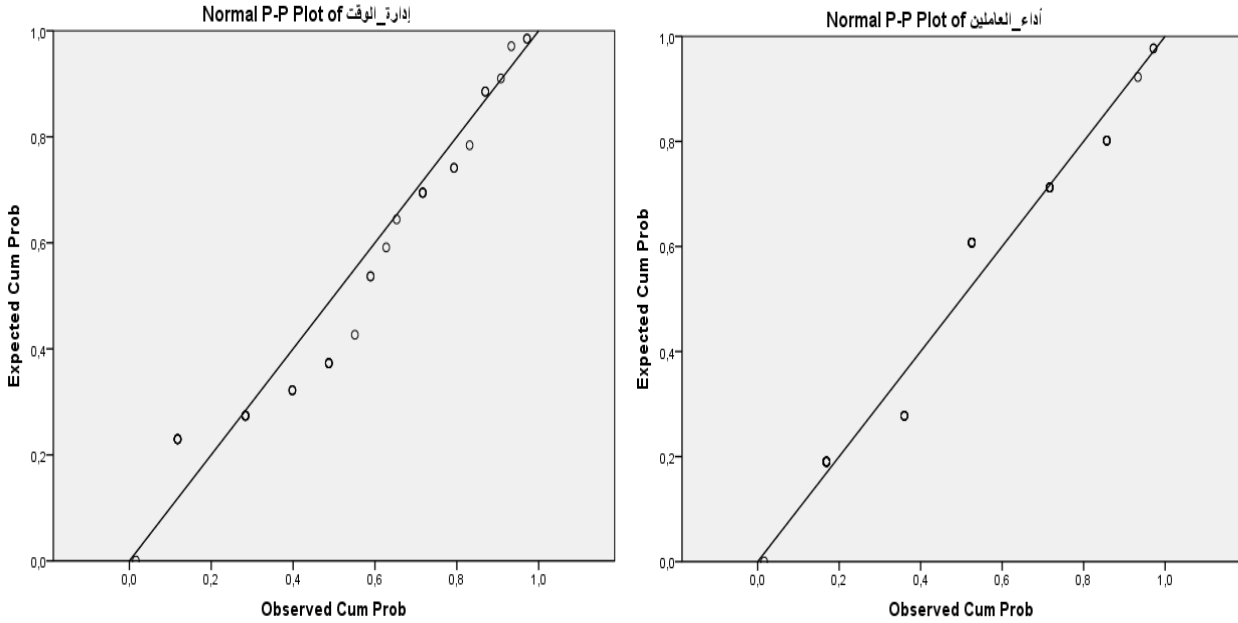
#### الجدول رقم 9: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	التفلطح " kurtosis "	الالتواء " skewness "
إدارة الوقت	2,259	-0,101
أداء العاملين	2,608	-0,741
تخطيط الوقت	2,282	0,040
تنظيم الوقت	1,079	0,158
توجيه الوقت	1,699	0,225
رقابة الوقت	0,751	-0,165

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

من خلال الجدول (9) يتضح أن قيم معامل الالتواء " skewness " تتراوح بين -0,101 و 0,225 وقيم معامل التفلطح " kurtosis " تتراوح بين 0,751 و 2,282، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي الالتواء والتفلطح عن قيمتي  $[-1,1]$  أو  $[-3,3]$ ، وبالتالي فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي. ويمكن توضيح أن متغيرات الدراسة إدارة الوقت وأداء العاملين تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الشكل رقم حيث يلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية موجبة.

الشكل رقم 10: منحنيات توضيح خضوع إدارة الوقت و أداء العاملين للتوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (اتجاهات عينة الدراسة)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لكل العبارات بالإضافة إلى الأهمية النسبية ودرجة الموافقة الكلية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الثلاثي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت Lekert حيث يتضمن ثلاثة مستويات، أدناها (1) وأعلىها (3) وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يلي:

الجدول رقم 10 مقياس ديكرت الثلاثي

الرأي	موافق	غير موافق	محايد
المتوسط المرجح	1,66-1	2,33-1,676	3-2,34

المصدر: عبد الرحمان عز، مقدمة في التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية،

1 ط، 2017، ص538.



أولا اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل " إدارة الوقت ":

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات إبعاد المتغير الأول "إدارة الوقت" والمتمثلة في:

تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت.

جدول رقم 11: درجة الموافقة على مختلف فقرات المتغير الأول "إدارة الوقت"

أبعاد إدارة الوقت وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
<b>أ- بعد تخطيط الوقت</b>	<b>1,2179</b>	<b>0,38122</b>	<b>4</b>	موافق
يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها.	1,0769	0,48038	3	موافق
أعتقد أن تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت لديك.	1,0513	0,32026	4	موافق
يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية.	1,6154	,87706	1	موافق
تخصيص زمن محدد للقيام بتخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت.	1,1282	0,52212	2	موافق
<b>ب- بعد تنظيم الوقت</b>	<b>1,2821</b>	<b>0,44121</b>	<b>3</b>	موافق
يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم.	1,1281	0,57029	4	موافق
يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت.	1,4357	0,71800	2	موافق
العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية.	1,4359	0,82062	1	موافق
وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت.	1,1282	0,52212	3	موافق
<b>ج- بعد توجيه الوقت</b>	<b>1,3120</b>	<b>0,44291</b>	<b>2</b>	موافق

موافق	2	0,71139	1,3845	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي.
موافق	3	0,70088	1,3333	يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج.
موافق	6	0,61471	1,2051	أتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهامي اليومية.
موافق	1	0,74747	1,3846	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.
موافق	4	0,76619	1,3077	يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت بشكل أفضل.
موافق	5	0,59462	1,2564	يساهم الموازنة بين المهمة المراد تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل جيد.
موافق	1	0,45828	1,3654	<b>د-بعد الرقابة على الوقت</b>
موافق	1	0,75107	1,4103	تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها مستقبلا.
موافق	3	0,74294	1,3590	تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
موافق	2	0,63310	1,3846	يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية.
موافق	4	0,69410	1,3077	تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

**1-بعد الرقابة على الوقت:** من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن بعد الرقابة على الوقت جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,3654) بانحراف معياري (0,4582)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات أفراد العينة على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1,410-1,3077) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,75107-0,6331) في حين نجد أن أعلى متوسط هو للعبارة 17 والتي تشير إلى أنه يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية مما ينتج عنه

إدارة فعالة للوقت وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوى من الرقابة على الوقت.

**2- بعد توجيه الوقت:** من خلال الجدول رقم 11 يتضح أن بعد توجيه الوقت جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,3112) بانحراف معياري (0,4429) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (1,2051-1,3846) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,5946-0,7661) في حين نجد أن أعلى متوسط هو للعبارة 13 والتي تشير إلى أن التقليل من الأعمال الورقية يساهم توجيه الوقت بشكل أفضل وهذا يدل على أن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة يقرون بوجود مستوى قوى لتوجيه الوقت.

**3- بعد تنظيم الوقت:** من خلال الجدول رقم 11 أن بعد تنظيم الوقت جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,2821) بانحراف معياري (0,4412)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (1,1282-1,4359) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,5221-0,8206) في حين نجد أعلى متوسط هو للعبارة 7 والتي تشير إلى أن التقليل من الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة بصفة عامة يقرون بوجود مستوى قوى لتنظيم الوقت.

**4- بعد تخطيط الوقت:** يتضح من خلال الجدول رقم 11 أن بعد تخطيط الوقت جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,2179) بانحراف معياري (0,3812)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات الأفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولا مرتفعا، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (1,0513-1,6154) وتراوحت الانحرافات ما بين (0,3202-0,8770) وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة يقرون بوجود مستوى من التخطيط للوقت.

ثانيا- اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع "أداء العاملين":

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد المتغير الثاني "أداء العاملين"

جدول رقم 12: درجة الموافقة على مختلف فقرات المتغير الثاني "أداء العاملين"

أداء العاملين وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
بعد أداء العاملين	1,3390	0,3865	1	موافق
يزيد تقارب الأداء الفعلي للعامل مع الأداء المخطط له من مستوى العاملين.	1,2821	0,6862	5	موافق
يساهم تحديد أسباب انخفاض مستوى أداء العاملين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى الأداء.	1,3333	0,6212	4	موافق
يتأثر مستوى الأداء بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.	1,4615	0,7555	2	موافق
يعمل نظام الحوافز المرتبط بوقت الانجاز على رفع مستوى العاملين.	1,4103	0,7510	3	موافق
تعمل الإدارة العليا على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة الوقت.	1,7179	0,9444	1	موافق
يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	1,2308	0,5361	7	موافق
يساهم تنظيم الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	1,0769	0,3542	8	موافق
يساهم توجيه الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	1,2564	0,5946	6	موافق
يساهم رقابة الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	1,2821	0,6862	5	موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

**1- بعد أداء العاملين:** من خلال الجدول رقم 12 ووفقا لمقياس الدراسة يتضح أن بعد أداء العاملين يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (1,3390) بانحراف معياري (0,3865)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1,0769-1,7179) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,3542-0,9444)، في حين نجد أن أعلى متوسط للعبارة 4 والتي تشير إلى أن الإدارة تعمل على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة الوقت وهذا يدل على أن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة يقرون بوجود مستوى أداء قوي كم يدل على مساهمة إدارة الوقت في تحسين هذا الأداء.

المطلب الثالث: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة وتفسيرها:

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ثم تفسير النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم 13 نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين.

أداء العاملين	الارتباط/الدلالة	أبعاد إدارة الوقت
0,884	الارتباط	إدارة الوقت
0,000	الدلالة	
0,750	الارتباط	تخطيط الوقت
0,000	الدلالة	
0,796	الارتباط	تنظيم الوقت
0,000	الدلالة	
0,781	الارتباط	توجيه الوقت
0,000	الدلالة	
0,777	الارتباط	رقابة الوقت
0,000	الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

أولا- اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن:

$H_0$ : يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لأثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

يبين الجدول رقم 13 نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $\alpha=0,000$  عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

## 2-الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن:

$H_1$ : يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لأثر تخطيط الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

يبين الجدول رقم 13 معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $\alpha=0,000$  عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى وعليه نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأثر تخطيط الوقت في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

## 3-الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن:

$H_2$ : يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لأثر تنظيم الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

يبين الجدول رقم 13 نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $\alpha=0,000$  عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى وعليه نقبل الفرضية  $H_2$  ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأثر تنظيم الوقت في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

## 4-الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أن:

$H_3$ : يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لأثر توجيه الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

يبين الجدول رقم 13 نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية توجيه الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $\alpha=0,000$  عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى وعليه نقبل الفرضية  $H_3$  ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأثر توجيه الوقت في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

5-الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أن:

$H_4$ : يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لأثر رقابة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

يبين الجدول رقم 13 نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية لرقابة الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط  $\alpha=0,000$  عند مستوى الدلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ ، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى وعليه نقبل الفرضية  $H_3$  ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأثر رقابة الوقت في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$ .

#### تفسير النتائج:

لقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر لإدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة من خلال ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية.

حسب تصريحات احد المسؤولين في مصلحة إدارة الموارد البشرية فان إدارة الوقت من أولويات مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة وذلك نظرا لطبيعة الميدان الذي تنشط فيه المؤسسة والذي يتميز بالتغير المستمر والمحيط المعقد والتسارع في الجانب الأبتكاري والإبداعي مما يستوجب المرونة في اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب والعمل على إرضاء الزبون الذي أصبح من ضمن اهتمامات السوق الحديثة، وعليه فالتحكم في الوقت وإدارته أصبحت ضمن اهتماماتنا.

## الخاتمة:

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح الإطار المنهجي لها من منهج الدراسة وأدواتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وكيفية إنجاز الاستبانة التي تم توزيعها على بعض العاملين في المؤسسة محل الدراسة والتي تحتوي على محورين هما إدارة الوقت وأداء العاملين، وكان هدفنا من خلالها الإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية، ثم قمنا بتحليل وتفسير الفرضيات حيث توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات بسكرة.



خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

يعبر الوقت مورد هاماً من موارد المؤسسة الهامة والغير متجددة والذي يعتبر معيار لنجاحها اذا تم استغلاله بفعالية وعاملاً مهماً في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة كما له اثر كبير في تحسين اداء العاملين وهذا ما تطرقنا اليه

بعد استعراضنا للإطار النظري لمتغيرات الدراسة "إدارة الوقت وأثره في تحسين أداء العاملين"، وإسقاط ما تم عرضه على مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة توصلنا إلى انه توجد علاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة، كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتي تتمثل في:

يمكن تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين، القسم الأول خاص بالجانب النظري والثاني خاص بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

### 1- النتائج النظرية:

- أن الاستغلال الأمثل للوقت وتحقيق الإدارة الفعالة له يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، فهو عملية مستمرة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لكل النشاطات وذلك من خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فعالية مرتفعة والوصول إلى الأهداف المنشودة.
- هناك العديد من الأسباب لضباب الوقت منها ما هو مرتبط بالفرد نفسه ومنها ما هو مرتبط بالمجتمع ومنها ما هو مرتبط بالمنظمة، وللسيطرة والتحكم في هذه المضيعات تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على التخطيط للوقت وعلى قدرة العامل على اتخاذ الإجراءات الايجابية لمواجهة هذه المضيعات.
- هناك أساليب إدارية متعددة تعمل على مساعدة وتوجيه المديرين والموظفين لاستغلال أوقاتهم بشكل مثالي أثناء العمل بما يحقق أهداف العمل داخل المنظمة ومنها الإدارة بالاستثناء، الإدارة بالأهداف، والإدارة بالمشاركة.
- الإدارة الفعالة للوقت تعني الاستغلال الأمثل للوقت المتاح وبالتالي تساهم في تسريع الأداء وزيادة الإنتاجية بالنسبة للعاملين.

## النتائج التطبيقية:

- من خلال عرض وتحليل الإجابة عن التساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها توصلنا إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لأثر أبعاد إدارة الوقت على إدارة العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود مستوى جيد لإدارة الوقت في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.
- بالنسبة لتخطيط الوقت نلاحظ هناك موافقة على أن كل العبارات والتي نصت كل منها على أن التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء فيها وان تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل تخطيط الوقت بالإضافة إلى أن تخطيط الوقت يتسم بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية، وأخيرا تخصيص زمن محدد للقيام بتخطيط الوقت يساعد في تحسين إدارة الوقت.
- يساهم وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل.
- يساهم التقليل من الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف المنشودة بشكل أفضل.
- يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

## التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، نقترح التوصيات التالية:
- عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال إدارة الوقت .
- استغلال تكنولوجيا المعلومات في كل مرحلة من مراحل إدارة الوقت.
- العمل على استثمار الوقت استثمارا امثل وجعله جزءا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- ضرورة استخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام السجل اليومي لرصد السلوكيات وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت، وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات أوقات محددة للاجتماعات.
- إجراء المزيد من الدراسات عن الوقت، وإجراء دراسات مماثلة عن قطاعات أخرى ومقارنتها بهذه الدراسة.
- العمل على إقامة دورات تدريبية في مجال ادارة الوقت بغية انشاء ثقافة تنظيمية واعية باهمية الوقت.
-

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

اولا-الكتب:

- 1- احمد أبو السعود مُجَّد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2004
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية، ط2، 2008.
- 3- أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 4- أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 5- إسماعيل مُجَّد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.
- 6- الرتوري ، مُجَّد عوض، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 7- بسيوني مُجَّد البرادعي، " تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
- 8- بشير العلاق: " أساسيات إدارة الوقت" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9- حنا نصر الله؛ إدارة الموارد البشرية،الأردن :دار زهران للنشر، ط1، 2004.
- 10- خالد أحمد، العمليات الإدارية و إدارة الوقت، دار جليس للنشر، مصر، ط1، 2012.
- 11- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دون بلد النشر، 2013.
- 12- دفيد ويتون، تيم كاميرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، ترجمة مُجَّد محمود عبد العليم، بميك، القاهرة، 2003.
- 13- راوية مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، مصر، 2000.

- 14- رجي مصطفى عليان: " أسس الإدارة المعاصرة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 15- رنجيت سينج: "تعزيز الجودة الشخصية"، ط1، مكتبة جرير، السعودية، 2005.
- 16- زهير ثابت، " كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين " ، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 17- زهير ثابت، " كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين " ، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 18- زيد منبر عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2006.
- 19- سليم جلدة، سامي مُجد هشام، فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار الدجلة ، الأردن ، ط1، 2007.
- 20- سيد مُجد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء- الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية-، مصر، 2009.
- 21- شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الشروق، عمان، 2005.
- 22- عادل مُجد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-، جامعة مصر، مصر، 2003.
- 23- عباس سهيلة، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 24- عبد الباري ابراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات " ، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، ط1، 2003.
- 25- عبد الفتاح السيد، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2001.
- 26- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة مُجد خيضر بسكرة . سنة 2012.
- 27- عبد الرحمان عز، مقدمة في التحليل الوصفي الاحصائي، دار النشر خوارزم العلمية، ط1، 2017.
- 28- علي السلمي ، "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق " ، دار غريب، القاهرة ، 1999.

- 29-علي مُجَّد رابعة، " إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلومات الإدارية" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 30-فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية "، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
- 31-فيصل موسى حسونة، " إدارة الموارد البشرية" ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 32-قاسم نايف علوان: " إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)" ، دار الثقافة للنشر، الأردن، ط1، 2009.
- 33-قاسم نايف علوان، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 34-كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي" ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت 2000.
- 35-كوبك نوتس: " كيف تتخلص من الإجهاد البدني في العمل"، ترجمة عماد الحداد، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2004.
- 36-محسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 37-مُجَّد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية ، مصر ، 2008.
- 38-مُجَّد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005
- 39-مُجَّد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
- 40-مُجَّد حسين العجمي: "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية الحديثة والتنمية البشرية"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008.
- 41-مُجَّد فالح صالح، " إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2004.
- 42-مُجَّد فتحي : أبعاديات التفوق الإداري، ب د، دار النشر والتوزيع الإسلامية، بور سعيد ، (مصر)، 2000.

- 43-مدحت مُجَّد أبو النصر : "إدارة الوقت (المفهوم والقواعد والمهارات)", المجموعة العربية للنشر، مصر، ط2، 2014.
- 44-مصطفى عليان: أساسيات إدارة الوقت (الوظيفة والحياة العامة)، دار جرير للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 45-مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد)", الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2005.
- 46-مصطفى نجيب شاويش؛ إدارة الموارد البشرية، الأردن: الجامعة الأردنية، 2004.
- 47-معن محمود عياصرة، مروان مُجَّد بني أحمد، " القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري" ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 48-منير نوري، فريد كورتل، " إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 49-نادر أبو شيخة : "مدخل إلى إدارة الوقت"، ط1، دار المسيرة والتوزيع للطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 50-ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 51-يوسف حجيم الطائي و آخرون، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل" ، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006.

### ثانيا-المذكرات والأطروحات:

- 1-الرحيمي سالم المارديني توفيق، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة اربد الأهلية: دراسة ميدانية على طلبة جامعة اربد الأهلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 70، ع1، 2014.
- 2-أميمة عبد الخالق عبد القادر الاسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة الماجستير، منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.



- 3- جهاد بن مُجَّد الرشيد: "إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمال"، رسالة ماجستير، إشراف عبد الرحمان هيجان، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 4- حسن بن علي بن مُجَّد الزهراني: "الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل"، أطروحة دكتوراه في علم النفس (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.
- 5- خالد بن عبد الرحمان الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة الإمام الأوزاعي، لبنان.
- 6- فوزية بنت خلفان بن حميد الغافري، رسالة ماجستير: فعالية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة تنظيم الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى طلبة كلية العلوم التطبيقية بعبري، تحت إشراف: د:آمال مُجَّد بدوي، 2011.
- 7- مُجَّد كنفوش، ادارة الوقت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم جامعة سعد دحلب البليدة، 2004.
- 8- مصطفى جمال هنية، النظام الإداري في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على مكتبات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.
- 9- موسى ع.الناصر، تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 52، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، جوان 2004.
- 10- ياسر بن صالح القصير، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، تاريخ النشر: 2012، الموقع الإلكتروني: <http://repositog.nauss.edu.sa/en/bitstream/handle/123456789/52524.pdf>
- ثالثا-المجلات والملتقيات:
- 1- بشير مُجَّد عريبات: "واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالأردن"، مجلة مؤتة، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 28، العدد 1، 2001.
- 2- بن صوشة رياض: "الوقت والنجاح"، سلسلة للطلموحين فقط، الجزء 2، ط1، 2003.

3-سنية عاضم تركي وآخرون: " إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية"، جامعة وسط، بغداد، العدد 20، 2015.

4-شيماء صلاح حسين، بناء مقياس إدارة الوقت لدى الهيئة التدريسية في جامعة بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العدد 24، 2013.

5-منى خرموش، إدارة الوقت بين المهارات وأهم استراتيجيات المتبعة من طرف مدرءاء التعليم العالي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 13، 2015.

#### رابعاً-مواقع الانترنت:

1 - موقع الاكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي: <http://www.abahe.co.uk/executive-secretarial-and-office-management-enc/63190-time-management.html>

2 - الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر: <https://www.algeriatelecom.dz/AR/index.php?p=presentation>

#### خامساً-مراجع باللغة الاجنبية:

1. Harriet Genever; **Productivity vs Time: The Best Time Management Strategy**.site <https://redbooth.com/hub/time-management-strategy>.
2. **management techniques improve staff performance and follow-through:** <https://www.techrepublic.com/article/time-management-techniques-improve-staff-performance-and-follow-through/>.
3. **Management Techniques to Improve Staff Performance.** <https://www.datamaticsinc.com/5-time-management-techniques-to-improve-staff-performance>.
4. **Time Management Techniques to Improve Staff Performance:** <https://www.datamaticsinc.com/5-time-management-techniques-to-improve-staff-performance>.

فهرس الأشكال  
والجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	أهم مضيعات الوقت والأسباب المحتملة التي تؤدي إلى هذه المضيعات	01
21	عوامل هدر الوقت والحلول المقترحة	02
44	اسلوب التدرج البياني	03
65	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	04
66	خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس	05
66	خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر	06
67	خصائص مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	07
67	خصائص مجتمع الدراسة حسب الخبرة	08
68	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	09
69	مقياس ديكرات الثلاثي	10
70	درجة الموافقة على مختلف فقرات المتغير الأول "إدارة الوقت"	11
73	درجة الموافقة على مختلف فقرات المتغير الثاني "أداء العاملين"	12
74	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الوقت وأداء العاملين.	13

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أهم مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط.	01
16	مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.	02
17	مضيعات الوقت المرتبطة بالتوجيه.	03
18	عوامل ضياع الوقت المتعلقة بالرقابة.	04
19	تخطيط الوقت.	05
27	اساليب ومتطلبات ادارة الوقت.	06
45	نموذج لطريقة القوائم.	07
60	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.	08
61	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بسكرة.	09
69	منحنيات توضح خضوع إدارة الوقت و أداء العاملين للتوزيع الطبيعي.	10

الملاحق

## الملاحق

لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية



## استبانة البحث

بعد التحية والسلام:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، تحت عنوان: "اثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة اتصالات الجزائر بسكرة".

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وحرية، مع العلم أن جميع إجاباتكم لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الطالب: همامي الجمعي

السنة الجامعية 2018-2019

## الملاحق

### البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة X في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
العمر:	اقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى اقل من 39 <input type="checkbox"/>	
	من 40 إلى اقل من 49 سنة <input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	
المؤهل العلمي:	بكالوريا <input type="checkbox"/>	تقني سامي <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>
	مهندس <input type="checkbox"/>	ماستر <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة:	اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى اقل من 10 <input type="checkbox"/>	
	من 11 إلى اقل من 15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>	



محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الوقت

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة X في المربع المناسب

لاختيارك.

الرقم	أبعاد إدارة الوقت وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
<b>أ - بعد تخطيط الوقت</b>				
1	يتم التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها.			
2	أعتقد أن تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها من أهم مراحل التخطيط للوقت لديك.			
3	يتسم تخطيط الوقت بالمرونة والملائمة لقدرات الفرد على إنجاز الخطة الموضوعية.			
4	تخصيص زمن محدد للقيام بتخطيط للوقت يساعد على حسن إدارة الوقت.			
<b>ب - بعد تنظيم الوقت</b>				
5	يساهم تنظيم الوقت في تحقيق التوازن بين حاجيات العاملين وتطلعاتهم.			
6	يعمل تقسيم المهام على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلة للوقت.			
7	العمل على تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية يتيح المزيد من الوقت للتعامل مع المهام عالية الأهمية.			
8	وضع علامات أو مواعيد انتهاء للمهام في جدول الأعمال أحد الوسائل الهامة في تنظيم الوقت.			
<b>ج - بعد توجيه الوقت</b>				
9	أقوم بتأجيل الأعمال التي ليس لها صلة بالعمل الحالي.			
10	يساهم توضيح المهام المطلوب تنفيذها في توجيه الوقت نحو أقصر الطرق وأفضل النتائج.			
11	أتبع أسهل الطرق لتنفيذ مهامي اليومية.			
12	يؤدي التوجيه الذاتي للفرد إلى نتائج أفضل في إدارة الوقت داخل المنظمة.			

## الملاحق

			يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت بشكل أفضل.	<b>13</b>
			يساهم الموازنة بين المهمة المراد تنفيذها والوقت اللازم للتنفيذ في إدارة الوقت بشكل جيد.	<b>14</b>
<b>د- بعد الرقابة على الوقت</b>				
			تساهم الرقابة على الوقت في الكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب وتداركها مستقبلا.	<b>15</b>
			تتمثل مهمة مراقبة الوقت بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.	<b>16</b>
			يفضل أن تكون الرقابة على الوقت من قبل الموظف رقابة ذاتية.	<b>17</b>
			تساهم الرقابة على الوقت في معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.	<b>18</b>

## الخور الثاني: مستوى أداء العاملين

			يزيد تقارب الأداء الفعلي للعامل مع الأداء المخطط له من مستوى العاملين .	<b>1</b>
			يساهم تحديد أسباب انخفاض مستوى أداء العاملين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى الأداء .	<b>2</b>
			يتأثر مستوى الأداء بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت .	<b>3</b>
			يعمل نظام الحوافز المرتبط بوقت الإنجاز على رفع مستوى العاملين.	<b>5</b>
			تعمل الإدارة العليا على رفع أداء العاملين من خلال تدريبهم على إدارة الوقت.	<b>6</b>
			يساهم تخطيط الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	<b>7</b>
			يساهم تنظيم الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	<b>8</b>
			يساهم توجيه الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	<b>9</b>
			يساهم رقابة الوقت في رفع مستوى أداء العاملين.	<b>10</b>

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء الموظفين في شركة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة. وقد شملت عينة الدراسة (39) موظفا في شركة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة. تم جمع البيانات من خلال استبيان المسح الذي يغطي المتغيرات الرئيسية الخمسة التي تشكل عنصرا رئيسيا في إدارة الوقت. استخدم الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov) والانحراف المعياري ومعامل Pearson. وكشفت الدراسة عن وجود تأثير لإدارة الوقت على مستوى أداء الموظفين؛ كما أشارت النتائج إلى أن تخصيص وقت محدد لعمل وقت التخطيط هو واحد من أهم عوامل إدارة الوقت الجيد. فيما يتعلق بمستوى أداء العاملين، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء العامل يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت. وخلصت الدراسة إلى أهم مجموعة من التوصيات في عقد الدورات التدريبية للعاملين في مجال إدارة الوقت، والحاجة للعمال الذين يستخدمون أدوات إدارة الوقت والاهتمام بمعنويات العمال.

### Abstract

This study aimed at clarifying the impact of time management on employees' performance level at algerie telecom of biskara. the study sample consisted of (39) employees. The data was collected through the survey questionnaire covering the five main variables which constitute major element of time management. The researcher utilized the (Kolmogorov-Smirnov) test and the and standard deviations and Pearson coefficient. The study revealed that there is an impact of time management on employees' performance level; the results also indicated that the allocation of specific time for the work of the planning time is one of the most important factors of good time management. With regard to the level of staff performance level, results of the study indicated that the level of employee performance is directly influenced by the successful management of time. The study concluded the most important set of recommendations in holding training courses for staff in the field of time management, and the need for workers using the tools of time management and attention to morale of the workers.