

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

إدارة الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي للإطارات العاملين في
المؤسسات العامة والخاصة

**Time management and its impact on job performance of
administrators working in public and private institutions**

دراسة ميدانية بمؤسستي المتعامل النقال (موبيليس، وأوريدو)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

سماح عبد الواحد

إعداد الطالبة:

العربي عائشة

لجنة المناقشة:

سماح عبد الواحد مشرفا
بوطاف مسعود رئيسا
صحراوي وافية عضوا
بوسنة فاطمة عضوا
نعموني مراد عضوا
جوابي لخضر عضوا

السنة الجامعية: 2023/2022

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Algiers 2 Abu al Qasim Saad Allah
Faculty of Social Sciences
Department of Psychology

**Time management and its impact on job
performance of administrators working in public
and private institutions**

A study at mobile operators (Mobilis and Ooredoo)

Thesis submitted for the degree of Doctorate of Science in work and organizational
psychology

Prepared by:

Larbi Aisha

Supervised by:

Prof. Dr Semah Abdelouahed

Discussion committee :

Semah Abdelouahed supervisor
Boutaf Masoud president
Sahraoui ouafia member
Boussenna Fatima Member
Naamouni Mourad member
Djeouabi Lakhdar member

Academic year : 2022/20023

المخلص:

الدراسة بعنوان "إدارة الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي للإطارات العاملين في المؤسسات العامة والخاصة"، تهدف إلى اختبار مدى وجود تأثير لإدارة الوقت على أداء الإطارات العاملين بالإدارة والتعرف على أهم المضيعات التي تعيق الأداء الجيد لهذه الفئة، وكذا معرفة الفروق بينهم في كل من المؤسسات العامة والخاصة. استخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيقه على مجتمع الدراسة من خلال توزيع الاستبيان على العينة التي تكونت من 89 فرد من أصل 109 فردا من الإطارات الإدارية العاملين في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو موزعين كالتالي 50 فردا من مؤسسة موبيليس و39 فردا من مؤسسة أوريدو. قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS Statistics -26، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي (طردى) بين متغيرات إدارة الوقت التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرّقابة وبين متغير الأداء الوظيفي للعاملين المتمثلة في حضور ومواظبة العاملين، السّعة في انجاز الأعمال، وجودة العمل، وبالنسبة لمضيعات الوقت أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية (عكسية) بين مضيعات الوقت المتمثلة في المضيعات العامة والشخصية، المضيعات الإدارية والتنظيمية، والمضيعات البيئية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بمتغيراته مواظبة العاملين، السّعة في انجاز الأعمال، وجودة العمل. كما توصلت إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى لنوع المؤسسة لصالح العاملين بالقطاع الخاص.

من خلال النتائج تقترح الباحثة بعض التوصيات أهمها، ترسيخ مفهوم الوقت وأهميته لدى العاملين، من خلال تحفيز الذات على إدارة الوقت، ومن خلال تخطيط البرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم في هذا المجال. العمل من قبل الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية على استقطاع جزء من الوقت للتفكير في الوظيفة والتخطيط لها، والالتزام قدر الإمكان بالتخطيط للأعمال في الأوقات الهادئة بدلا من الأوقات المزدحمة بالعمل. مع ضرورة تحديد الأهداف والأولويات في العمل لأن غيابها يتسبب في تضييع الوقت، كما أنّ الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف والاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات.

Summary:

The study entitled "**Time management and its impact on job performance of administrators working in public and private institutions**", aims to test the effect of time management on the performance of administrators and to identify the most important wastes that hinder the good performance of this category, as well as to know the differences between them in each of the public and private institutions. In this research, we used the descriptive approach, and it was applied to the study population by distributing the questionnaire to the sample, which consisted of 89 individuals out of 109 from the administrative staff working in the mobile phone companies, Mobilis and Ooredoo, distributed as follows: 50 individuals from Mobilis Corporation and 39 individuals from Ooredoo Corporation. We analyzed the data using the - statistical analysis program (SPSS Statistics 26), the study concluded that there is a significant (directive) effect between the variables of time management, planning, organization, communication, and control, and the variable of job performance of workers represented by the attendance and perseverance of workers, the speed in completing work, and the quality of work. For time wasters, the results showed that there was a significant (inverse) correlation between time wasters represented by general and personal wastes, administrative and organizational wastes, and environmental wastes, and job performance of workers with its variables: employee perseverance, speed in completing work, and quality of work. It also found that there are statistically significant differences in the management of employees' time due to the type of institution in favor of employees in the private sector.

Through the results, the researcher proposes some recommendations, the most important of which is consolidating the concept of time and its importance among workers, by motivating oneself to manage time, and by planning training programs to develop their skills in this field. Algerian administrators have to take part of their time to think about the job and plan for it, and to commit as much as possible to planning work in quiet times instead of busy times. With the need to define goals and priorities at work because their absence causes a waste of time, and the first step in planning is choosing goals, and choosing depends on predictions and expectations.

كلمة شكر

الحمد لله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي والذي أطمني الصحة والعافية والعزيمة،
فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا، ومن خلال هذا العمل المتواضع أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز
هذه المذكرة

وأخص بالذكر والباي وأفراد عائلي وصدقاتي المقربات وكل من الإطارات الإدارية الذين ساهموا في إنجاح هذا
العمل، مع امتناني لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو باليسير
أتقدم كذلك بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف عبد الواحد سماح على كل ما قدمه لي من
توجيهات ومعلومات قيّمة ساهمت في إطراء موضوع دراستنا

كما أشكر جزيل الشكر كل أعضاء هيئة المناقشة لقبولهم قراءة ومناقشة هذه الأطروحة

الإهداء

إلى من أفضلها على هسي ولم لا فقد ضحيت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام، إلى أبي

التي حملتني شهورا، ورعتني سنينا، ووضعتني في الجفون

إلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، إلى الذي لم يدخل علي طفيلة حياته إلى أبي الذي أفنى عمره من

أجلي ومن أجل إخوتي

إلى أخواتي الحبيبات وأخواي العزيزان، فدائماً في عيونهم أرى أمني، وفي عيوني يأملون

إلى أزواج أخواتي وأبنائهم، وزوجات أخواي وأبنائهم

إلى صديقاتي العزيزات، إلى زملاء الدراسة وزملاء العمل

إلى أساتنتنا الذين وهبونا عظيماً من وقهم في كل الأطوار التعليمية

عائشة العربي

فهرس المحتويات

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الانجليزية

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

مقدمة

الباب الأول

الإطار المنهجي والجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 4..... - الإشكالية
- 7..... - فرضيات الدراسة
- 8..... - أهمية الدراسة
- 8..... - أهداف الدراسة
- 9..... - تحديد المفاهيم
- 14..... - الدراسات السابقة

الجانب النظري

الفصل الثاني: إدارة الوقت

- 30..... تمهيد
- 31..... المبحث الأول: الإدارة
- 31..... 1- مفهوم الإدارة
- 33..... 2- أهمية الإدارة

3- وظائف الإدارة 35

4- المدير 42

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الوقت 44

1- مفهوم الوقت 44

2- مفهوم الوقت في الفكر الإداري 46

3- أنواع الوقت 47

4- خصائص الوقت 55

5- مفهوم إدارة الوقت 57

6- أهمية إدارة الوقت 58

7- أهداف إدارة الوقت 59

8- أساليب إدارة الوقت في المنظمات 60

9- إدارة الوقت وأداء العاملين 65

المبحث الثالث: مضيعات الوقت 70

1- مفهوم مضيعات الوقت 70

2- أسباب ضياع الوقت 72

3- أنواع مضيعات الوقت 74

4- أساليب السيطرة على الوقت 83

الخلاصة 88

الفصل الثالث: مفهوم الأداء وقياسه

تمهيد 89

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي 90

1- مفهوم الأداء 90

2- محددات الأداء الوظيفي 93

3- تطوير الأداء الوظيفي 98

99	4- الأداء المؤسسي
102	5- أهمية تقييم الأداء المؤسسي
104	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي
104	1- مفهوم تقييم الأداء
111	2- المبادئ الأساسية لتقييم الأداء
115	3- معايير قياس الأداء
117	4- مسؤولية تقييم الأداء
119	5- أهمية قياس الأداء
121	6- أهداف تقييم الأداء
125	7- خطوات تقييم الأداء
126	8- طرق تقييم الأداء
139	9- صعوبات تقييم الأداء
142	10- كيف يمكن التغلب على مشاكل تقييم الأداء
143	المبحث الثالث: مقابلة تقييم الأداء
143	1- تعريف مقابلة الأداء
144	2- مزايا ومساوئ المقابلة الشخصية
145	3- أنواع المقابلات الشخصية
146	4- خطوات إجراء المقابلة
147	5- دور المقيم في مقابلة تقييم الأداء
148	6- دور المرؤوس في مقابلة الأداء
149	الخلاصة
	الفصل الرابع: المؤسسة العامة والخاصة
150	تمهيد
151	المبحث الأول: تعريف المؤسسة وأهدافها

151.....	1- تعريف المؤسسة
153.....	2- خصائص المؤسسة
154.....	3- أهداف المؤسسة
158.....	4- أجزاء المؤسسة ومستوياتها
160.....	5- الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية
167.....	المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسات
167.....	- التصنيف الأول: حسب طبيعة الملكية
167.....	- التصنيف الثاني: حسب الحجم
173.....	- التصنيف الثالث: حسب القطاع الاقتصادي
174.....	- التصنيف الرابع: حسب الشكل القانوني
185.....	الخلاصة

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: منهجية الدراسة وتحليل البيانات

186.....	تمهيد
187.....	المبحث الأول: منهجية الدراسة
187.....	1- منهج الدراسة
187.....	2- مجتمع الدراسة
190.....	3- عينة الدراسة
190.....	4- مصادر جمع البيانات
191.....	5- توزيع الاستبيان
191.....	6- أسلوب تحليل البيانات
193.....	المبحث الثاني: فحص صدق وثبات بنود الاستبيان
193.....	1- ثبات بنود الاستبيان

2- فحص صدق الاستبيان 193

المبحث الثالث: الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبيان 205

الفصل السادس: تحليل ومناقشة الفرضيات

تمهيد 209

1- اختبار فرضيات الدراسة 210

2- نتائج الدراسة 223

3- مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة 228

4- توصيات الدراسة 229

- الخاتمة 233

- المراجع

- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
129	المقاييس التقديرية	01
130	المقياس المتدرج البياني	02
132	طريقة قوائم المراجعة	03
134	طريقة المقارنة الثنائية الزوجية	04
168	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	05
190	حجم العينة في كل مؤسسة، ونسبها	06
194	فقرات الاستبيان حسب كل مجال	07
195	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد التخطيط مع الدرجة الكلية للمجال الأول	08
196	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد التنظيم مع الدرجة الكلية للمجال الأول	09
197	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد الاتصال مع الدرجة الكلية للمجال الأول	10
198	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد الرقابة مع الدرجة الكلية للمجال الأول	11
199	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد المضيعات العامة والشخصية مع الدرجة الكلية للمجال الثاني	12
200	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد المضيعات الإدارية والتنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال الثاني	13
201	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد المضيعات البيئية مع الدرجة الكلية للمجال الثاني	14
202	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد حضور ومواظبة العاملين مع الدرجة الكلية للمجال الثالث	15
203	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد السرعة في انجاز الأعمال مع الدرجة الكلية للمجال الثالث	16

204	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد جودة العمل مع الدرجة الكلية للمجال الثالث	17
204	معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية	18
205	مقياس ليكرت الخماسي Likert scale	19
206	جدول الوصف الإحصائي للمتغيرات المستقلة الخاصة بأهم أساليب إدارة الوقت للعاملين في القطاعين العام والخاص	20
207	جدول الوصف الإحصائي للمتغيرات المستقلة الخاصة بمضيعات إدارة الوقت للعاملين في القطاعين العام والخاص	21
208	جدول الوصف الإحصائي للمتغيرات التابعة الخاصة بأداء العاملين في القطاعين العام والخاص	22
211	الانحدار المتعدد لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة ومتغير حضور ومواظبة العاملين	23
213	الانحدار المتعدد لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة ومتغير السرعة في إنجاز الأعمال	24
215	الانحدار المتعدد لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة ومتغير جودة العمل	25
218	معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمتغيرات مضيعات إدارة الوقت وعلاقتها المعنوية مع متغير حضور ومواظبة العاملين	26
219	معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمتغيرات مضيعات إدارة الوقت وعلاقتها المعنوية مع متغير السرعة في إنجاز الأعمال	27
220	معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمتغيرات مضيعات إدارة الوقت وعلاقتها المعنوية مع متغير جودة العمل	28
221	نتائج اختبار (ت) لمتوسط درجات الاستجابة للاستبيان تعزى لنوع المؤسسة	29

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع الوقت	51
02	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في أداء الموارد البشرية	97
03	العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي	100

مقدمة:

الإنسان ملزم باستغلال وقته في الحياة أفضل استغلال حتى يتمكن من تحقيق كل ما يسعى إليه، فالوقت من الأمور التي سيحاسبنا عليها المولى عز وجل يوم القيامة وكل امرئ سيسأل عن وقته فيما أفناه لذا وجب علينا الاستعداد والتخطيط الجيد لتلك اللحظة. تنظيم الوقت هو ميزة المجتمعات الناجحة لأنهم يتمكنون من القيام بأشغال مختلفة في أسرع وقت، حيث يعتمد النجاح على عدّة أسس من بينها استثمار الوقت وإدارته. هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها استغلال الوقت، أبرزها وضع جداول زمنية قصيرة المدى من أجل إنجاز مهام صغيرة تساعد في الوصول إلى الأهداف الكبرى، كذلك تنظيم وقت النوم الذي يساعد في إعطاء الجسم قسطاً كافياً من الراحة ليكون قادراً على العطاء والإنجاز. واستثمار بعض الأوقات التي يتم إهدارها من قبل العديد من الناس في أشياء مفيدة، كاستغلال أوقات ركوب وسائل النقل العام في القراءة أو سماع الدروس التعليمية، بالإضافة إلى استثمار بعض فترات اليوم التي يكون فيها الجسم والعقل في أقصى درجات النشاط مثل ساعات الصباح الباكر، لأنّ هذا ينعكس على الإنتاجية، ويزيد من القدرة على الإنجاز، لذا من الضروري التحذير من عواقب تضييع الوقت، حيث أنه يحول دون وصول الإنسان إلى أهدافه، ويجعله يعيش على هامش الحياة. وما يهمنا في هذه الدراسة هو استغلال الوقت لتحقيق الأهداف في ميدان العمل وبالأخص في مجال الإدارة وهو ما يقودنا إلى دراسة مفهوم إدارة الوقت، حيث لا يختلف اثنان على أهمية إدارة الوقت خاصة في زمن تكثرت فيه المسؤوليات على مستوى الحياة العملية والشخصية، فمن أجل إنجاز الأعمال بالكفاءة المعهودة ودون تأخير يتوجب على الأفراد فهم أهمية إدارة الوقت والطرق التي تؤدي إلى تحسينها.

إدارة الوقت هي "الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق

أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف". (رشدي، 2012)، حيث أنها:

عملية مستمرة تتطلب توفر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل. بالتعرف على كيفية قضاء الوقت، من خلال التقييم الذاتي، فهذا يتضمن تقييم القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف. ومن هنا تتضح أهمية الوقت من خلال استخدامه كمؤشر لقياس كفاءة وفاعلية العاملين كذلك لأنه من الموارد النادرة التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف، لذا فإنه إذا ما تمكن الفرد من إدارة وقته بشكل جيد فسيمثل ذلك مرحلة ايجابية متقدمة تحقق له النجاح ولتنظيم الذي ينتمي إليه. أما عكس ذلك فيعتبر سوء إدارة للوقت وهو من المظاهر السلوكية التي قد تؤدي إلى التوتر وضغوط العمل. (Claessens, 2007)

إدارة الوقت لم تعد فقط من الموضوعات المهمة التي يتناولها الباحثين في عدة تخصصات وخاصة منها التي تهتم بالإدارة بل أصبحت عنصرا حاسما وحاكما في حياتنا المعاصرة أكثر من أي وقت مضى. وقد بينت الكثير من الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أنّ هناك قلة وضيقا في وقت هؤلاء الإداريين وأنّ هناك تزاخما للأعمال في جداولهم اليومية، لذا كان موضوع إدارة الوقت، وحسن استغلاله، من أجل تحسين الأداء تحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاج، من أهم الموضوعات. ومن هنا جاء التأكيد على أهمية هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الوقت وتأثيره على أداء العاملين والتقليل من الوقت الضائع حتى تتمكن المنظمة من الحد من الانحرافات وتحسين مستوى الأداء، وسنحاول في هذه الدراسة الوقوف على معرفة أهمية إدارة الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي للإطارات العاملين على مستوى الإدارات في كل من المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة.

وبغرض دراسة الموضوع قسمنا هذا العمل إلى بابين أساسيين: الباب الأول ويتضمن الجانب المنهجي والنظري والباب الثاني تضمن الجانب التطبيقي كما سنوضح فيما يأتي:

الباب الأول يتضمن الإطار المنهجي والجانب النظري ويتكون من أربعة فصول هي الفصل الأول (الإطار المنهجي) ويشتمل على الإشكالية، فرضيات البحث، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، والاستفادة من الدراسات السابقة. الفصل الثاني (إدارة الوقت) قسمناه إلى ثلاث مباحث أساسية هي: المبحث الأول بعنوان الإدارة، المبحث الثاني وعنوانه إدارة الوقت أما المبحث الثالث فخصصناه لمضيعات الوقت وقد تضمن كل فصل عدّة عناصر تخدم الموضوع. الفصل الثالث (مفهوم الأداء وقياسه) قسمناه هذا المبحث كذلك إلى ثلاث مباحث هي مفهوم الأداء الوظيفي، قياس وتقييم الأداء الوظيفي، و مقابلات تقييم الأداء. الفصل الرابع (المؤسسة العامة والخاصة) وتضمن هذا الفصل مبحثين أساسيين المبحث الأول كان بعنوان تعريف المؤسسة وأهدافها، والمبحث الثاني عن تصنيفات المؤسسات وأنواعها. وقد بدأنا كل فصل من الفصول السابقة بتمهيد وأنهيناها بخلاصة في الموضوع.

أما الباب الثاني فتمثل في الجانب التطبيقي وقسمناه إلى فصلين أساسيين: الفصل الخامس (عرض وتحليل البيانات) عرضنا في المبحث الأول منهجية الدراسة، والمبحث الثاني خصص لفحص صدق وثبات بنود الاستبيان، والمبحث الثالث عرضنا فيه الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبيان. أما الفصل السادس (تحليل ومناقشة النتائج) فتطرقنا فيه إلى اختبار فرضيات الدراسة، ثم قمنا بتحليل ومناقشة النتائج من ثم اقتراح توصيات الدراسة.

الباب الأول

الإطار المنهجي والجانب النظري

الفصل الأول

الإطار المنهجي

- الإشكالية
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة

- الإشكالية:

غالبا ما يضطر الإنسان إلى التوفيق بين حاجاته وإمكانات البيئة المحيطة به، ومن ثم إلى تعديل سلوكه ليتلاءم مع ما يتعرض له من ظروف ومواقف جديدة وذلك من خلال التفكير في طرائق جديدة أو تعلم أساليب أخرى للسلوك يستعين بها على حل ما يواجهه من مشكلات في سبيل تحقيق أهدافه.

ولعل من بين المشاكل التي تواجهنا في هذه الحياة نجد مشكلة الوقت الذي نحتاج الكثير منه خلال اليوم، ولا يمكننا أن نسرّع فيه أو نبطئه وأحيانا لا نجد ما يكفيننا منه. ليس لأنه غير موجود أو أنه هو المشكلة بل هو السيولة نفسها التي يمتلكها كل الناس وبنفس المقدار كل يوم، إنما تكمن المشكلة فينا نحن بحيث نترك الكثير منه ليضيع من بين أيدينا إذ أننا لم نتعلم كيف نديره، أو لم نتعرف على ماهيته الحقيقية ومهارات إدارته، بحيث غالبا ما نتعامل معه بطبيعية في أخذ الأمور كما هي دون تنظيم أو تخطيط، وقد كان هذا الأمر ناجحا ونحن صغارا فلم نكن نكثرث لمروره طالما بدا لنا أنّ هناك الكثير منه، فحياتنا في الطفولة كانت سهلة وبسيطة دون مسؤوليات أو أهداف واضحة على عكس ما نحن عليه ونحن كبار، أين تتضح مسؤولياتنا وتتجلى لنا الأهداف الأكثر أهمية. فنصبح مشاركين أكثر في مجالات الحياة المختلفة بنشاطات عديدة وكلها تتطلب الوقت.

ينبغي علينا التوقف هنا والتفكير بجديّة في كيفية إدارة أوقاتنا وإلزام أنفسنا بالعديد من الخطوات لتحقيق أهدافنا المسطرة، فعلينا أولا أن ندرك أنّ الوقت مورد مهم غير قابل للتبديل أو التعويض كما أنّه محدد لا يمكن زيادته، ويجب أن نعرف أيضا أنّ الوقت شيء معنوي غير ملموس إلاّ أنّه حقيقي ونحن من نوفره لأنفسنا وهو ما يسمح لنا بالتحكم فيه بواسطة تقنيات معينة.

إدارة الوقت لا تعني أداء أعمال كثيرة وبشكل سريع بقدر ما تعني أداء الأعمال الصحيحة التي تخدم أهدافنا بشكل فعال وفي الوقت المناسب، والاستغلال الصحيح للوقت هو الذي يحدد الأشخاص الناجحين في هذه الحياة، فالموازنة بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم هي السمة المشتركة بينهم، من خلال إدارتهم لذواتهم بغرض تحقيق أهدافهم التي تحتاج بدورها إلى تنظيم الوقت. إلا أنّ المشكلة هي أنّ موضوع إدارة الوقت لازال جديدا لدى عامة الناس وحتى لدى العاملين في مجال الإدارة بشكل خاص، باعتباره مورد أساسي يجب أن يستغل ويستثمر بشكل إيجابي لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية الكمية والنوعية.

يعرّف المسؤولين أو الرؤساء على أنّهم أولئك الأشخاص القادرين على اتخاذ القرارات وتوجيه جهود كافة العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم بكفاءة ومهارة وتنسيق نحو تنفيذ تلك القرارات لتحقيق الأهداف المرسومة والوصول إلى النتائج المتوخاه، من خلال إنجاز المهام والنشاطات المحددة بدراية ومهنية متخصصة. (خليل، 2011) من هنا يتضح الدور المهم للمسؤول في سيرورة العمل والأداء الوظيفي لجميع أفراد المنظمة، حيث أجرى بويلوك دراسة كانت بمثابة دليل للعاملين لإدارة وقتهم، وكيف يكونون منتجين، ومن أهم الطرق التي أشارت إليها هذه الدراسة (وضع الأهداف وتحديد الأولويات، وكتابتها، ووضع هدف واحد يوميا، والعمل على تحقيقه، ووضع خطة عمل يومية). (Poilloc, 2001) ولأن الأداء الإداري أحد جوانب الأداء الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمات، كما تعبر إدارة الأداء عن عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التوصل إلى توقعات وفهم لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أدائها، والتعرف على الأداء الحالي وتحسينه وتطويره وكذلك تحديد العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها. ففي دراسة للباحثتان (زعزع وتفرغيت، 2016) استهدفت إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين من خلال استعراض الإطار المفاهيمي

لإدارة الوقت وأداء العاملين توصلت إلى جملة من النتائج أهمها أنّ إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة ولكل منها دور في الحفاظ على الوقت، وأنّ إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً هاماً في نجاح إدارة الوقت من خلال الاختيار الأفضل للعمال وتحفيزهم، كما تم رصد علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وأداء العاملين

كما يرتبط الأداء الإداري للعاملين بالمنظمة بقدرتها على إدارة هذا الأداء، والتي تعني الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه. (أحمد، 2013)

ولأنّ إدارة الوقت هي تنظيم الوقت واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من أجل أداء قدر معين من الأعمال في أوقات محددة، والأداء الإداري هو أحد جوانب الأداء الأساسية لنجاح المنظمة والعلاقة بينهما غير واضحة بشكل تام فإن محاولة معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي هو محور الدراسة التي سنقف فيها على إدارة الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي للإطارات العاملين في الإدارات الجزائرية من خلال معرفة مدى إسهام إدارة الوقت في حل مشكلات الأداء التي تواجههم في المؤسسة العامة أو الخاصة، والوقوف على معوقات تحقيق أهداف المنظمة. وهنا تكمن مشكلة الدراسة والتي سنطرحها في السؤال الرئيسي التالي:

- هل لإدارة الوقت تأثير على الأداء الوظيفي للإطارات الإدارية العاملين في المؤسسات العامة والخاصة؟

ومنه يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تأثير لإدارة الوقت بمتغيراته التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على أداء العاملين من حيث متغيرات الحضور والمواظبة، السرعة في الإنجاز، وجودة العمل؟

- ما هي أهم مضيعات الوقت العامة والشخصية، المضيعات الإدارية والتنظيمية والمضيعات البيئية التي تعيق أداء العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة من حيث الحضور والمواظبة، السرعة في الإنجاز، وجودة العمل؟

- هل يختلف أسلوب العاملين في إدارة الوقت باختلاف نوع المؤسسة (عامة أو خاصة)؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء التساؤلات المطروحة سابقا تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** "لا يوجد تأثير لإدارة الوقت على أداء الإطارات العاملين بالإدارات" وتشتمل هذه الفرضية على الفرضيات الجزئية التالية:

1. لا يوجد تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على حضور ومواظبة العاملين على أعمالهم.

2. لا يوجد تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على السرعة في إنجاز الأعمال.

3. لا يوجد تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على جودة العمل.

- **الفرضية الثانية:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت وأداء العاملين" وتشتمل الفرضيات الجزئية التالية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت العامة والشخصية، المضيعات الإدارية والتنظيمية والمضيعات البيئية وبين حضور ومواظبة العاملين على أعمالهم.

2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت العامة والشخصية،

المضيعات الإدارية والتنظيمية والمضيعات البيئية وبين السرعة في إنجاز الأعمال.

3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت العامة والشخصية،

المضيعات الإدارية والتنظيمية والمضيعات البيئية وبين جودة العمل.

- الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى لنوع

المؤسسة"

- أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية الوقت والذي يعتبر من الموارد الأساسية غير المتجددة، تتضح أهمية هذه الدراسة كونها توضح مفهوم إدارة الوقت وعناصره، كما تستعرض أهميته وطرق الاستفادة منه بشكل أمثل، ومن جهة أخرى مناقشة الأثر بين إدارة الوقت وأداء العاملين. كما تمكننا من التعرف على مدى توجه المنظمة نحو استخدام أساليب المحافظة على الوقت وتأثيرها في مستوى أداء العاملين. كما أنّ المؤسسات سواء العامة أو الخاصة لها دور جوهري ومميز في الاقتصاد الوطني، حيث تُشغل فيها العديد من العاملين وهم يشكلون قوة إنتاجية لها آثار إيجابية كبيرة، وهو ما يدعم فكرة ضرورة تحسين استثمار أوقات العاملين بها بما يساعدها على تحقيق أعلى قيمة، تسهم بها في تنمية الناتج الوطني.

- أهداف الدراسة:

تتركز الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في اختبار مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وأداء

العاملين في كل من المؤسسات العامة والخاصة، حيث أنّها استكمال لدراسة لنا في مرحلة سابقة

كانت بعنوان تقييم إدارة لدى الإطارات العاملين بالإدارة الجزائرية، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- بيان أهمية عنصر الوقت في العمل والعناصر الأساسية لإدارته.
- إبراز أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، حيث أنّ العنصر البشري هو أهم الموارد الإنتاجية والذي ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسات.
- التعرف على الفروق في إدارة الوقت وأداء العاملين بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص.
- تحديد مضيعات الوقت التي تعيق الأداء الوظيفي وأساليب السيطرة عليها.

- تحديد المفاهيم:

- مفهوم الإدارة:

يعرّفها موسى خليل على أنّها: "مجموعة من الوظائف والأنشطة الهادفة إلى تحقيق أهداف محددة عن طريق توظيف واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة باستخدام طرق وأساليب الكفاية والفعالية الإنسانية والفنية". (خليل، 2011)

وهي: "فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين، وهي عملية حيوية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين". (حاروش، 2016)

ومنه نقول أنّ: "الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بطريقة فعالة وكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمراقبة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة".

- مفهوم الوقت:

يعتبر الوقت عنصراً أساسياً، وهو القاسم المشترك لأي عمل يمكن القيام به كعمل بدني مرهق أو كعمل ذهني ناضج يجمع بين الجهد العضلي والفكر العقلي، سواء قام به إنسان بمفرده أو اشترك معه أفراد آخرون. أي أنّ للوقت أهمية كبرى في حياتنا سواء الحياة العلمية أو الحياة العملية". (عبد الباقي، 2001)

أمّا جاي (Jay, 2002) فقد عرّف الوقت على أنه: "أكثر مورد ثمين ومحدود يمتلكه الإنسان في هذه الحياة".

وقد عرّف بعض الباحثين الوقت بأنّه المادة التي صنعت منها الحياة، وهو مورد فريد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أيّ صفات أخرى. (عبد الله، 2006)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ الوقت يعد من أندر الموارد أو العناصر المتاحة للإطار الإداري وأنفسها على الإطلاق، وهو العنصر الوحيد غير القابل لعملية الاسترجاع، فمتى أنفق لن يعود لذا عليه استغلاله بأفضل طريقة في انجاز مهامه الوظيفية.

- إدارة الوقت:

إدارة الوقت "هي التحلي بالشجاعة، وبعد النظر اللازمين للتركيز على المهام، وانجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأدنى تكاليف وأقل وقت". (يوسف، 2003)

فيما يعرفها محمد الصيرفي (2006) على أنّها: " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشئ الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير "

وتعرف أيضا بأنها: "الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف". (رشدي، 2012)

وعليه يكون تعريفنا لإدارة الوقت كالتالي: "هو قدرة الإطار الإداري على تنظيم وقت العمل واستغلاله بالشكل الأمثل لانجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد".

- مضيعات الوقت:

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت ديناميكي يتغير بتغير الظروف والزمان والمكان والأشخاص، أو استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة، أو أنه يأخذ وقتنا غير ضروري، أو أنه عمل لا يعطي مردودا متناسبا مع الوقت المستعمل، ويسبب ضياع الوقت. (عبيدات، 2007)

ويمكن القول أنّ مضيعات الوقت هي أنشطة غير ضرورية تأخذ وقتنا، أو تستخدم وقتنا بطريقة غير ملائمة، أو أنّها أنشطة لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجلها. (عليان، 2005)

من خلال التعاريف السابقة لمضيعات الوقت، نرى أنّها "تمثل كل نشاط غير ضروري ولا يعطي مردودا، بحيث يؤثر على نشاطات الإداري ودقته، ويغير من أولوياته، فضلا عن تأثيره على سلوكياته داخل المنظمة".

- مفهوم الأداء الوظيفي:

يقصد بمفهوم الأداء عند (عبد المحسن، 2004) المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنّه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

عُرّف أيضا على أنّه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه". (حمداوي، 2004)

يقصد بالأداء أيضا: "ما يصدر من الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما". (فرج، 2013)

ومنه نرى أنّ الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنّه نتاج عدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألاّ يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألاّ يتم تجاهلها تماما، بل محاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد.

- مفهوم تقييم الأداء:

عرّف (العقيلي، 2009) تقييم الأداء بأنّه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية، وصولا لقاعدته.

وعرف (المغربي، 2007) تقييم الأداء بأنّه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية، وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل.

ويرى أغينيس (Aguinis, 2013) أنّ قياس الأداء عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والجهاز،

والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية للجهاز المسير.

من خلال التعريفات السابقة نرى أنّ مفهوم تقييم الأداء هو من اهتمامات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأحد أنشطتها الرئيسية، وهدفها تقدير كفاءة أداء العاملين، ومدى قدرتهم على النهوض بأعباء ووظائفهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة منهم في الإنتاج، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم وسلوكهم، مما يساعدها في اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وموضوعية.

- تعريف المؤسسة:

يعرف (عدون، 1998) المؤسسة على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم ونوع نشاطه".

وهي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية. (Longatte, Muller, 2004)

- تعريف المؤسسة العامة: "هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصاية، وتدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني". (عوابدي، 2008)

- **تعريف المؤسسة الخاصة:** "هي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات، على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها". (طرطار، 1999)

من خلال ما سبق نقول أن: "المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل البشرية والمادية المنظمة والتي تسمح بإنتاج السلع والخدمات الموجهة للمستهلك أو تبادلها مع جهات اقتصادية أخرى في إطار قانوني".

الدراسات السابقة:

1- الدراسات الأجنبية:

- دراسة راما وآخرون (Rama and all, 1991):

هدفت هذه الدراسة بعنوان "إدارة الوقت والأداء" إلى معرفة واقع ممارسات إدارة الوقت من وجهة نظر مديري مجلس المقاطعات الموسع في بنسلفانيا، وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الوقت من قبل مديري مجلس المقاطعات الموسع والأداء الوظيفي، وحاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف يدير مديرو مجلس المقاطعات الموسع مورد الوقت الأكثر ندرة؟ ما هي مهارات إدارة الوقت التي يمتلكونها؟ كيف يخصصون وقتهم لأداء مسؤولياتهم؟ هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الوقت والأداء الوظيفي؟

هدف الباحثون من خلال الإجابة على الأسئلة السابقة، كان اعتقادهم أنها ستساعد في وضع برامج تعليمية لتعزيز الفعالية الإدارية لمديري مجلس المقاطعات الموسع في بنسلفانيا، وتم اخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من 52 من مديري مجلس المقاطعات الموسع لبنسلفانيا، وكان معدل الاستجابات النهائية 94 % من ضمن الاستبيانات التي وزعت بالبريد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إدراك مديري مجلس المقاطعات الموسع أهمية الوقت في أداء المهام الإدارية المتعلقة بأعمالهم اليومية، ولكنهم لا يدركون كيفية التخطيط وتحديد الأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، وأنّ ممارسة عادات وسلوكيات توفير الوقت سيساعد في تعزيز أدائهم الإداري.

- دراسة (غوتبرغ Gothberg) في عام 1991:

وذلك بإنجاز ثلاث دراسات عن إدارة الوقت، الأولى في المكتبات المتخصصة والثانية في مكتبات الولايات والثالثة في المكتبات العامة، كما قام بإعداد دراسة بالاشتراك مع (ريغس, Riggs) في عام 1988 عن إدارة الوقت في المكتبات الأكاديمية لتحديد كيف يقضي أملاء المكتبات أوقاتهم وما هي الأنشطة التي يعتبرونها مضيعة للوقت، وقد اتفقت الأنواع الأربعة من المكتبات على أنّ مضيعات الوقت لديها هي: الاجتماعات، محاولة القيام بأشياء كثيرة جدا في الحال وتقدير الوقت بطريقة غير واقعية، المقاطعات التي تحدث نتيجة للمكالمات الهاتفية، الزوار غير المتوقعين وبدا أن عدم القدرة على قول كلمة "لا" هو السبب الفريد من نوعه بدرجة كبيرة في المكتبات العامة. في حين أنّ قلة الانضباط الذاتي كانت تمثل مشكلة في مكتبات الولايات، وكانت المعلومات غير الكافية وغير الدقيقة تمثل مشكلة في المكتبات المتخصصة. (فرحات، 2006)

- دراسة دانيال وآخرون (Daniel and all, 1996):

قام الباحثون بإجراء دراسة بعنوان "تقييم وقت الأداء في صناعة البناء" وكان هدف هذه الدراسة توضيح العناصر الرئيسية المسؤولة عن التأخير في صناعة البناء في هونغ كونغ، كما هدفت إلى تحديد الأهمية النسبية لهذه العناصر من خلال المجموعات المشاركة في الدراسة، وُرِّع استبيان مكون من 83 بند من عناصر التأخير المحددة مسبقا، وهذه العناصر صنّفت في 8

مجموعات، وأوضحت أنّ هناك علاقة قوية بين إدراك الزبائن والاستشاريين لأهمية عنصر التأخير، وعلى سبيل المثال ضعف إدارة الموقع والإشراف، وهذا الرأي يختلف من وجهة نظر المقاول عن الزبائن والاستشاريين. وكان هناك اختلاف واضح بين الاستشاريين والمقاولين وكذلك بين الزبائن والمقاولين بالنسبة إلى تدرّج كل من العناصر الشخصية للتأخير وتصنيف هذه العناصر، ونتيجة هذه الدراسة أنّها وضعت أساساً لأبحاث أخرى مستقبلية نحو تطوير مقترحات لوقت البناء، ووضع نموذج للتنبؤ لمشاريع البناء المحلية في هونغ كونغ.

- دراسة قوجين وآخرون (Gouging and all, 2000):

وهي بعنوان "تقييم وقت أداء البناء في قطاعات الإنشاء"، هدفت إلى التعرف على الاختلافات في كفاءة إدارة الوقت لدى المدير الصيني، طبقاً لمتغير الجنس، وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (170) مدير، منهم (126) من الذكور و(44) من الإناث.

وخلصت الدراسة إلى أنّ الإناث أقل كفاءة في إدارة الوقت من الذكور، وأنّ ساعات العمل الأسبوعية للذكور أكثر منها عند الإناث، وأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة إلى العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت العمل الرسمي، إذ أنّ كلا الجنسين يشترك في هذه العوامل.

- دراسة بويلوك (Poilloc, 2001):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "خمس عشرة طريقة لإدارة وقتك بشكل أفضل"، وهي بمثابة دليل للعاملين لإدارة وقتهم، وكيف يكونون منتجين، ومن أهم الطرق التي أشارت إليها هذه الدراسة (وضع الأهداف وتحديد الأولويات، وكتابتها، ووضع هدف واحد يوميًا، والعمل على تحقيقه، ووضع خطة عمل يومية).

- دراسة ياغر (Yager, 2002):

وهي بعنوان "عن الوقت About the Time" تهدف إلى تشجيع المديرين لإدارة أوقاتهم بحكمة، لكي يستجيبوا لطلبات الزبائن، وأوضحت الدراسة إلى أنّ الطريقة المثلى التي من خلالها يستطيع مدير الوقت بنجاح أن يصنع قرارا فعالا هي القيام بترتيب الأعمال حسب أولويتها، وضرورة وضع مواعيد محددة لإنجاز أيّة مهمة، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار أنّ الوقت مساوٍ للمال.

- دراسة كلايسنس (Claessens, 2007):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "استعراض في أدبيات إدارة الوقت"، وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم لمحة عامّة للمهتمين بخصوص أحدث الأبحاث في إدارة الوقت، ويتضمن هذا الاستعراض 32 من الدراسات التجريبية التي أجريت على إدارة الوقت بين عامي 1982 و2004. وأهم النتائج التي تم التوصل إليها:

1. أنّ سلوكيات إدارة الوقت مرتبطة إيجابيا مع السيطرة على الوقت، الرضا الوظيفي، الصحة، وسلبيا مع ضغوط العمل.
2. العلاقة بين أسلوب العمل وجودة الأداء الأكاديمي ليست واضحة.
3. التدريب على إدارة الوقت يسعى لتعزيز مهارات إدارة الوقت، ولكن هذا لا يؤدي تلقائيا إلى تحسين الأداء.

- دراسة فيتسيمون (Fitsimmons, 2008):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "إدارة الوقت: وضع الأهداف كأداة تخطيطية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوعية القيادة لإدارة الوقت الجيدة كمساند لمعايير أداء القيادة، وفي بداية هذه الدراسة أشار الباحث إلى وضع الأهداف الملائمة كأداة قوية لإدارة الوقت وتخطيطه، وقد قدمت هذه الدراسة التخطيط كعنصر أساسي لإدارة الوقت الجيدة، ومن ثم تحديد كيفية وضع الأهداف في عملية التخطيط، وهذا بدوره يغطي وضع أهداف العمل وأهداف المرؤوسين (العاملين).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ وضع الأهداف الوظيفية (المهنية) يمكن استخدامها بفعالية كأداة تخطيط للوقت من أجل المساعدة في تحقيق أهداف الوحدات الإدارية وأهداف المنظمة وتخطيطهما، والهدف من استخدام هذا الأسلوب (تخطيط إدارة الوقت) هو أنّ الموظفين يستطيعون تحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية أكثر.

2 - الدراسات العربية:**- دراسة (الغيث، 1990):**

والتي أجريت على عينة من العاملين بالقطاع الحكومي داخل المملكة العربية السعودية، تحت عنوان "الإنتاجية في القطاع الحكومي"، توصل الباحث فيها إلى أنّ (57%) من عينة البحث أعربت على أنّ الوقت المتاح لها غير كاف للوفاء باحتياجات العمل، كما توصل الباحث إلى قائمة بأهم مضيعات الوقت للمديرين العاملين بالحكومة في المملكة العربية السعودية.

- دراسة (عصفور، 1991):

أجريت هذه الدراسة على مستوى الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أنّ أهم مضيعات الوقت كانت على النحو التالي:

أهم مضيعات الوقت	متوسط الوقت الضائع أسبوعياً
- تأخر في الصباح عن العمل الرسمي	(61,8) دقيقة
- مكالمات هاتفية لأغراض خاصة	(35,4) دقيقة
- قراءة المجالات المتعلقة بالعمل	(49,4) دقيقة
- تناول الشاي والقهوة	(46,6) دقيقة
- مراجعة المستشفى	(75,5) دقيقة
- مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام	(42,5) دقيقة
- مضيعات أخرى	(132,5) دقيقة.

- دراسة (دره، 1991):

في ورقة مرجعية بعنوان "إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير العربي الفعال"، ألقت الضوء على أهمية الوقت وضرورة فهم خصائصه في الحياة وفي الإدارة وعالجت أبعاد شخصية المدير العربي وأنماط الإدارة ومضيعات الوقت وعوامل تجعل إدارة الوقت فعالة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ الوقت من أثنى موارد المدير وأنّ الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الإنتاجية .

- دراسة (عبيدات والكيلاني، 1996):

وهي بعنوان "كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن"، هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (125) فردا يعملون كمديرين ومساعد مديرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود معيقات اجتماعية وتنظيمية تحول دون استفادة أفراد العينة من وقتهم الاستفاد المثلّي، وتلخصت هذه المعوقات بالوساطة والمحسوبية، وتقديم الخدمات والعون للآخرين، والزيارات الشخصية، وسياسة الباب المفتوح، وضعف تفويض السلطة، بالإضافة إلى وجود تبيد أو سوء استخدام لوقت العمل الرسمي، مثل قراءة الجرائد وشرب الشاي والقهوة واستقبال الأصدقاء أثناء وقت العمل الرسمي، وأشارت نتائج الدراسة أيضا إلى أنّ المدير يصرف ساعتين يوميا على أقل تقدير في أعمال خاصة ليست ذات علاقة بالعمل الرسمي.

- دراسة (الطراونة واللوزي، 1996):

أجرى الباحثان دراسة ميدانية استطلاعية بعنوان "إدارة الوقت"، وهدفت هذه الدراسة الميدانية إلى استطلاع آراء المديرين في الدوائر الحكومية الأردنية في محافظات الكرك والطفيلة ومعان والعقبة، حول تحديد الوقت اللازم لإنجاز النشاطات المهمة والروتينية، وشملت عينة الدراسة (131) مديرا حكوميا في المحافظات المذكورة. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- يخصص المدير 42,24 % من وقته للأعمال المهمة و38,99 % منه للأعمال الروتينية والباقي من وقت المدير بحكم الوقت الضائع.

- تستوعب الجولات التفتيشية كنشاط روتيني 6,60 % من وقت المدير المخصص للنشاطات الروتينية.
- ويستوعب التعامل مع المراجعين لأعمال رسمية 6,92 % من وقت المدير المخصص للنشاطات المهمة.
- تبين وجود علاقة بين إدارة الوقت وكل من الدرجة الوظيفية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، وعمر المدير، إذا أخذت هذه العوامل المستقلة كل على إنفراد.
- تبين وجود علاقة إحصائية بين إدارة الوقت والمتغيرات المستقلة التي تشمل الدرجة الوظيفية، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر، إذا أخذت هذه المتغيرات مجتمعة. وتبين عند فحص أهمية كل متغير في النموذج أنّ متغيرات الدرجة الوظيفية، ومدة الخدمة، هي المتغيرات الأقل أهمية في حين أنّ أهم متغير يفسر إدارة الوقت هو المستوى التعليمي ويليه في الأهمية عمر المدير. وأوصت الدراسة بضرورة توعية المديرين لترشيد استخدام الوقت من خلال تفويض السلطة لتنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على النشاطات المهمة.

- دراسة (أبو شيخة والقريوتي، 1999):

أجرى الباحثان دراسة بعنوان "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية" جاءت هذه الدراسة -كما أشار الباحثان- استكمالاً للمجهودات المبذولة على طريق التطوير الإداري، واستجابة لحاجة الجهاز الحكومي الأردني إلى الدراسات الميدانية في مجال إدارة الوقت. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فلسفة الموظف الحكومي الأردني ونظرته تجاه الوقت، وبالتالي التعرف على كيفية قضائه لوقت العمل الرسمي ومدى فعاليته في إدارته، كشفت الدراسة عن وجود أنماط سلوكية غير مرغوب فيها تمارس أثناء ساعات العمل الرسمي،

من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي على كفاءة استثمار الوقت وفعاليتها، وأن وقتنا رسميا غير قليل يهدر في غير ما حُصص له أصلا، وكشفت الدراسة كذلك عن وجود خلل ظاهر في توزيع العمل الرسمي على الأنشطة والمهام بما لا يدعم مسيرة التطوير الإداري المنشود.

- دراسة (النعاس، 2003):

كان عنوان الدراسة "أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة"، والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، وقد توصلت إلى النتائج التالية: تدريب الموظفين على الطرق الحديثة لأداء الوظيفة والرفع من كفاءتهم لتقليل الجهد المبذول في أداء أعمالهم، وإلزام الإدارة بتصنيف ووصف الوظائف وتقييم الموظفين.

- دراسة (السحيمات، 2005):

الدراسة بعنوان "إدارة الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك"، هدفت إلى معرفة استخدامات الوقت من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك، وكيفية قضاء وقتهم، وتكوّنت عينة الدراسة من (119) مشاركا تمّ اختيارهم عشوائيا من مستويات إدارية مسؤولة من تسع مديريات، وقد أظهرت النتائج أنّ المتوسط الحسابي لفعالية إدارة الوقت بلغ (4.54) وهي نسبة مرتفعة، وأهم معوقات استخدام الوقت تعود للأسباب الشخصية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.01) بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية استنادا إلى قيم (ف) المحسوبة والتي جاءت أقل من قيم (ف) الجدولة.

- دراسة (الهور، 2006):

أجرى الباحث دراسة حول إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ولهذا الغرض صمم الباحث استبياناً لقياس إدارة الوقت وفقاً للمتغيرات التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، وسنوات الخبرة.

تكونت عينة الدراسة من 126 فرد من رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدي النواب بالإضافة للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية والمدراء في الجامعات الفلسطينية في غزة، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى واقع إدارة الوقت كان بين متوسط وعالي في كل مجالات الدراسة الخاصة بنظرة العاملين تجاه الوقت والمضيقات المختلفة، مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وقد تم رصد علاقات طردية متفاوتة بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية ومضيقات الوقت.

- دراسة (الصحفي، 2006):

جاءت الدراسة تحت عنوان "عوامل استثمار الوقت المدرسي ودرجة توافرها بمدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المهد من وجهة نظر مديري تلك المدارس"، وقد هدفت إلى التعرف على عوامل استثمار الوقت المدرسي ودرجة توافرها بمدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المهد من وجهة نظر مديري تلك المدارس. فكانت أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها كالآتي:

- أن تعمل إدارة التعليم وإدارات المدارس بالمعهد على توفير العوامل التي تساعد علي استثمار الوقت المدرسي بالمدارس وتراجع الإجراءات الحالية المتعلقة بها.
- أن تعقد إدارة التعليم الدورات التي تعنى بالوقت المدرسي من حيث سماته وفن إدارته.
- أن تبحث إدارة التعليم بالمعهد أسباب تدني الدرجات وأن توفر عدد من العوامل التي تساعد علي استثمار الوقت المدرسي بالمدارس وأن تراجع الإجراءات الحالية المتعلقة بها.

- دراسة (المومني، 2007):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين"، وهدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين من عُمداء، ونوابهم، ومساعديهم، ورؤساء العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والبالغ عددهم (488) قائدا أكاديميا حسب إحصاءات وزارة التعليم العالي الأردنية للعام الدراسي الجامعي 2006/2007م، منهم (436) قائدا أكاديميا، و(52) قائدة أكاديمية. ولتحقيق الهدف قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن أسئلة من (28) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، تم توزيعها على عينة مكونة من (167) قائدا أكاديميا (عمداء، نواب عمداء، رؤساء أقسام) في الجامعات التالية: الأردنية والهاشمية واليرموك، حيث أظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية الأردنية على أداة الدراسة والأداة

ككل، كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.49)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على مجالي (الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت، والاستخدام

الفعال لأساليب إدارة الوقت) تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على كل مجال من مجالات الأداة تعزى لمتغير الجامعة.

- دراسة (عنتر، 2009):

أجرى الباحث دراسة بعنوان "فعالية إدارة الوقت لدى كلية المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالتحصيل الدراسي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى طلاب كليات المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية ومدى علاقتها بالتحصيل الدراسي، وتكوّنت عينة الدراسة والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية من طلاب كليات المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية من (82) طالبا، وشملت جميع المستويات، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- أنّ طلاب عينة الدراسة يديرون بعضا من وقتهم بكفاءة في بعض الأحيان، ويحتاجون مع ذلك إلى أن يكونوا أكثر تمسكا وحرصا على تطبيق بعض استراتيجيات توفير الوقت.

2- أنّ هناك علاقة ارتباط بين إدارة الوقت وبين التحصيل الدراسي، فكلما ارتفعت فعالية إدارة الوقت ارتفع معها التحصيل الدراسي.

3- أنّ هناك تفاوت بين الأقسام في كيفية إدارة الوقت، حيث احتلّ طلاب قسم العلوم المرتبة الثالثة في كيفية إدارة وقتهم، بحيث حصل طلاب هذا القسم على المرتبة الأولى في اختبار

التحصيل الدراسي، بينما حصل طلاب قسم الدراسات القرآنية على المرتبة الأولى في إدارة الوقت بينما تحصلوا على المرتبة الأخيرة في اختبار التحصيل الدراسي، في حين حصل طلاب

قسم اللغة الانجليزية على المرتبة الثانية في إدارة الوقت، وعلى نفس الترتيب في اختبار التحصيل الدراسي.

- دراسة (العقيلي، 2009):

قام الباحث بإنجاز دراسة تحت عنوان "المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في

إدارة الوقت". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب

العلمية في إدارة الوقت. أما أهم النتائج والتوصيات فجاءت كالآتي:

- إلقاء مزيد من الضوء على معوقات إدارة الوقت

- زيادة الدراسات حول الجوانب النظرية لإدارة الوقت

- توسيع الاهتمام بمفاهيم ومعاني الأساليب العلمية والتقنية لإدارة الوقت.

3- الدراسات الجزائرية:

- دراسة (زعزع وتفرقنيت، 2016):

استهدفت هذه الدراسة إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين من خلال استعراض

الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت وأداء العاملين، واختبار مدى وجود علاقة بين إدارة الوقت وأداء

العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز، ولتحقيق ذلك تم إعداد وتصميم استمارة استبيان وزعت على 50 فردا من عمال المؤسسة محل الدراسة وكانت نسبة الاستجابة 80٪.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة ولكل منها دور في الحفاظ على الوقت، وأن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في نجاح إدارة الوقت من خلال الاختيار الأفضل للعمال وتحفيزهم، كما تم رصد علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.

- دراسة (لعياضي، 2016):

هدفت الدراسة إلى التّطرق إلى واقع أساليب إدارة الوقت عند مديري المركبات الرياضية الجوارية، وإبراز مدى أهميتها في إدارة المركبات الرياضية، والتعرف على الطرق الكفيلة لإدارة الوقت بفعالية، تمثلت عينة الدراسة في جميع مديري المركبات الرياضية لولايات المسيلة برج بوعريريج وسطيف، والبالغ عددهم 39 مديرا، اعتمد الباحث في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان الذي اشتمل على 51 فقرة مقسمة في ثلاث محاور، وقد توصل من خلال نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لواقع بعض أساليب إدارة الوقت لدى مديري المركبات الرياضية تعزى لمتغيري الجنس والحالة والاجتماعية، في حين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لواقع بعض أساليب إدارة الوقت لدى مديري المركبات الرياضية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- دراسة (مرقع، 2017):

عنوان الدراسة هو "دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي" وهذه الدراسة هدفت إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي في بعض مؤسسات مجمع سميد وقد كشفت عن مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- لإدارة الوقت دور في تحسين الأداء التسويقي في مؤسسات مجمع سميد

- لإدارة الوقت دور في فعالية المزيج التسويقي في المؤسسات محل الدراسة

- تساهم إدارة الوقت في رضا الزبون في المؤسسات محل الدراسة

- تساهم إدارة الوقت في تحسين النتائج التسويقية في المؤسسات مجال الدراسة بنسبة عالية.

- الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يظهر لنا أنّها اتفقت في جوانب واختلفت في أخرى، حيث اتفقت أغلب هذه الدراسات في قياس الأداء البشري من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد والمؤشرات لأداء العاملين عن طريق الاستبيان، حيث اشتملت استبيانات دراسات كل من راما وفيتسيمون على أبعاد لقياس إدارة الوقت مثل (بيئة العمل، الإشراف على الموظفين، التخطيط والأهداف، الاتصالات، الإدارة الذاتية).

كما اشتملت الاستبيانات الخاصة بدراسات كل من دانيال، راما وكلايسنس من الدراسات الأجنبية ودراسة زعزع وتفرقتيت على أبعاد لقياس الأداء الوظيفي مثل (السرعة، الاتصالات، الاستغلال الكفاء للوقت، مدى الانجاز، التعاون، الميزانية، الخبرة الوظيفية، التنسيق، القيادة، الإشراف، التخطيط، التنظيم).

اتفقت كل من دراسات راما، السحيمات، الطراونة واللوزي، قوجين ودراسات كل من الهور ولبياضي في اختبار أثر عوامل (المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة، العمر، الجنس) على إدارة الوقت.

واتفقت بعض الدراسات على وجود علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين، وهي دراسات راما، دانيال، وفيتسيمون ودراسات كل من زعزع وتفرقنيت ومرفع.

كما اتفقت كل من دراسات الغيث، عصفور، وأبو شيخة والقريوتي ودراسة لبياضي في دراسة أهمية إدارة الوقت فقط دون ربطها مع الأداء.

أمّا جوانب الاختلاف فتتمثلت في أنّ بعض هذه الدراسات أجريت على متغير إدارة الوقت فقط دون ربطه بالأداء.

استفادتنا من هذه الدراسات كانت، أنّ بعضها أنجز على متغير إدارة الوقت فقط وبعضها ربطها بمتغير بالأداء وأنها أجريت على مستوى الإدارات أو القطاع الحكومي (العام) في غالبيتها، ولم تنطرق إلى القطاع الخاص ولم تحاول المقارنة بين مستوى أو أساليب إدارة الوقت بين القطاعين ومدى ارتباط الأداء بها، وهو ما دفعنا إلى تحديد مسارنا في إنجاز هذه الدراسة في محاولة منا للوصول إلى نتائج حول مدى تأثير أداء العاملين من حضور ومواظبة العاملين على أعمالهم، السرعة في إنجاز الأعمال، وجودة العمل بإدارة الوقت من حيث عمليات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة، ومدى ارتباطها أيضا بمضيعات الوقت العامة والشخصية، الإدارية والتنظيمية والمضيعات البيئية. كذلك دراسة إمكانية وجود فروق من عدمها فيما يخص أساليب

إدارة الوقت بين الإطارات الإدارية العاملين بالمؤسسات العامة والإطارات الإدارية العاملين بالمؤسسات الخاصة.

الفصل الثاني

إدارة الوقت

تمهيد

المبحث الأول: الإدارة

المبحث الثاني: إدارة الوقت

المبحث الثالث: مضيعات الوقت

الخلاصة

تمهيد:

حياتنا عبارة عن مجموعة من المهام والأعمال غير المنتهية من انشغالات شخصية وواجبات عائلية أو مهنية، فلا أعمال الأم تنتهي في المنزل ولا أعمال المدير ولا الطالب ولا المعلم ولا أي شخص آخر نعرفه. رغم أنه يوماً بعد يوم لدينا نفس المقدار من الوقت إلا أننا نختلف في مدة وطريقة انجازها، ولو تمعنا جيدا لوجدنا أنها ليست مسألة ندرة أو قلة في الوقت، وإنما هي مسألة تحديد أولويات وتحكم في إدارته، وهو ما يتطلب معرفة جيدة لمفهوم الوقت وكيفية إدارته خاصة في منظمات العمل، وهو ما سنقوم بعرضه في هذا الفصل من بحثنا، من مفهوم للإدارة ووظائفها ضمن المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنترك فيه إلى مفهوم الوقت، أهميته، أهدافه، أساليب إدارته، وعلاقته بأداء العاملين داخل التنظيم.

المبحث الأول: الإدارة

1- مفهوم الإدارة:

لقد استقر الفكر الإداري خلال مراحل تطوره على مجموعة من المبادئ هي محصلة تلك الجهود، كالقواعد الإدارية، وكيفية تحقيق أعلى إنتاجية، وارتباط المنشأة بواقع وبيئة تحيط بها تؤثر وتتأثر بها، وتقليل نسب المخاطرة، وكيفية اتخاذ قرارات واقعية، كانت نتيجة لتلك الجهود، ولاستجلاء مفهوم الإدارة بشكل واضح وعلمي، سوف نورد بعض التعاريف الأكاديمية المتداولة في الأوساط العلمية:

يعرفها فريدريك تايلور (F. Taylor, 1903) المعروف بأنه أب الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1903 بأن: "الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أنّ الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة". (المغربي، 2016)

في حين يعرفها هنري فايول (Henri Fayol) الملقب بأب الإدارة الحديثة في كتابه الإدارة العامة والصناعية الصادر عام 1916 بقوله: "معني أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب".

أما جون مي (Jon Mee) فيعرف الإدارة بقوله: "هي فن الحصول على أقصى النتائج، بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع". (الشمري، 2012)

فيما يعرفها عادل محمد زايد على أنها: "عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محددة، ومن هذا المنطلق إذا اجتمع شخصان معا لتحريك قطعة أثاث من النقطة (أ) إلى

النقطة (ب) فإنّ هذه العملية تمثل عملية إدارية كاملة، ففي هذه الحالة تتوافر عناصر العملية الإدارية التالية: هدف محدد، جهد جماعي، موارد تنظيمية، ظروف بيئية. (زايد، 2003)

الإدارة هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفاء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً. (العامري والغالبي، 2008)

ويعرفها موسى خليل في كتابه الإدارة المعاصرة على أنّها: "مجموعة من الوظائف والأنشطة الهادفة إلى تحقيق أهداف محددة عن طريق توظيف واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة باستخدام طرق وأساليب الكفاية والفعالية الإنسانية والفنيّة". (خليل، 2011)

وهي "فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين، وهي عملية حيوية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين". (حاروش، 2016)

وعلى الرغم من تعدد تعاريف الإدارة واختلافها يمكن القول أنّه مهما تعددت، فإنّ الإدارة بصفة عامة لا تخرج عن كونها عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق أهداف محددة، ضمن وقت محدد، بكفاءة وفعالية، وعندها يجد عنصر الوقت مكانه في هذه العملية بوصفه أحد عناصر الإنتاج الرئيسية وغير المباشرة. (أبو شيخة والقريوتي، 1993)

من خلال التعاريف السابقة للإدارة، يمكن استخلاص بعض النقاط الهامة في العملية الإدارية كالتالي:

- وجود هدف هو شرط ضروري لعمل الإدارة
- الإدارة ليست تنفيذا للأعمال، بل توجيه الآخرين للقيام بها
- توفر الكفاءة في الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة دون إهدار أو إهمال

- الإدارة هي التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب وتوجه
- الإدارة عملية اجتماعية متكاملة ومستمرة، تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف
- الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تُستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف محدد.

وعليه نستنتج أنّ الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بطريقة فعالة وكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه.

2- أهمية الإدارة:

وُجِدَت الإدارة مع وجود الإنسان، فهي تتخلل جميع نشاطات الإنسان في مختلف المنظمات الإدارية حيث تسعى إلى الوصول إلى غايات محددة من خلال الجهد البشري المشترك، وهذا ما يعطيها تلك الأهمية الكبيرة في حياتنا، كما سنوضحه فيما يأتي:

- للإدارة أهمية كبيرة في كل المجتمعات وفي كل زمان ومكان، كونها المعنية بتحقيق أهداف تلك المجتمعات، فهي تتدخل في جميع أوجه النشاط الإنساني: التعليم، الصحة، الصناعة، الزراعة، التجارة، الأمن... إلخ

- الإدارة مهمة لكل فرد وكل مجموعة في أي مجتمع من المجتمعات، حيث تعالج وظيفة مهمة من وظائف المجتمع الإنساني وهي تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل فرد في وكل مجتمع.

- تكمن أهمية الإدارة في أنها تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني، وتعمل على تحديد الأهداف وتحقيقها، وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد، إلى جانب أنّ الإدارة ضرورية لكل عمل إنساني والذي لا يتم إلا إذا عملت المجموعة يدا واحدة، ولا تعمل المجموعة يدا واحدة إلا من خلال الإدارة. (المغربي، 2016)

- وحسب (درّة، 2008) هناك متغيرات مهمة كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفَعّال في نجاح الأعمال، ومن بينها هذه المتغيرات:
- **كبر حجم المشروعات** وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها الذي تطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، ولإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الهدف المنشود، كل ذلك وضح في أذهان أصحاب الأعمال أهمية الإدارة ومدى إلحاح الحاجة إليها.
 - **فصل الملكية عن الإدارة**، فنظرا لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن لمالكها القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، مما أدى إلى ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها ومصالح أفراد المجتمع، وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للإدارة.
 - **ظهور النقابات العمالية**، مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.
 - **ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية** التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن، أبرزت مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها.
 - **التدخل الحكومي والرقابة** على أعمال التجارة والصناعة، أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة

في البلد، وذلك من خلال سنّ القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح.

- تطور ظاهرة العولمة وانحسار الحدود الإقليمية بين البلدان أدى إلى خلق سوق عالمية مفتوحة ازدادت بها حدة المنافسة، مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.

- سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يُظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها. (درة، 2008)

وفي ذلك نؤكد على أنه مهما توفر للمنظمة من أموال ومقومات بشرية ومادية أخرى كالألات والمعدات والمواد الخام والفنيين وغيرها فإنّها لا تستطيع تحقيق هدفها دون وجود الإدارة السليمة التي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها، فكثيراً ما نجد منظمات قد توفر لها كافة أنواع الدعم المادي لكنها أخفقت في تحقيق أهدافها، نتيجة ضعف وقصور الإدارة فيها، في حين هناك منظمات أخرى بقليل من الإمكانيات مع وجود الإدارة الجيدة والواعية قد حققت نتائج أفضل.

3- وظائف الإدارة:

وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، كما أنّها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق من خلال أقل جهد بشري، ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد ستة وظائف للعملية الإدارية، وهي على النحو التالي:

3-1- التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريقة التي سوف يسلكها المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة، وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى.

ولضرورة التمييز بين التخطيط وبعض المفاهيم الأخرى يتوجب التبسيط في معنى التخطيط بذكر مجموعة من التعاريف كالتالي:

عرفها (أبو الكشك، 2006) بأنها: "أولى وظائف الإدارة، وهي مجموعة من العمليات تتضمن تحديد الأهداف وترتيبها ضمن أولويات، وتحديد الأساليب والوسائل والأنشطة المناسبة لتحقيق كل هدف في ضوء الظروف والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية، وذلك ضمن فترة زمنية محددة".

وعرفها (عساف، 2005) على أنها: "عملية ذهنية تحليلية تتطلب مقدارا واضحا من العلم والمعرفة، والمعلومات الدقيقة والحديثة لتحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة".

يتضح من خلال التعاريف المختلفة للتخطيط أنه يقوم على عنصرين أساسيين هما:

- **التنبؤ للمستقبل:** حيث تعتمد الخطط على التقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، اعتمادا على المعلومات الدقيقة والموضوعية والشاملة مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ والاستعداد لتقليل احتمالية الوقوع فيه.

- **الاستعداد للمستقبل:** تعتمد الخطط على مدى توفر المعلومات والإحصاءات والتقدير للإمكانات البشرية والمادية التي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية، والمحافظة على الاستقرار في الخطة حتى تحقيق الهدف. (عليان وسلامة، 2002)

ومنه فإنه للقيام بأي عمل إداري، يجب التخطيط له حتى نؤمن سير العمل، وحتى نستطيع تحقيق الأهداف المرجوة، مما يساعدنا على إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

2-3- التنظيم:

التنظيم عملية تتأسس على تقسيم العمل الإداري إلى أجزاء، ثم ترتيبها طبقاً لأهميتها، وتكليف الأجهزة والأفراد بمسؤوليات القيام بهذه الأعمال مع تفويضهم السلطات التي تمنحهم الحرية في العمل، وتنفيذ سياسة الهيئة. وتعد الضرورات الاجتماعية التي تفرضها التحديات العصرية، وتقدم الحضارة، وزيادة تعقد المجتمعات، وبتوسع نطاق الإدارة، والأنشطة البشرية، وما يفرضه ذلك من إجراءات الهدف منها هو انتظام المنظومة الإدارية للمؤسسة أو الهيئة المراد إدارتها. (حجي، 1995)

هو عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف، وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاءة لتحقيق هدف مشترك فيما يلي:

- **تقسيم العمل:** هو تقسيم النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة والمتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات.
- **تحديد السلطات:** يقصد به إعطاء السلطة الملائمة للقيام بالواجبات، وربط المستويات الإدارية ببعضها البعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي.
- **تنمية الهيئة الإدارية:** أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل. (عطوي، 2001)

وهو عبارة عن تقسيم العمل بين الموظفين وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ومهامهم واختصاصاتهم، والتنسيق فيما بينهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإن التنظيم يعتبر بمثابة الشكل والقالب الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة. (مميث ورزاق، 2010)

إذاً بعد التخطيط لأي عمل إداري، يجب تقسيم النشاطات وخاصة المتشابهة منها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات وأساليب العمل، وبذلك يوفر صراع الأدوار لدى الأفراد، للقيام بعملهم في تآلف من أجل تحقيق المهام بكفاءة وفاعلية، وهو ما يسمى بالتنظيم.

3-3- التوجيه:

يعتبر التوجيه أحد عناصر الإدارة، ووظائفها الرئيسية التي يمكن عن طريقها أن نتحقق من أن جهود الأفراد والعاملين تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ويعتبر التوجيه مرحلة هامة في وظائف الإدارة التي تمهد إلى الأخذ بيد الأفراد من خلال القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال، وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم عن طريق التعليمات الصادرة من القيادة في ضوء مستلزمات الأداء الناجح. (البلاوي، 2000)

وفي هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد العاملين وتحفيزهم. ويشار إلى وظيفة التوجيه أحياناً أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، ولذلك يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري لأنه مكان تركز العاملين في المؤسسة. (عبد الله، 2006)

ويؤكد مصطفى (2005) أن التوجيه يتطلب العناصر التالية:

- التحفيز Motivation وإثارة الدافعية.
- القيادة Leadership والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.

- الاتصال Communication على كافة المستويات. (مصطفى، 2005)

مما سبق نرى أنّ التوجيه يقصد به تسهيل وتيسير العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات الرامية إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من طرف المسؤولين، كذلك هو يدفع إلى زيادة التآلف والثقة بين العاملين ومرؤوسيه، مما ينعكس ايجابيا على مستوى الدافعية لديهم من خلال تحقيق الأهداف.

43- اتخاذ القرار:

يمثل اتخاذ القرار لب العملية الإدارية حيث يتطلب تخطيطا، ويفرض تنفيذا، فاتخاذ القرار هو جوهر العمل الإداري وقلبه النابض الذي بدونه يصبح العمل الإداري عبثا، ولا جدوى منه، ويعتبر اتخاذ القرار أحد البدائل التي تم تحديدها باعتباره أفضل هذه البدائل من حيث الكفاءة والفاعلية بالنسبة للموقف الإداري، وهذا يعني أنّ الإداري يقوم بتحليل الموقف ثم تشخيص جوانبه، ومن ثم تحديد بدائل تمثل حلول المشكلات التي كشف عنها التشخيص، ويفترض على المدير عند اتخاذ القرار أن يمتلك مجموعة من المهارات أهمها:

- المهارة في تحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها لاتخاذ القرار.

- المهارة في تحديد حجم مشاركة الآخرين معه في اتخاذ القرار.

- المهارة في التمييز بين القرارات المختلفة والمفاضلة بينها.

- المهارة في توقع النتائج المترتبة على قراراته. (أحمد، 1990)

53- الرقابة:

يتمثل مفهوم الرقابة في مجموعة من العمليات يقوم بها الإداري لمتابعة تنفيذ القرارات الإدارية، ومحاولة التأكد من أن ما تم اتخاذه هو المستهدف أو أنه غير ذلك، ثم السعي للتغلب على القصور الناشئ من التنفيذ. (الحلو، 1982)

وأشار توفيق (1998) إلى أن الهدف الأساسي من الرقابة هو التأكد من سير الأعمال في الاتجاه المرسوم للأهداف، وأن السلوكيات التي يسلكها المرؤوسين تتفق مع مقتضيات هذا الاتجاه. (توفيق، 1998)

والرقابة عن تلك الوظيفة الإدارية تتطلب العناصر التالية:

- وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي.
- متابعة الأداء الفعلي وقياسه للوقوف على جوانب القصور والتفكير في سبل معالجتها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- كنتاج لعملية المقارنة، يتم تشخيص الانحرافات ودراسة أسبابها وعلاجها ومتابعتها، أي اتخاذ الإجراءات اللازمة والموضوعية بما يضمن تماشي الأداء والنتائج مع المخططات الموضوعية. (مصطفى، 2005)

وعليه نرى أن الرقابة هي مقارنة ما تم إنجازه على ضوء ما هو مخطط له ضمن الخطة أو البرنامج، أي أن عملية الرقابة تسمح بتقدير مدى تنفيذ الأعمال والنشاطات المختلفة، من قبل جميع الفاعلين بالمؤسسة.

6-3- التقويم:

يتمثل مفهوم الرقابة في مجموعة الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما أتفق عليه من معايير، وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية هذه الجهود، وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء، ورفع الكفاءة والإنتاجية بما يساعد على تحقيق الأهداف.

من هذا المنطلق يرى الباحثان محمد وعقيل (1989) أن استخدام التقويم في مجال الإدارة إما كسبيل لإصدار الأحكام القيمية في ضوء ما يقوم به المدير من عمليات تقييم أو تثمين، أو كسبيل للإصلاح والعلاج والرقابة. (محمد وعقيل، 1989)

ويتميز التقييم بعدة خصائص منها:

- إصدار أحكام تصنف مستوى أداء المرؤوسين أثناء القيام بالعمل، كما يستطيع المرؤوس تقييم ذاته، وإدارة نفسه، ومحاسبة ذاته من وأن لآخر، ومقارنة سلوكياته وتصرفاته، وتصرفات الآخرين.

- تعدد أنواع ومجالات الأدوات المستخدمة في التقييم بتنوع الأهداف، فإذا استهدف المدير تقييم العمال، اتبع في تحقيق هذا الهدف وسيلة تقييمية يتم من خلالها حذف الأدوات الخاطئة أو تعديلها، وتحسين السلوك وتعزيز كل ما هو سليم لديهم.

- يستخدم التقييم أثناء التخطيط للتأكد من كفاية الخطط، ودرجة قابليتها للتنفيذ، كما يستخدم في صناعة القرارات الإدارية، حيث يتم من خلاله توفير تغذية راجعة لمتخذي القرار يمكن في ظلها اتخاذ القرار الرشيد في حينه.

- يركز التقييم الناجح على دعائم ثلاث هي: توفر أجهزة للمتابعة في كل مستوى من مستويات الإدارة، مع توفر مجموعة من المعايير الإجرائية التي يمكن الاحتكام إليها وذلك بجانب الشمولية والاستمرارية، وأن تبنى برامجه على أسس علمية، وتتيح الفرصة للتعاون، بالإضافة إلى وجود جهاز للمعلومات تكون مهمته جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. (رضوان، 2003)

نستخلص مما سبق أنّ التّقييم عملية من العمليات الأساسية في كل عمل أو مشروع. فهي تساعد على اكتشاف النقائص والوقوف على أسباب تردّي المردود والعمل على تصحيحها مع مجموعة من الموظفين وبواسطتهم.

أمّا من خلال ما ذكرناه عن وظائف الإدارة فيتضح لنا أنّ هناك ترابط وتكامل بين الوظائف والعمليات الإدارية لغرض واحد، ألا وهو تحقيق أهداف المؤسسة، وينبع هذا الترابط من حقيقة مفادها أنّ أداء إحدى هذه الوظائف يعتمد بدرجة كبيرة على الوظائف الأخرى التي تتأثر وتؤثر فيها، فعملية التنظيم تعتمد بشكل أساسي على الخطط التي تم تطويرها أثناء التخطيط، لذلك يتحتم

على المدير حتى يكون فعالاً أنّ يعرف كيف يمارس هذه الوظائف الإدارية ولا يتوقف عند معرفة هذه المفاهيم فقط.

4- المدير:

يعمل المدراء بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعماً لهؤلاء المرؤوسين في مختلف وظائفهم. والمدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعماً ومساندة للمرؤوسين لغرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي أنّهم مسؤولين عن فريق العمل وتنفيذ الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي سنعرض بعض التعريفات لمفهوم المدير:

"هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم، وينصاع له مرؤوسين كرها أو طوعاً".

وهو "الشخص الذي يحتل مركزاً رئيسياً في منظمة رسمية، يكون مسؤولاً عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص، ونطاق أحكامه قاصراً على البيئة الداخلية للمنظمة". (الصيرفي، 2006)

يعرّف كذلك على أنّه: "شخص ما يخطط وينظم ويصنع ويتخذ قرارات ويقود ويراقب مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية".

وهو "فرد مسؤول عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد لإنجاز تلك الأهداف". (درّة، 2008)

كما يعرف المديرون على أنهم: "أولئك الأشخاص القادرون على اتخاذ القرارات وتوجيه جهود كافة العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم بكفاءة ومهارة وتنسيق نحو تنفيذ تلك القرارات لتحقيق الأهداف المرسومة، والوصول إلى النتائج المتوخاه. من خلال إنجاز المهام والنشاطات المحددة بدراية ومهنية متخصصة". (خليل، 2011)

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى تعريف المدير على أنه "فرد في المنظمة يكون مسؤولاً على أداء مجموعة من المرؤوسين، بغرض تحقيق أهدافها من خلال ما يقوم به من وظائف تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار ورقابة، والاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة". كما أنّ مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات، فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة مثل: مدير عام، مدير مشروع، رئيس دائرة، قائد فريق، عميد كلية، مدير معهد، رئيس قسم، رئيس وحدة، رئيس مصلحة وغيرها من الرتب.

المبحث الثاني: إدارة الوقت

شغلت فكرة الوقت العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف (أرسطو) الوقت بأنه "تعداد الحركة"، وفي القرون الوسطى جاء (إسحاق نيوتن) وعَرّف الوقت بأنه "شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع وبالانساق نفسه وبصرف النَّظر عن أيّة عوامل خارجية". وفي العصور الحديثة رأى (كانط) أنّ الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته، وأنّه يعود في الأساس لأداء العقل، حتى جاء (البرت آينشتاين) والذي أعطى تعريفا خاصا عن الوقت حيث قال: "لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه". ومن ثم جاء الارتباط ما بين الإنسان، الآلة والزمن في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف، والتي تظهر أهمية الوقت والزمن باعتباره عنصر فاعل في الوجود. (الخصيري، 2000)

1- مفهوم الوقت:

الواضح أنّه هناك اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت وقيّمته وأهميته بين مجتمع وآخر، وبين منظمة وأخرى، وكذلك بين أفراد المجتمع الواحد. ويعتبر الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة، والتي ليس لديها أية سلطة أو قدرة للتحكم فيها، فليس هناك من يستطيع تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تقليله. فالوقت محدد للجميع وبشكل متساو، وهو يسير بشكل منتظم نحو الأمام فقط وبايقاع متزن ومتسق لا يمكن تغييره.

ذلك لأنّ "الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوي لكل فرد بغض النظر عن العمر أو الموقع. والوقت عنصر أساسي صنعت منه الحياة، وهو القاسم المشترك لأي عمل يمكن القيام به كعمل بدني مرهق أو كعمل ذهني ناضج يجمع بين الجهد العضلي والفكر العقلي، سواء قام به إنسان بمفرده أو اشترك معه أفراد آخرون. أي أنّ للوقت أهمية كبرى في حياتنا سواء في الحياة العلمية أو الحياة العملية". (عبد الباقي، 2001)

كذلك "الوقت عنصر فريد، ففي كل يوم لكل فرد نفس المقدار منه، بحيث لا يمكن الاحتفاظ به ولا توقيفه ولا تعويضه". (Haynes, 2001)

كما يعرف على أنه: "أثمن الموارد المحدودة التي يملكها الفرد". (Jay, 2002) ويمكن القول أن "الوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، والوقت يمضي نحو الأمام دون تأخير أو تقديم ودون توقف أو تراكم ودون إلغاء أو تبديل أو إحلال". (عبد الله، 2006)

لذلك يعد الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس، وقد تم التعرف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزاءها، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة، الشهر الواحد حوالي 30 يوماً والسنة الواحدة 12 شهراً. (عليان، 2005)

وقد عرف بعض الباحثين الوقت بأنه المادة التي صنعت منها الحياة، وهو مورد فريد متاح للجميع بالتساوي بغض النظر عن أي صفات أخرى. (عبد الله، 2006)

وكما أن الوقت من الموارد المتاحة للأفراد العاديين في المجتمع، فهو أيضاً من الموارد المتاحة للمنظمات والمؤسسات الموجودة في هذا المجتمع، ومن الطبيعي أن يكون لهذه المنظمات أهداف محددة تسعى لتحقيقها من خلال تكريس واستغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة لديها بما فيها الوقت. ولسوء الحظ، وعلى الرغم من هذه الأهمية الكبيرة للوقت، فإنه أكثر العناصر أو الموارد هدراً، وأقلها استغلالاً، سواء من المنظمات أو من الأفراد العاديين، ويعود ذلك لأسباب عديدة قد يكون أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلاله.

ومن خلال هذه التعاريف المختلفة التي تناولت الوقت تتضح لنا مجموعة من الحقائق عن الوقت يجب أن تكون واضحة وهي أنّ الوقت يعد من أندر الموارد أو العناصر المتاحة للفرد وأنفسها على الإطلاق، وهو العنصر الوحيد غير القابل لعملية الاسترجاع، فمتى أنفق لن يعود، كما أنّ أي نشاط أو تصرف بشري من المستحيل أن لا يتطلب وقتاً وإن استغنى عن بعض العناصر الأخرى كالمواد الخام مثلاً.

2- مفهوم الوقت في الفكر الإداري:

لقد ارتبط مفهوم الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وقد ظهرت أهمية الوقت في النظريات الإدارية بشكل واضح في أوائل القرن العشرين ذلك أنّه "ما من حركة تؤدّي إلّا ضمن وقت محدد، وما من عمل يؤدّي إلّا كان الوقت إلى جانبه، فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت"، وأنّ قضية التنمية في المقام الأول هي قضية وقت وقضية إنتاج، وأنّ الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنّه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهية الشعوب، ويقع عبء ذلك في الدرجة الأولى على عاتق كل فرد.

فالعبارة هي في استثمار الوقت وليس في إنفاقه، وكما هو الحال لأي رأس مال نجد أنّ الوقت إذا أنفقناه ضاع، أمّا إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره في مستقبل حياتنا، وللأجيال القادمة، فمن الضروري على كل شخص أن يسأل نفسه السؤال التالي:

- هل أنا أقوم بالأشياء الصحيحة؟ قبل أن يسأل هل أنا أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة؟، إذ أنّ الوقت ليس هو المشكلة في حد ذاته، ولكن المشكلة هي في كيفية استثماره، فالوقت شيء لا بد من أن نختبره ونعيشه.

إنّ إدارة الوقت، هي أن يستطيع الشخص السيطرة عليه وإدارته، وأنّ الاستثمار الأمثل للوقت سيؤدي إلى:

- تحقيق الأهداف
- تطوير أفضل للقدرات
- تخفيف القلق والضغط والتوتر.

إذا من المفيد النظر إلى إدارة الوقت، بأنها عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أنّها إدارة الوقت بفعالية، حيث يركز الاهتمام على ما يجب أن يفعل، ثم السرعة في التنفيذ، وليس العكس. (عبد الله، 2006)

3- أنواع الوقت:

يقال أنّ المدير هو الأكثر عملاً ونشاطاً، وهذا ليس صحيحاً بالضرورة، فالمدير الذي يعمل بذكاء ويخطط مسبقاً، ويحدد الأهداف قادر على إنجاز مهامه بجهد أقل، وينقسم الوقت الذي يملكه المدير بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية وهي كالتالي:

3-1- الوقت الإبداعي:

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على ذلك تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنتاج، ويلاحظ أنّ كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت الذي هو بحاجة إلى تفكير عميق علمي، وتوجيه وتقييم، كما يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية القرارات والنتائج التي تصدر بشأنها. (سلامة، 1988)

2-3- الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة، أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات، أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل. ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية لعمل. (عليان، 2005)

3-3- الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التي ينفذ فيها العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضيري، ولزيادة فاعلية استثمار الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضيه في التحضير والإبداع. (خليل، 1996)

وينقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

1- وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ، أو المبرمج.

2- وقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج.

وما دامت المؤسسة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد. وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المؤسسة، ويقترض أن يكون الإنتاج في هذه الحالة قليلا ومحدود التأثير، ولمواجهة هذا الإنتاج الطارئ، يفترض أن تخصص المؤسسة جزءا قليلا من وقتها العادي للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك تستطيع أن تتمتع بمرونة كافية تسمح لها بإنجاز الإنتاج العادي. (سلامة، 1988)

4-3. الوقت غير المباشر أو العام:

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبيته لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة. إنّ هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصا معيناً للقيام بها بدلا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في انجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.

(Goodloe, 1984)

ويقسم المفكرون الوقت من حيث قابلية التحكم إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. الوقت القابل للتحكم:

هو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم به الإداري، أو الموظف، ويتصرف به كما يشاء بمحض إرادته وحرية.

وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته، ومن تلك الأوقات ما يكون مخصصاً للعمل أو الدراسة أو حياة الإنسان الخاصة، ففي هذا النوع يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استغلاله.

أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه (وقت الذروة ، وقت الخمول):

يوضح (العقيد، 2001) أنّ الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضا من نوعين هما:

النوع الأول: وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني (وقت الذروة).

والنوع الثاني: وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني (وقت الخمول). (الهور،

2006) نقلا عن (العقيد، 2001)

نرى هنا أنّه إذا أردنا أن ننظم وقتنا فإنّه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا (وقت الذروة) ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا.

ب - الوقت غير القابل للتحكم:

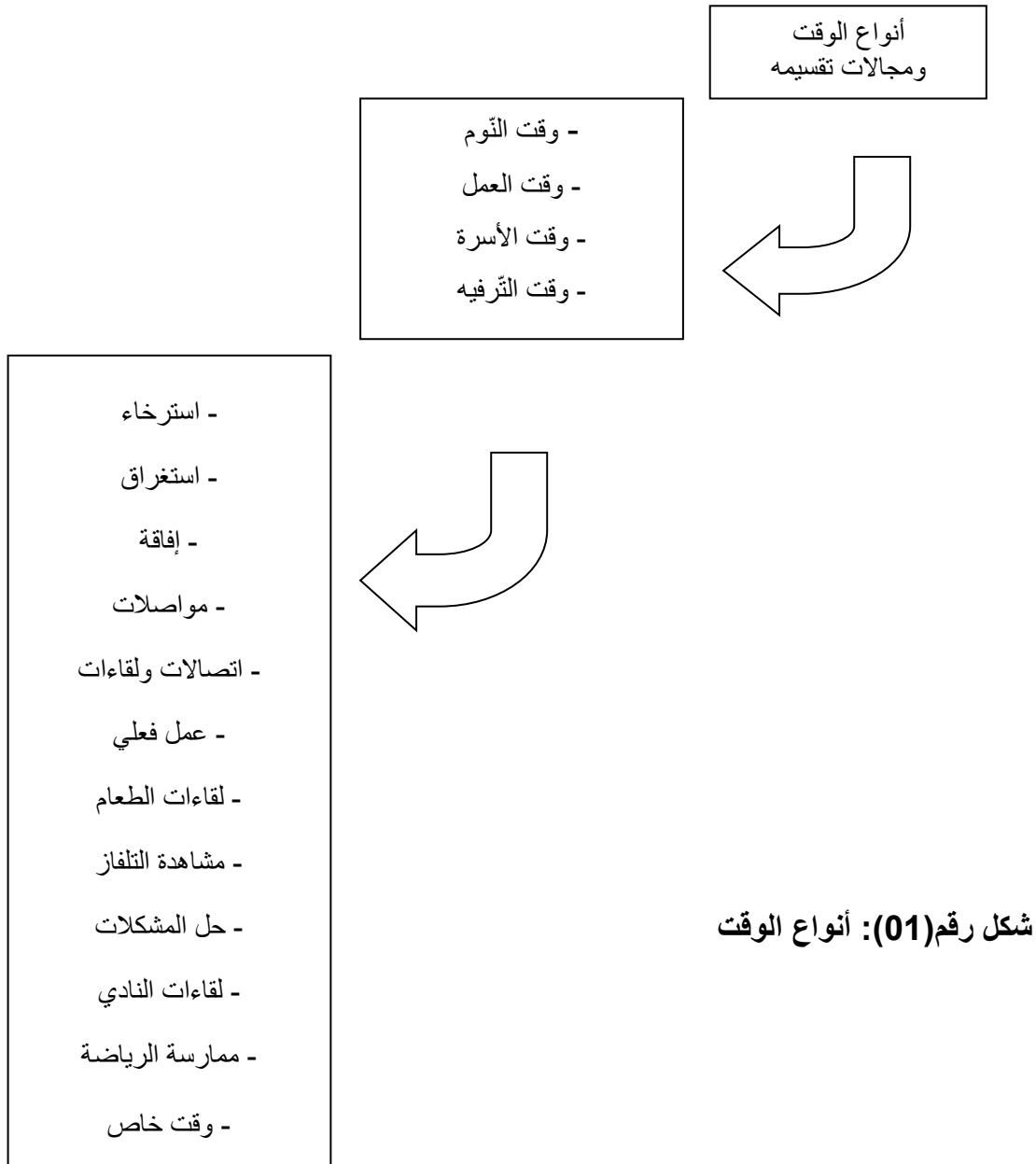
هو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الإداري أو الموظف لرقابته، ويصرف أحيانا في أمور وأعمال قليلة الإنتاج، وقليلة الفائدة على المؤسسة كاستقبال الزوار، ومقابلة المراجعين، والاتصالات الهاتفية والاجتماعات المطولة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية.

ويتبين أنّ القائد الفعال المنتج ينبغي أن يحرص على استغلال موارد مؤسسته وعلى رأسها الوقت بصورة تتضمن استثمار الطاقة البشرية بهدف تحقيق الغايات المنشودة. (الهنداوي، 1994)

ومن خلال العرض السابق نلاحظ أنّ هناك اختلافا في تصنيف الوقت تبعا للبيئة التي يعيش فيها الأفراد، وإلى جانب ذلك هناك اختلاف في إدراك الوقت بين الأشخاص، فمنهم من يتحكم في الوقت، ومنهم من يضيعه بدون فائدة، نتيجة لعدم إدارته للوقت بفاعلية.

ولما كان الوقت متعدد الأنواع، فإنّه من الضروري معرفة أنواع الوقت أو الأفرع المتفرعة

عنه، والتي تظهر في الشكل التالي:



المصدر: محسن الخضيري (2000)، الإدارة التنافسية للوقت

من خلال الشكل يتضح لنا أنّ هناك أربع مجالات أساسية يتم فيها إنفاق الوقت، وهي:

المجال الأول: وقت النوم:

وهو وقت لازم وضروري لصحة الإنسان وعافيته، فلا يستقيم توازن الإنسان النفسي

والجسدي والعصبي إلاّ به، ووقت النوم مقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- وقت الاسترخاء: وهو الوقت الذي يبدأ به الفرد استعداده للنوم والتمهيد له.
 - وقت الاستغراق في النوم: وهو تحول الفرد من مرحلة الاسترخاء إلى مرحلة الاستغراق في النوم، والانتقال بالإحساس والشعور من مرحلة التنبه وردود الأفعال إلى مرحلة الراحة وعدم الفعل.

- وقت الإيقاظ والإفاقة: وهو وقت التنبه التدريجي، والإدراك، واستعادة الشعور والحيوية، وامتلاك منظومة الحركة الواعية الرشيدة، واسترجاع الخبرات والمعلومات والبيانات السابقة. واستعادة القوة والرغبة ومنظومة السلوك. (الخصيري، 2000)

نشير في هذه النقطة إلى أنّ مدّة هذا الوقت تختلف من فرد إلى آخر باختلاف المرحلة العمرية التي يمر بها الفرد، فمثلاً المدّة التي يستغرقها الطفل الصغير أو المراهق تختلف عن التي يستغرقها الفرد الناضج أو الكهل، ويعود ذلك إلى درجة الوعي في كيفية الاستفادة من ساعات النوم وتقليل وقت الاسترخاء والإفاقة، واستعادة الحيوية ومعالجة التعب والإجهاد.

المجال الثاني: وقت العمل:

وهو أكثر ما يستغرق حياة الإنسان، فقد خلق الإنسان ليعمل وليمارس نشاطاً. ومن خلال هذا النشاط يكسب رزقه، يستمد أهميته، ويحقق ذاته.

ولمّا كان وقت العمل يزداد مع تزايد المسؤوليات والأعباء، فإنه يتعين دراسة هذا الوقت، وتحليل جوانبه ومعرفة أبعاده، ومما يتكون ويتركب، حيث يمكن تقسيم هذا الوقت إلى ثلاث أجزاء هي:

- الجزء الأول: وقت المواصلات والانتقال من المنزل إلى مقر العمل، وكذلك من مقر العمل إلى المنزل، وما قد يتطلبه من أنشطة وأعمال ذهنية وجسدية.

- الجزء الثاني: وقت اللقاءات، والاتصالات، والحوار والاستقبالات، والترحيب بالزبائن أو الزملاء كجزء من العمل المعتاد.

- الجزء الثالث: وقت العمل الفعلي التنفيذي الذي تقوم به وتمارسه وفقا للتوصيف الوظيفي، والاختصاصات والمهام المسندة إليك، وما تمارسه من أنشطة ذهنية وبدنية للقيام بذلك. (عليان، 2005)

وفي هذه النقطة نقول أنّ هذا الوقت يختلف من فرد إلى آخر حسب جدية العامل ودرجه إدراكه ووعيه لما هو مطلوب منه وما يجب عليه القيام به والطريقة التي سيؤديه بها للوصول إلى الهدف المنشود.

- المجال الثالث: وقت الأسرة والعائلة:

وهو الوقت الذي يقضيه الفرد مع أسرته أو عائلته، يتبادل فيه الحوار مع زوجته وأولاده، أو مع والديه وإخوته، وهذا الوقت يتكون من ثلاث أجزاء هي:

- الجزء الأول: لقاءات الطعام وتناول الوجبات مع الأسرة، وبصفة خاصة وجبتي الإفطار والعشاء.

- الجزء الثاني: وقت مشاهدة التلفزيون، سواء كان هذا مرتبط بمشاهدة مسلسل معين، أو فيلم أو نشرات الأخبار... إلخ

- الجزء الثالث: الوقت المخصص لحل المشكلات العائلية والأسرية، والذي يفرض ذاته على الفرد، ويجبره أن يخصص له وقتا، فالمشكلات متعددة ومتنوعة ومختلفة من حيث التأثير، ومن حيث قوتها وسطوتها، ومن حيث درجة خطورتها. (الخضيري، 2000)

وفيما يخص هذا النوع من الوقت نرى أنّه يعتمد على مدى إحساس الفرد بقيمة العائلة وشعوره بالمسؤولية اتجاهها، وأهمية أن يجتمع أفرادها مع بعض، من أجل النظر في أمورهم ومحاولة حل مختلف المشكلات التي تواجه أفراد الأسرة.

- المجال الرابع: وقت الترفيه والتسلية والاستمتاع

حتى لا يقع الإنسان ضحية للقلق والضغط والاضطراب والشد العصبي، فهو يحتاج للترويح عن نفسه، وقضاء وقت ممتع والترفيه عن نفسه، ومن ثم فإنه يمارس هوايات متعددة، قد يختار واحدة منها تستغرقه بالكامل، أو قد يختار أكثر من واحدة، وفقا لقدراته وما لديه فعلا من وقت متاح لممارسة هذه الهوايات، ومن ثم يمكن تقسيم هذا الوقت إلى الأجزاء الآتية:

- الجزء الأول: ويتمثل في لقاءات النادي أو المقهى أو المطعم أو المكان الذي يلتقي فيه الفرد بأصدقائه ليتبادل معهم حوارا أو يتبادل معهم الرأي.

- الجزء الثاني: وقت ممارسة الهواية الرياضية، سواء الفردية أو الجماعية، أو الذهاب إلى السينما والمسرح، أو حضور المننديات الثقافية، أو الأحزاب السياسية، أو الجمعيات.

- الجزء الثالث: الوقت الخاص الذي ينفرد فيه الإنسان بنفسه، حيث يخلو فيه إلى ذاته، متأملا ومفكرا، وممارسا لعبادته، وللأشياء ذات الطبيعة الأكثر خصوصية. (الخضيرى، 2000)

أما من وجهة نظر محمد المسيلم فهناك أنواع متعددة من الوقت:

✓ وقت العمل

✓ وقت القلق

✓ وقت الفراغ (وقت الراحة)

✓ الوقت الحر

✓ وقت الذروة

✓ وقت الانشغال

✓ وقت النوم. (عليان، 2005)

نستنتج مما تم عرضه أنّ الأفراد مختلفين في كيفية قضاء الوقت وفي الترفيه عن النفس فهناك من يحب الاجتماع بأصدقائه أو ممارسة الرياضة، وهناك من يفضل القيام بالالتنين، كما هنالك من لا يقوم بكلاهما بل يفضل شيئاً مختلفاً تماماً فكل حسب اهتماماته وظروفه، ومع تزايد الإحساس بإيقاع الزمن إلّا أنّنا لا نملك إلّا 24 ساعة في اليوم لا تزيد ولا تنقص، ومع ذلك فإننا نهدره ونضيعه فيما ليس منه فائدة. وما هذا إلّا مؤشر على سوء إدارة الوقت، فالوقت ليس هو المشكلة وإنما هي تكمن في كيفية استغلاله واستخدامه للاستفادة منه.

4. خصائص الوقت:

الوقت هو الشيء المشترك بين الجميع وهو للجميع، ولكن هناك اختلاف في كيفية استغلال الوقت من شخص لآخر، والإنسان هو المسؤول الوحيد عن وقته ويستطيع أن يستغله ويخطط له. (عبد الله، 2006)

فالوقت يتميز بخصائص لا يشاركه فيها أيّ مورد آخر من الموارد التي نملكها بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة، لذلك يجب أن ندركها حق إدراك ونحسن التعامل معها، ومنها:

- الوقت محدد، إذ يملكه كل فرد بالتساوي، فكل فرد يملك (24) ساعة في اليوم، و(168) ساعة في الأسبوع، و(52) أسبوع في العام.

- الوقت يمضي بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير أو تقديم، وفي هذا الصدد قيل:

فإن يك صدر هذا اليوم ولى *** فإن غدا لناظره قريب (أحمد وحافظ، 2003)

- الوقت لا يحترم أحدا فلا يمكن لأحد (كائننا من كان) تغييره أو تحويله، بغض النظر عمّا يريد تحقيقه. إنّه يسير بنفس السرعة والوتيرة، سواء كان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح (غم)، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة. (عليان، 2005)

- الوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب، ويجري جريان الرّيح، واستعادته محض تمنٍ، وذلك مصداقا لقوله تعالى: { كَأَنَّهُمْ يَوْمَ يَرَوْنَهَا لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا عَشِيَّةً أَوْ ضُحَاهَا } (النازعات، الآية 46)

- الوقت يختلف عن الموارد الرئيسية الأخرى، كالقوى العاملة والأموال و الأجهزة والمعدات في أنه:

- لا يمكن تخزينه

- لا يمكن إحلاله

- لا يمكن شراؤه، أو تأجيله، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره. وكل ما يستطيع المرء عمله هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة. (العجمي، 2000)

وحسب (Tracy, 2004) فالوقت:

- ليس مطاطيا، بمعنى أنّه لا يمكن تمديده

- ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، فإنهاء العمل يتطلب وقتا

- لا يمكن تعويضه، أي لا بديل له

- متلاشٍ لا يمكن الاحتفاظ به أو تخزينه

مما سبق عرضه نرى بأنّه لا مثيل للوقت، فهو مميز جدا في خصائصه من خلال التناقض الموجود فيه، فلا شيء أطول من الوقت لأنّه مقياس الخلود، ولا شيء أقصر منه لأنّه ليس كافيا لتحقيق جميع ما يريد المرء، ولا شيء أعظم منه لأنّه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنّه قابل

للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون وقت، فالكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.

5- مفهوم إدارة الوقت:

ليس هناك اتفاق على تعريف موحد لمفهوم إدارة الوقت في مختلف الدراسات السابقة التي أجراها عنه الباحثين وذلك في حدود ما اطلعنا عليه،

تعني إدارة الوقت الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه: الالتزام، التحليل، التخطيط، والمتابعة وإعادة التحليل. (عليان، 2005)

قال عنها يوسف (2003) أنها: "هي التحلي بالشجاعة، وبعد النظر اللازمين للتركيز على المهام، وانجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأدنى تكاليف وأقل وقت.

فيما يعرفها محمد الصيرفي (2006) على أنها: " عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير".

وتعرّف أيضا بأنها: "الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف". (رشدي، 2012)

نرى مما سبق أنّ إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل. بالتّعرف على كيفية قضاء الوقت، من خلال التقييم الذاتي، فهذا يتضمن تقييم القدرات، وما يستطيع القيام بها، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف. مثلا باستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة وتحليلها للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت دون أن تسهم في تحقيق النتائج المتوقعة، تحديد الأهداف والأولويات،

وإعداد خطط عمل وتنفيذها وفق جدول زمني محدد. ثم تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت، فالمتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

6- أهمية إدارة الوقت:

يرى الغيثي (2001) أنّ أهمية إدارة الوقت تتضح من خلال الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها، واتجاهاتهم نحو العمل، وفهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه أمر حاسم لفعاليتهم في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم.

كما أنّ أهمية الوقت تتضح من خلال الإدارة السليمة والفعّالة للموارد والإطارات البشرية، بحيث تعطي بعدا ارتقائيا للعمل والعاملين، إضافة إلى الإشباع والإمتاع والفاعلية وصولا لأكبر الانجازات. (الخصيري، 2000)

فيما يرى الصيرفي (2006) أنّ أهمية إدارة الوقت والتّحم فيه تكمن في:

1. أنّ الوقت يستخدم كمقياس لمدى التّقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة شعبها وتقديره لأهمية الوقت.
2. أنّ الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين.
3. أنّ الوقت من الموارد والإمكانات النادرة التي يؤدي استخدامها بكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة.
4. أنّ الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة.
5. أنّ الوقت لا يمكن تخزينه أو ادخاره.
6. أنّ الوقت لا يمكن تعويضه إذا ما فات.
7. أنّ من يسيء استخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضا.

8. أنّ الوقت شيء محدد لا يمكن أن تزيد فيه، فالיום لا يحتوي على أكثر من أربعة وعشرين ساعة.

9. أنّ الوقت لا ينتظر أحد فإما أن تدعه يمر أو تستخدم كل دقيقة فيه.

من خلال ما ورد نرى أنّه إذا ما تمكن المدير من إدارة وقته بشكل جيد فسيمثل ذلك مرحلة ايجابية متقدمة تحقق النجاح للتنظيم وقد يكون هذا النجاح أكبر من التوقعات المخطط لها مسبقاً. وهو كذلك تأكيد على جانب مهم بالنسبة للمديرين يتمثل في سماتهم الشخصية وقناعاتهم الذاتية الايجابية، والتي يكون لها غالباً بالغ الأثر على العمل والعاملين داخل التنظيم أيّاً كان نوعه واتجاهه. وهو ما يعزز أهمية إدارة الوقت ويسهم في نجاحها.

7- أهداف إدارة الوقت:

من المتفق عليه أنّ لكل عمل ثمرة ونتيجة يسعى الفرد أو التنظيم أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانات في سبيل الوصول إلى ما يريده بأقل جهد وفي أسرع وقت. وأهداف إدارة الوقت لها مردود ايجابي على الجميع بشكل عام. وكون الفرد جزء من التنظيم والمجتمع فإنّ نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له مردود ايجابي ينعكس على التنظيم والمجتمع الذي ينتمي إليه. ومن تلك الأهداف ما ذكره ماكينزي (Mackenzie, 2000) وحدده في أربع مجالات هي:

1. الإجهاد، حيث تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد.
2. التوازن، حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى حياة أكثر توازناً، وتوفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات.
3. الإنتاجية، حيث أنّ الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجك.

4. **الأهداف**، لكي تحرز تمتعا تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فإنك تكون بحاجة إلى

وقت يتيح لك ذلك، ذلك أن شيئا لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لإنجازه.

كما أشار **الديب (2006)** إلى أهداف أخرى من إدارة الوقت وهي:

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

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

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

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

5. توفير وقت مناسب للراحة والاستمتاع بالحياة.

ومن هنا نستخلص أنّ إدارة الوقت تعني إدارة الذات، إذ أنّ إدارة الوقت كما سبق ذكره تساعد

بشكل كبير على إدارة الذات وتنمية القدرة على ذلك.

8- أساليب إدارة الوقت في المنظمات:

تمثل الأساليب الإدارية جانبا مهما لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل

بشكل عام وطبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك المدير الذي ينتهج أسلوبا معيناً لإدارة

وقت العمل الرسمي أو يجمع بين عدة أساليب، وفيما يلي سنعرض أهم هذه الأساليب:

1-8- الإدارة الذاتية:

عند التحدث عن إدارة الذات فإنّ أوّل ما نحتاج إليه هو معرفة ماذا تعني إدارة الذات؟ ويمكن

القول أنّ إدارة الذات باختصار تعني القدرة على إشباع حاجات النفس الأساسية لدى الإنسان،

لخلق التوازن في الحياة بين الواجبات والرغبات والأهداف، والحاجات الأساسية كما هي معروفة

هي الحاجة للبقاء والانتماء والقوة والحرية والترفيه، كذلك فإنّ إدارة الذات تعني القدرة على

الوفاء بهذه الحاجات الأساسية للنفس بتوازن ورضا تام لكل جزء من أجزاء النفس الإنسانية.

ونذكر أنّ التحكم في الوقت وفي إدارته يفيد من عدة جوانب:

1. الاستفادة القصوى من أمور الحياة بشكل أفضل.

2. الابتعاد عن منطقة الأزمات الحرجة.

3. : الشّعور بالرضا الذاتي عن العمل المنجز.

4. القدرة على التواصل وكسب الآخرين. (عبد الله، 2006)

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الانجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي، أو على مستوى المنظمة بشكل عام. (جلدة وحريز، 2007)

يذكر أنّ هذا العصر يحتاج إلى قيادات إدارية تتوفر لديها درجة عالية من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والسلوكية، قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة والأشكال والأنماط الجديدة من التّنظيمات التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي السريع. (الغيثي، 2001)

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أنّ الإدارة الذاتية هي مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم، وتحتاج إلى تأهيل وقدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب والتجهيزات، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفي أي وقت ممكن.

2-8- الإدارة بالتفويض:

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عمّا قام به من أعمال. (خليل، 1996)

ويرتبط حسن إدارة الوقت ارتباطاً مباشراً بحسن تفويض المهام والأعمال والسلطة اللازمة للآخرين، ويحتاج متخذ القرار إلى التفويض الفعال لتحقيق أهداف المشروع، وعلى أية حال فإن الترجمة الحقيقية لمعنى التفويض الفعال تأخذ أبعاداً ثلاثة هي:

- البعد الأول: تحديد السلطة.

- البعد الثاني: تحديد إطار دائرة النفوذ والإشراف.

- البعد الثالث: تحديد نطاق المسؤولية والمساءلة.

والتفويض بذلك، هو وسيلة رئيسية لحسن إدارة الوقت واستثماره واستغلاله، وهو عملية فعالة لإتمام وانجاز الأعمال وللحصول على نتائج أفضل من خلال الآخرين الذين تفوض إليهم مهمة إنجاز هذه الأعمال. (عليان، 2005)

وبذلك يتضح أنّ تفويض السلطة من أفضل أساليب إدارة الوقت لدى المدير، وهو بنفس الوقت من أنجح الوسائل التي يستخدمها المدير في تطوير الموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجهم واستغلال وقتهم، وذلك من خلال إسناد أكبر قدر ممكن من الأنشطة الفنية والثانوية التي تتضمن كثيراً من التفاصيل الجزئية للعمل لمعاونيه وتفويضهم بسلطات لأدائها، حتى يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسية وتكريس جهوده لمباشرة وظائفه الأساسية الجوهرية مثل التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة، إلى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض طريق الأهداف المرسومة.

ومما سبق يتبين لنا أنّ الهدف من التفويض ليس التفويض بحد ذاته بقدر ما هو تحقيق أكبر قدر من المرونة والفعالية بالنسبة لاتخاذ القرار، إضافة إلى انسيابية العمل وتسهيل إجراءاته، من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بالقدر الذي يحقق النجاح المطلوب والأهداف المنشودة.

3-8- الإدارة بالأهداف:

يعرف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه عملية المشاركة بين الرئيس ومساعديه في تحديد الأهداف، وهذا يعني أنّ الهدف الذي يلتزم به المرؤوس يكون نتاجاً للمشاركة بينه وبين الرئيس في عملية تحديده، في نفس الوقت يكون معلوماً للمرؤوسين أن العوائد التي سوف يحصل عليها ترتبط بمستوى أدائه في انجاز الهدف أو الأهداف المتفق عليها. طبقاً لهذا المعنى، فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على فرضيتين أساسيتين حسب (شريف، 2000) هما:

1. أنّ الأهداف يجب أن تبدأ من المستوى الأعلى في المنظمة وتمر هبوطاً في جميع المستويات حتى إلى تصل إلى المستوى الأدنى.

2. من خلال عملية المشاركة يصبح المرؤوسون أكثر ارتباطاً وتمسكاً بالأهداف، ويتحقق ذلك من خلال إعطائهم دوراً في تحديد الأهداف من ناحية، وارتباط العوائد والمكافآت التي يحصلون عليها بمدى التقدم في تحقيق الأهداف.

وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهيات. (عبوي، 2007)

تعتمد الإدارة بالأهداف على الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المثمر مع الأفراد وذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالمرامي والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء التنظيم، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والمرامي بجدول زمني يحدد فيه موعد الانجاز وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة على معايير واضحة بشكل يتيح تقييم تحقيقه، كما تكون مبنية على أساس قابل للتحقيق في المستقبل المنظور، وأن تكون أسهل وصولاً من المرامي، كما يجب أن تغطي موضوعاً واحداً فقط، وأن تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسؤولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف. (خليل، 1996)

من خلال ذلك نرى أنّ هذا الأسلوب يلعب دوراً في تحسين أداء المدير حيث يترتب عليه أن يستثمر وقته بفاعلية داخل وخارج المؤسسة، كذلك التقويم الموضوعي لأدائه ولأداء العاملين تحت إشرافه، بناءً على المعايير التي تقيس الوصول إلى هذه الأهداف، وتحديد المسؤولية الملقاة عليه في شكل نتائج، وليس نشاطات.

4-8- الإدارة بالمشاركة:

الإدارة بالمشاركة هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة. (درة، 2008)

وهي تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل فيها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي. (Davis, 1996)

مما سبق يتضح أنّ الإدارة بالمشاركة تسمح لجميع العاملين في التنظيم بالاشتراك في إدارة المشروع بالتالي توزيع المهام على الجميع وتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين وتخفيف من أشكال الصراع القائمة واختصار الوقت في مده اتخاذ القرارات ومدة الإنتاج بشرط تطبيقها فعلياً وبالأسلوب الصحيح. حيث أنّه من المسلم به في صناعة القرار أنّه عملية جماعية يشترك فيها صاحب سلطة اتخاذ القرار الآخرين، فالعقل البشري مهما كان نضجه وذكاؤه لا يستطيع في غالب الأحيان أن يحيط بكل جوانب وأبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم.

5-8- أسلوب الإدارة بالاستثناء:

أسس منهج الإدارة بالاستثناء على مبدأ باريتو، الذي يقوم على أساس أنّ ما يرفع إلى الإدارة العليا حصر فقط في الانحرافات الفعلية المهمة عن الأداء المخطط له، حفاظاً على وقتها وطاقاتها وقدرات أعضاء الإدارة العليا، وتعمل الإدارة بالاستثناء على توجيه انتباه المدير من إدارة الكثير التافه إلى القليل الحيوي، ويعلق أحد الخبراء في هذا المجال: إنّ الإدارة في حاجة إلى أن تحمي

نفسها، أو أن يوجد من يحميها من طوفان بيانات التشغيل التفصيلية التي يبثها نظام المعلومات التقليدي – المعلومات التي لا تحمل جديداً- التفاصيل التي لا تحتاج إلى أي إجراء، لذا يجب أن تحرر الإدارة نفسها من البيانات غير الضرورية لتبأشر دورها الرئيس. (الخزامي، 1999)

ومن هنا يتضح أنه من خلال أسلوب الإدارة بالاستثناء تقوم الإدارة بتكريس وقتها الثمين في التركيز على الأمور الأكثر أهمية والاهتمام فقط بالانحرافات المادية التي تحتاج للفحص والدراسة السريعة. وقد يكون هذا مفيداً عندما تدعو الحاجة لمعالجة العديد من البيانات لاتخاذ قرارات إدارية، ولكن مشكلة هذا النوع من الإدارة تكمن في أنّ هذه السياسة قد تؤدي إلى نشأة نمط سلوكي يفتقر إلى العقل والبصيرة، حيث يحول الإدارة عن هدفها الأساسي وهو إدارة العمل بشكل ناجح في بيئة عمل حقيقية.

9- إدارة الوقت وأداء العاملين:

يعتبر الوقت من أهم موارد المنظمات الحديثة، ويخصص له مكاناً في استراتيجياتها المستقبلية، وتتعامل معه شأنه شأن الموارد الأخرى. وترتبط الوقت والأداء علاقة وثيقة، فالمنظمة هدفها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المخططة في مدة زمنية محددة، ويعد عنصرها هاماً من عناصر أداء المؤسسة، وأحد مؤشرات نجاحها.

9-1- علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين:

تعني إدارة الوقت الفعالة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، وبالتالي على الفرد أن يقتنع بأنه في حاجة إلى منهجية متكاملة تساعد على الاستفادة من وقته، ونقطة الانطلاق في ذلك سعيه لمعرفة وتبني أسس الإدارة الفعالة لوقت العمل، منها:

أ. **تسجيل وتحليل الوقت:** تتطلب الإدارة الفعالة للوقت أن يقوم الفرد بتقييم ذاتي ومفصل لمختلف الأنشطة التي يؤديها خلال الوقت المتاح للعمل بواسطة:

- **تسجيل الوقت:** يتضمن رصد كل الأنشطة التي يمارسها العامل في فترة زمنية معينة، وكذلك الوقت الذي يستغرقه في كل نشاط، لمعرفة الأنشطة التي تحتاج وقتاً أكثر من المفروض لتقليله والتي تستغرق وقتاً أقل من المطلوب بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك الأنشطة التي يقضي المدير فيها وقتاً ولكن يمكن الاستغناء عنها، ليصل من كل هذا إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقاً لأهميتها ودرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف. (أبو شيخة، 2009)

ويتم تسجيل الوقت من طرف العامل نفسه أو شخص آخر من المنظمة أو خارجها.

- **سجلات الوقت:** يعتمد تسجيل الوقت على استخدام سجلات الوقت التي هي عبارة عن ملفات خاصة يسجل فيها العامل كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها والوقت الذي يستغرقه فيه، وبالتالي فهي دليل إرشادي يوضح كيفية التوزيع التفصيلي لوقت العمل على مختلف الأنشطة التي يقوم بها، ومن بين السجلات:

• **السجل اليومي للعمل:** يقوم العامل بتسجيل الوقت يومياً لفترة تساعد على التعرف على

كيفية توظيف وقته باستعمال السجل اليومي للعمل، لكن معظم العمال لا يستخدمونه

لاعتقادهم أنه يأخذ منهم وقت وأنهم يعرفون كيف يستغلون أوقاتهم. إن المعلومات التي

تعتمدها المنظمة للحصول عليها تعتبر الوجه الأساسي في تصميم السجل اليومي للوقت.

(علوان وأحمد، 2009)

وكمثال لهذا السجل نذكر اقتراح (غنيم، 2010) لنموذج مبسط لسجل الوقت اليومي للعمل والذي حسبته قد يلقي القبول عند غالبية الأفراد، وهو كالتالي:

اليوم:

ملاحظات	الأولويات				النشاط	الوقت
	د	ج	ب	أ		
- الأفراد - الموارد - الاتصالات - التسهيلات - المشكلات والمعوقات ... الخ					مراجعة البريد الوارد والصادر	08:30 – 08:00
					اتصالات داخلية للتنسيق	10:00 – 09:00
					حضور اجتماعات	11:30 – 10:30
					الرد على المكالمات الهاتفية	12:00 – 11:30
					مقابلة بعض العملاء والزوار	12:30
					غذاء وراحة	13:00 – 12:00
					مقابلة بعض المشرفين للمتابعة	14:00 – 13:00
					مراجعة تقارير الأعمال	14:30 – 14:00
					المرور على إدارات وأقسام المنظمة	15:30 – 14:30
					الحديث مع الزملاء والعاملين	16:00 – 15:30
				العودة للمنزل	16:00	

(غنيم، 2010) بتصريف

هذه السجلات تتطلب تسجيل كل نشاط يقوم به العامل، ومتى يقوم به والوقت الذي يستغرقه أدائه، تبيان أهمية النشاط وعادة ما تقاس الأهمية بمدى مساهمة النشاط في تحقيق الأهداف وعمود الأهمية يزود المدير بمدى فعالية توظيف الوقت والأداء، كما يخصص عمود للمقاطعات، ليوضح مصدرها وطبيعتها والمتسبب فيها.

• **سجلات الوقت الخاصة:** وهي سجلات خاصة يستعملها العامل لمساعدته على تقييم إدارته للوقت لنشاط ذو أهمية له مثل سجل الاجتماعات، سجل المقاطعات، وهي تزود بمعلومات تفصيلية أكثر من السجل العادي، كون بياناتها دقيقة ومحصورة في كيفية استغلال الوقت لنشاط محدد فقط، والتزام العام ومثل هذه السجلات يساعد على إدارة فعالة للوقت.

- **تحليل الوقت:** بعد تسجيل الوقت لا بد من تحليل سجلات الوقت لاستخلاص النتائج منها، وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية التي تسمح بالإدارة الفعالة للوقت.

وتستخدم بعد ذلك قوائم إنجاز فعلية تسجل فيها الأعمال التي تتم في الوقت الرسمي للعمل والتي تتم في الوقت الإضافي والوقت اللازم منهما، ويتم تصميم قوائم الوقت بأشكال متنوعة لكن أكثرها استعمالاً التصميم القائم على ساعات العمل الرسمي والآخر للساعات الإضافية ويتوقع الوصول من تحليل الوقت إلى:

- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للعامل للقيام بها، والتي لا تنجم عنها أية نتائج مفيدة
- التعرف على المهام التي يؤديها العامل حالياً ويمكن تفويضها للآخرين للقيام بها
- التعرف على الأنشطة المضيعة لوقت العامل والتي يمكن السيطرة عليها، والأنشطة التي يؤديها وتضيع وقت المرؤوسين. (أبو شيخة، 2009)

ب- **جدولة الوقت:** تحدد متى يجب أن نعمل وعند الجدولة لا بد من تذكر القانونين المتعلقين بها (عليان، 2005):

- قانون (باركنسون) مفاده أن العمل يمتد ليملاً الوقت المتاح لإنجازه وهذا يعني أن العامل إذا سمح بوقت كثير للمهمة فإنها ستأخذ كل الوقت المسموح به.

- قانون (مورفي) مفاده أنّ كل مهمة تحتاج إلى وقت أطول مما تتوقع، والعامل إذا لم يحدد وقتاً مناسباً للمهمة فإنّها ستأخذ وقتاً أكثر مما تحتاج، بالتالي فالجدولة هدفها تحديد الوقت الكافي وليس الوقت الكثير للتنفيذ.

وتكون الجدولة الفعّالة للوقت من خلال التزام العامل بإعداد الخطة الأسبوعية للعمل وتحويلها إلى خطة يومية، يحدد من خلالها الأهداف المراد إنجازها والوقت المحدد لذلك خلال أسبوع، والالتزام بها يعني فعالية إدارة الوقت. وتتمثل أنواع الجدولة في:

- **الجدولة الأسبوعية:** المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو قيام الفرد بتحديد الأهداف الأسبوعية والأنشطة اللازمة لتحقيقها، ثم تقسيمها إلى أولويات وتوزيعها على كل أيام الأسبوع، وتعتبر أساس نجاح أيّة إستراتيجية هادفة للسيطرة على الوقت، فالكثير من الدراسات توصلت إلى أنّ العاملين الذين يعدون جداول أسبوعية للعمل يحققون نتائج وإنجازات أفضل من العاملين الذين لا يعدون مثل هذه الجداول.
- **الجدولة اليومية للعمل:** أفضل مدخل لتنفيذ الجدولة الأسبوعية هو تقسيمها على أساس يومي وفق ما يسمى بالجدولة اليومية للعمل، فيخصص لكل يوم جزء من الخطة الأسبوعية لإنجازه، عن طريق وضع أهداف يومية وتدوين الأنشطة اللازمة لتحقيقها، وترتيبها وفقاً لأولويتها، وتقدير الوقت اللازم لكل منها، مع الأخذ بعين الاعتبار أيّة أحداث أو أنشطة أخرى يمكن أن تصادفه. (رزقي، 2001)

المبحث الثالث: مضيعات الوقت

من الطبيعي أن لا يستطيع الإنسان القيام بكل شيء خلال الـ 24 ساعة المتاحة له يوميا، لكن يمكن القول أنّ هناك أولويات في الحياة، عائلتنا، هواياتنا، دراساتنا، وظائفنا، أو أيّ شيء يمكنه تطويرنا، لذا علينا تحديدها، وكل حسب ظروفه.

لأنّ الوقت يمر في كل الأحوال ولن ينتظر أحدا لا ينبغي أن نقع في فخ ضياعه من بين أيدينا، وعليه يجب أن نحدد ونقرر ما يجب القيام به وما يجب تركه من أشياء تكون سببا رئيسيا في هدره، خاصة في بيئة العمل التي هي محور اهتمام بحثنا ولدى الإطارات الإدارية تحديدا. لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم مضيعات الوقت، أسباب ضياع الوقت، أنواع مضيعات الوقت التي تواجهنا يوميا، وأساليب السيطرة عليها.

1- مفهوم مضيعات الوقت:

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلا للوهلة الأولى، فمثلا الهواتف والعمل الورقي، وتوقف آلة النسخ، والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها عوامل تساهم في مضاعفة مضيعات الوقت، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإنّ بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية، إذ يعتبر هذا النشاط مضيعا للوقت لك أو للشخص الآخر، ثم متى يكون مضيعة للوقت؟ وما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك قد لا يظهر كذلك بالنسبة للآخرين. كما أنّ ما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفا جيدا للوقت والعكس صحيح. (أبو شيخة، 1991)

يعتبر مفهوم مضيعات الوقت ديناميكي يتغير بتغير الظروف والزمان والمكان والأشخاص، أو استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة، أو أنّه يأخذ وقتا غير ضروري، أو أنّه عمل لا يعطي مردودا متناسبا مع الوقت المستعمل، ويسبب ضياع الوقت. (عبيدات، 2007)

ويمكن القول أنّ مضيعات الوقت هي أنشطة غير ضرورية تأخذ وقتاً، أو تستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو أنّها أنشطة لا تعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجلها. (عليان، 2005)

إنّ قيام الإداري بنشاطات متعددة ومتنوعة، وفي أماكن وأوقات مختلفة، يجعل من الأهمية بما كان أن نميز بين التي تساهم والتي لا تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. إنّ النشاطات غير المخطط لها مسبقاً لا تعتبر مضيعة للوقت أو للعمل الإداري إذا كانت تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تؤثر دون شك على برنامج نشاطات الإداري ودقته، وتغير في تحديده للأولويات، فضلاً عن تأثيرها على نفسيته وسلوكياته داخل وخارج المنظمة. ورغم البرمجة الجيدة للنشاطات، فإن هناك عادة وقتاً ضائعاً أثناء العمل الرسمي. وهناك أسباب عديدة تحدد نسبة الوقت الضائع، وتتفاوت من شخص وآخر. فمنها ما يتعلق بالإداري نفسه، ومنها ما يتعلق بنوعية النشاط أو عدم القدرة على التحكم فيه أو التخطيط له. (سلامة، 1988)

كما تقتضي النظرة الشاملة لمضيعات الوقت الانتباه إلى ما يلي:

1. يعتبر كل نشاط مضيعة للوقت إن أدركه الشخص واعتبره كذلك، حتى وإن اعتبره الآخرون عكس ذلك.
2. تعتبر كل مضيعة للوقت توظيف غير ملائم لوقت الشخص، فعندما ينفق المدير وقته على العمل الأقل أهمية فإنّه يضيع بذلك وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية، وتقاس الأهمية بأنشطة المدير تجاه أهدافه.
3. يمكن ترشيد جميع مضيعات الوقت وإحلال أنشطة منتجة بدلاً منها. (عبد الله، 2006)

ومنه يتضح لنا أنّ الفرد يبقى في كثير من الأحيان مسؤولاً عن وقت أنشطته ويبقى الحل في يده دائماً ليتحكم في مضيعاته، ويستفيد منه بدرجة كبيرة في أعمال نافعة أكثر فاعلية، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات.

2- أسباب ضياع الوقت:

إنّ مضيعات الوقت كثيرة، ولكن وبشكل عام تقل قدرة الإداري في السيطرة والتحكم في استغلال الوقت كلما ارتفع المستوى الإداري. ويعود السبب في ذلك إلى وضوح المهام والاختصاصات التي يقوم بها الإداري في المستويات الإدارية الأقل، علاوة على سهولة تحديد نوعية النشاطات التي يقوم بها، وتحديد الوقت اللازم لكل منها. أمّا في المستوى الأعلى، فتتعدد نوعية النشاطات وتتشابك وتتسع دائرة الإشراف لتغطي كافة الأبعاد. (فرحات، 2006)

وتتمثل عوامل ضياع الوقت فيما يلي:

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم، فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت المدير والعاملين، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
2. زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب يؤدي إلى ضياع الوقت، فالناس بطبيعتهم يحبون الاجتماعات مع بعضهم البعض، ويتبادلون الزيارات والأحاديث، فالعدد الزائد من العاملين يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن العمل، إضافة إلى أنّهم عاطلون عن العمل، يقول دروكر **Druker** بأنّ المدير في هذه الحالة يقضي 10% من وقته في حل النزاعات بين العاملين.
3. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، مما يجعلها مكلفة من حيث الجهد والمال ومضيعة للوقت.

4. عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال حيث تعد المعلومات من الأهمية بمثابة حجر الزاوية في عمل المدير، فتأخر وصولها أو عدم دقتها يؤدي إلى ضياع الوقت.
 5. المكالمات الهاتفية الزائدة وقراءة الصحف والمجلات.
 6. سوء التخطيط وعدم وضع أولويات تجعل الإداري ينفذ المهمة قبل التخطيط لها أو الاهتمام بالموضوعات الروتينية قليلة الأهمية. (عبيدات، 2006)
 7. العمومية والبعد عن التخصص وشغل بعض الوظائف بأشخاص لا تتوفر فيهم متطلبات شغلها.
 8. النظام الاجتماعي السائد وأثره على سلوك العاملين، حيث يتأثر سلوك الأفراد تجاه الوقت طبقاً للمجتمعات القادمة منها.
 9. عدم الإلمام أو المعرفة لوصف الوظيفة، وبالتالي صعوبة تحديد المسؤوليات والحقوق، وخطوط الاتصال والسلطة في الهيكل التنظيمي في المنشأة
 10. عدم الإلمام باللوائح والقوانين المعمول بها، مما يؤدي إلى كثرة الجدل والمناقشات والهروب من تحمل المسؤولية ومحاولة تحميلها للغير.
 11. عدم الاهتمام بتوجيه وإرشاد وتدريب العاملين في بداية حياتهم الوظيفية على مهارات تنظيم وإدارة الوقت. (رشدي، 2012)
- وفي استطلاع للرأي أجراه Powers على أكثر من خمسين شخص من رؤساء مجالس الإدارات ورؤساء ونواب رؤساء بعض الشركات، تبين أنّ هناك عشر أسباب لضياع للوقت هي:

1. المحادثات الهاتفية

2. البريد

3. الاجتماعات

4. العلاقات العامة
5. الأعمال الورقية
6. الذهاب للعمل والعودة منه
7. غداء وعشاء العمل
8. الواجبات الاجتماعية
9. الأشخاص غير الأكفاء
10. المطالب العائلية. (عليان، 2005)

تري الباحثة أنّ أسباب ضياع الوقت كثيرة ومختلفة حسب الأفراد والظروف، لكن لا شك في أنّ قيام المدير باستغلال الأوقات المتاحة لديه أحسن استغلال ممكن جدا من أجل تحقيق الفعالية في إدارتها، إلا أنّ ذلك يتطلب منه أن يتفطن للمشكلات والعقبات السابقة مع ضرورة التخلص منها عند استخدامه لكل أوقاته المتاحة لديه بصفة عامة.

3- أنواع مضيعات الوقت:

قسم بعض الباحثين مضيعات الوقت إلى مضيعات خارجية مصدرها الناس والأشياء وهي خارجة عن سيطرة الفرد، ومضيعات داخلية من الصعب التغلب عليها. (عليان، 2005) نذكر أهمها فيما يلي:

1-3- مضيعات داخلية:**1-1-3- عدم التفويض أو التفويض غير الفعال:**

يعتبر التفويض الفعّال إحدى الوسائل المستخدمة في إدارة الوقت بكفاءة وفعالية، ولكن قد يساء استعمال هذه الوسيلة في بعض الأحيان مما يؤدي إلى ضياع الوقت، ويكون التفويض فعالاً إذا استند إلى الأركان الأساسية التالية:

- أ- أن تكون أهداف المهام التي يتم تفويضها واضحة وصريحة، وتوضع بشكل مكتوب.
- ب - تحديد السلطة والمسؤولية، والكيفية التي يتم بها هذا الأداء، وكذلك كيفية تقييم هذا الأداء، ولا بد من تفويض السلطة الضرورية لتنفيذ المهام المفوضة، لأنّ المرؤوس سيضطر إلى مراجعة رئيسه عدة مرات مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت.
- ج - وضع معايير مقبولة للأداء، وعدم التركيز الزائد على الكمال.
- د - تدريب المرؤوسين بالشكل المناسب، وقد يحتاج ذلك إلى وقت ولكنه يوفر وقتنا.
- هـ - وضع نظام للرقابة والمتابعة لأنّ الشخص المفوض يبقى مسؤولاً عن النتائج بعد التفويض. (عبد الله، 2006)

2-1-3- عدم وجود أهداف محددة وأولويات مرتبة من جانب متخذ القرار:

حيث تسود العشوائية والارتجالية، ويصبح متخذ القرار أسير الإدارة الرّد فعلية، والإدارة يوم بيوم، ولحظة بلحظة، وتصبح قراراته انعكاسية لما يحدث أمامه، وما يحدث بجانبه، وبالتالي عدم قدرته على تخطيط وقته، وبرمجة أدائه، وانشغاله بأمر تافهة تلتهم وقته. وفي الوقت نفسه يصبح

كل شيء في المشروع خاضع للانفعالات والاضطرابات المزاجية والعاطفية، وخاضع للقلق والضغوط، وتعارض الأولويات. (عليان، 2005)

3-1-3- سوء التخطيط:

مما لا شك فيه أنّ من أهم أسباب الفشل في القيام بأي عمل هو سوء التخطيط، وبالنسبة لإهدار الوقت وتبديده وعدم الاستفادة منه فيعد سوء تخطيط استخدام الوقت في تحقيق وأداء الأمور الهامة ذات الفائدة من أهم هذه الأسباب.

فإذا كان سر الإدارة الناجحة للوقت هو أداء أهم الأعمال أولاً ومنحها كامل التركيز واستبعاد القيام بأداء أي شيء غيرها، فإنّ ذلك لا يتحقق إلا بحسن التخطيط. (الشافعي، 2002)

3-1-4- عدم جدولة الأعمال:

عدم وجود ميعاد نهائي للانتهاء من كل موضوع، ومن خلال تداخل الموضوعات، وتزايد الضغوط الشخصية لأصحابها، يتم إحلال بعضها محل الأخرى، ومن ثم لا تستكمل الموضوعات ولا يتم البت فيها، ويضيع الوقت في إعادة قراءتها من جديد وفي البحث عنها، وفي تناولها مرة أخرى. (عليان، 2005)

3-1-5- ضعف الانضباط الذاتي:

تظهر أحيانا فجوة بين ما يخطط الشخص للقيام به وبين ما يقوم به حقيقة، ويمكن التغلب على هذه الفجوة من خلال الانضباط الذاتي الذي يتضمن التنظيم الشخصي، ويمكن للمدير فرض الانضباط الذاتي على الأفراد من خلال التخطيط الفعال للوقت.

وهناك نوعين من الانضباط:

أ. **الانضباط الخارجي:** وهو الانضباط الذي يفترض أشياء معينة يجب أن يقوم بها المدير، سواء أراد ذلك أم لا، وهذا الانضباط يجبر المدير على إنفاق وقت لتحقيق أهداف مهمة للآخرين.

ب. **الانضباط الداخلي:** هو إدارة لتحقيق الأهداف، فهو يسمح للمدير بإنفاق وقته بشكل يساعده على تحقيق أهدافه. (عبد الله، 2006)

3-1-6. سوء التنظيم الشخصي:

يعتبر سوء التنظيم الشخصي عادة سيئة، وهو أحد مضيعات الوقت الخطيرة والعميقة، لذلك يحتاج إلى بذل جهود إضافية للتخلص من هذه العادة، ويحتاج تغيير العادات إلى تخطيط لإحداث تغييرات ايجابية فيها لأنه لا يتم بالصدفة، فتغيير السلوك يسبق عادة التغيير في الاتجاه، فعندما يستبدل المدير عاداته القديمة بسلوك أكثر فائدة له فإن اتجاهه سيتبع ذلك.

إنّ عدم وجود أهداف أو خطط، يجعل من حياة الإنسان متخبطة عشوائية لا تعرف لها هدفا فلا تركز على أعمال معينة، بل تجرب كل شيء وتعمل كل شيء والنتيجة لا تنتج أي شيء. (عبد الله، 2005)

3-1-7. التأجيل:

وهو من أشد معوقات تنظيم الوقت واستغلاله، ذلك أنّ التأجيل لا يتوقف على سبب معين، بل عادة ما يكون بسبب عدم رغبة الإنسان في إنهاء العمل المراد انجازه، ويلاحظ على كثير من الأشخاص تأجيل القيام بأداء بعض الأعمال من حين لآخر، وغالبا ما تكون الأشياء المؤجلة معقدة

أو صعبة أو غير محببة، والتأجيل هو صفة إنسانية، ولكنه يصبح خطرا على المهنة إذا تكرر أو تجاوز الحد الطبيعي وأضر بالأهداف.

لذلك يجب على الشخص الذي يرغب بتأجيل عمل شاق أو غير محبب التفكير بجدية فيما يمكن أن يحدث في حالة تأخير انجاز هذا العمل، كما أنّ هذا العمل يجب أن ينجز في وقت ما من الأوقات مما قد يؤثر على القدرة في أداء العمل والأعمال الأخرى، وهذا قد يؤدي إلى الوقوع في الأزمات. (عبد الله، 2006)

8-1-3- انجاز أشياء متعددة في وقت احد:

حيث يقوم متخذ القرار بإرباك العاملين لديه، وإصدار قرارات متعارضة، وتكليف أفراد بإنجاز مهام مختلفة في وقت واحد محدد ومحدود، والضغط عليهم نفسياً، مما يؤدي إلى التشتيت، وعدم التركيز، والتضارب، وعدم إمكانية الانجاز وتحقيقه. (عليان، 2005)

2-3- مضيعات خارجية:

1-2-3- المكالمات الهاتفية:

وهي أهم مصادر هدر الوقت وضياعه، حيث كثيراً ما تكون المكالمات الهاتفية في أمور غير مهمة، وتمتد لساعات طوال مما يجعلها تلتهم وقت العمل، وتبتلع وقت الراحة، وتقضي على وقت الأسرة، تلتهم حتى الوقت المخصص للنوم التهاماً، ولا تتيح مجالاً للقيام بأعمال أكثر أهمية، وكثيراً ما يكون الرؤساء المباشرين، وبعض الأصدقاء والعلماء المصدر الرئيسي لضياع الوقت في الأحاديث الهاتفية، ومن ثم تحتاج إلى معالجة دبلوماسية حتى لا تسبب هذه المعالجة متاعب أو قلقاً أو توتر في العلاقات معهم، وفي الوقت ذاته يتم من خلال هذه المعالجة تقليل الفاقد في الوقت والجهد. (عليان، 2005)

2-2-3- الاجتماعات:

هناك نوعان من الاجتماعات التي يحضرها المدير هما:

1- اجتماعات يدعو المدير إليها.

2- اجتماعات يدعى المدير إليها.

ويمر الاجتماع أياً كان بمراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم والمتابعة، لذلك تكون مضيعات الوقت أو التخفيض منها مرهونة بنوع الاجتماع والمراحل التي تمر بها عملية الاجتماع. (عبد الله، 2006) حيث كثيراً ما تكون الاجتماعات مضيعة للوقت عندما يتبارى الحاضرين في:

- مناقشة الموضوعات المعروضة، وتفريغها، ومدّها إلى موضوعات أخرى جديدة.
- طرح وجهات النظر، وإبداء الرّأي، وعرض ما يعن لكل منهم من للمشاكل وغيرها.
- الدخول في حوارات جانبية، وكلمات مجاملة وترحيب وتعارف، وسؤال عن الأهل والأصدقاء المشتركين.

ومن ثم تصبح الاجتماعات مضيعة للوقت، حيث تمتد وتتسع دائرة الحوار حول الموضوعات المطروحة للنقاش وتتشعب إلى الفروع والتفاصيل الدقيقة، وفي الوقت ذاته ينقسم المجتمعين إلى فريقين بعضهم يؤيد والآخر يعارض ودون أسباب موضوعية بل شخصية، وقد يزداد الأمر سوءاً إذا ما طرح موضوعاً جديداً دون الإعداد له تحت بند موضوعات أخرى، أو ما يستجد من أعمال. (عليان، 2005)

3-2-3- الزيارات المفاجئة:

تشكل الزيارات المفاجئة واحدة من أكبر مبددات الوقت، حيث تستغرق حيزاً زمنياً لم يكن مخططاً له، وتستهلك قدراً من الوقت المخصص لعمل آخر وخاصة أنه يصعب التنبؤ بها، ومدى الوقت الذي تستغرقه، أو حتى مقاومة هذا النوع من الزيارات والحد منها، والمشكلة في الزيارات المفاجئة أنها تبدأ بالمقاطعة الشهيرة مجرد "دقيقة واحدة من وقتك" وتتحول هذه الدقيقة في الغالب إلى أكثر من 20 دقيقة. (الشافعي، 2002)

4-2-3- معلومات غير دقيقة ومتأخرة:

تؤدي إلى الاعتماد على الحدس والتخمين والعشوائية والارتجالية، والتخبط وتعارض القرارات، وعدم توافقها مع ما هو مطلوب إنجازه، ومع ما يتعين تحقيقه، بل وعدم سلامتها وصحتها وتضمنها أخطاء باهظة النتائج والتكاليف.

5-2-3- العمل الورقي:

تراكم الأوراق في المكتب أو الغرفة بدون اتخاذ قرار بشأنها، أو تحديد إجراءات فعالة للتعامل مع هذا الكم الهائل منها والتي تتدفق على المنظمة، بسبب فقدان الكثير من الوقت. (عبد الله، 2005) ويزداد الأمر سوءاً مع تراكم الأوراق والمستندات، التي بدورها تزيد من صعوبة العثور على أيّ منها لعدم ترتيبها أو فهرستها مع تداخل الموضوعات واستغراق البحث عنها وقتاً وجهداً وتركيزاً كان يمكن توجيهه إلى إنجاز أفضل للعمل وإتمامه. (عليان، 2005)

6-2-3- الأمور الطارئة غير المتوقعة:

لعلّ من أسباب إهدار الوقت هو ضرورة مواجهة بعض المشاكل والأزمات غير المتوقعة وغير المخطط لمواجهتها من قبل والتي يصطلح على وصفها بالأمور الطارئة، وتستلزم إنفاق قدرا من الوقت للتعامل معها. والمعروف أنه يتحكم في برنامج إدارة الوقت وتنفيذه عنصران هما:

أ. الأمور المستهدفة والمخطط انجازها وتحقيقها، والمحددة في برامج إدارة الوقت كأولويات ذات أهمية واجبة التنفيذ.

ب. الأمور الطارئة التي لم تكن مدرجة كأولويات في جدول الوقت ولكنها طرأت بعد ذلك، وقد يترتب على عدم معالجة بعضها في حينه تطورها وتعقدتها وتحولها إلى أزمات عاصفة شديدة.

وبالرغم من أنه يجب أن يتم التعامل معهما معا وبنفس الأهمية، إلا أنّ الواقع دائما يفرض أن يكون للأمور الطارئة الاهتمام الأساسي الذي من خلاله يتم النظر إلى الوقت وما يتم القيام به من عمل وما يتحقق به الإنجاز. (الشافعي، 2002)

7-2-3- عدم وجود نظام فعال للاتصال:

حيث تحدث فجوات زمنية ما بين إصدار الأمر الإداري، وما بين إبلاغه للمنفذين، سواء من خلال وسطاء متعددين من القيادات الوسطى، أو من خلال قنوات أخرى رسمية أو غير رسمية يتم من خلالها تحريف الأمر الإداري بحيث يفقد مضمونه، بل قد يتحول إلى عكس ما هو مطلوب. (عليان، 2005)

8-2-3- فريق العمل:

إنّ فريق العاملين المكلف بالعمل قد يكون هو أحد أسباب تبديد الوقت وإهداره خاصة في الحالات التالية:

أ- قلة عدد أفراد فريق العمل:

من المؤكد أنّ قلة عدد أعضاء فريق العمل المكلف بانجاز عمل معين مع كثرة الأعباء الملقاة عليهم، لن تمكنه من انجاز مهامه في الوقت المحدد وتكون النتيجة أنه أنفق وقتا ولم يحقق انجازا لأنه يحتاج لوقت أكثر وأطول في انجاز ما عليه من عمل وهو ما يؤدي لاستهلاك وقت أكبر في سبيل تأدية العمل.

ب - نقص مهارات وكفاءات أعضاء هذا الفريق:

وهي الحالة الأخرى التي تعود فيها أسباب إهدار الوقت وتبديده إلى عوامل مرتبطة بحالة فريق العاملين. فإذا تواجد ضمن أفراد الفريق بعض ممن لا يتمتع بالمهارات اللازمة الضرورية لأداء مهام وظيفته بدقة ومهارة وسرعة، فقد يترتب على ذلك إعاقة وتأخير في انجاز العمل واستغراقه وقتا طويلا مما يؤدي لهدر الوقت وتبديده. (الشافعي، 2002)

يتضح مما سبق أن مضيعات الوقت كثيرة وأسبابها متعددة، فمنها ما تعود للفرد نفسه ومنها ما تعود إلى أسباب تنظيمية ومنها ما يعود لظروف خارجية، حيث يمكننا تصنيفها إلى ثلاث أنواع هي: مضيعات عامة وشخصية، مضيعات إدارية وتنظيمية ومضيعات بيئية، ولجعل الأفراد العاملين أو المسيرين يمارسون عمليات إدارة الوقت بكفاءة وفعالية، فإنّ الأمر يتطلب منهم ضرورة تحديد وتحليل الأسباب المتعددة التي تؤدي إلى ضياع الوقت المتاح لديهم، حيث أن

التَّعرف على هذه الأسباب وتحليلها يمثل خطوة منطقية نحو كسب المزيد من الوقت، وبالتالي تحقيق كل من الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام ذات الأولوية المرتفعة والملحة.

4- أساليب السيطرة على مضيعات الوقت:

إنَّ الإدارة الفعالة للوقت هي التي تعتمد على تخطيط الوقت وعلى قدرة المدير على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمواجهة مضيعات الوقت، فإذا لم يصاحب تخطيط الوقت اتخاذ إجراءات ايجابية للحيلولة دون ضياعه سيصبح بلا معنى.

فالإدارة الفعالة للوقت = التخطيط الجيد للوقت × الإجراءات الايجابية لمواجهة مضيعات الوقت.
(عبد الله، 2000)

من خلال هذا القانون يتبين لنا أنَّ الحد من مضيعات الوقت يتطلب التعرف على مصادر هذه المضيعات، واتخاذ الإجراءات الملائمة للتخلص منها، حيث يجب بذل الجهد لتغيير العادات الخاصة بإهدار الوقت.

تعتمد الرقابة على مضيعات الوقت على الشخص نفسه وعلى البيئة التي يعمل فيها، إذ ليس من السهل رصد مضيعات الوقت وتحديد إجراءات السيطرة عليها.

والمنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت يقوم على خمس خطوات أساسية هي:

1) جمع البيانات:

إنَّ فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافياً الاعتراف بأنَّ الزائرين مثلاً يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم، والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها، ومثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من سجل الوقت. (عليان، 2005)

(2) التعرف على الأسباب المحتملة:

بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل منها، فهل هو المدير نفسه، أم الآخرون، أم البيئة، أم الفرد؟

وإذا كان المدير مسؤولاً عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين، فما سبب ذلك؟ أهى عادات المدير، أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة، أم غير ذلك من الأمور التي تستدعي الانتباه والحذر. (عبد الله، 2006)

(3) وضع الحلول الممكنة:

وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حدى، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليه. ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لابتكار بعض الحلول. كما يمكنه أن يشجع جلسات الزوبعة الفكرية Brain Storming، بهدف التعرف على مقترحات الحل، ليتولى بعد ذلك تطويرها إلى حلول قابلة للتطبيق لمواجهة مضيعات الوقت. (عليان، 2005)

(4) اختيار أفضل الحلول الممكنة:

ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة، لكل مضيعة من مضيعات الوقت، بهدف اختيار أفضل هذه الحلول، وأكثرها فعالية. (عبد الله، 2006)

(5) تنفيذ الحل المختار:

حسب (عليان، 2005) عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ، ومن ثم تقييم هذا الحل، بهدف التعرف على مناسباته ومدى فعاليته في حل المشكلة.

فإذا تبين أن المشكلة مازالت قائمة، فلا بد من إعادة العملية بأكملها، بدءا بجمع البيانات وانتهاء بتنفيذ الحل الممكن، وهكذا.

وبإمكان المدير أن يسيطر على كثير من مضيعات الوقت من خلال أسلوبين هما تجزئة الوقت، ثم التركيز في الأداء وذلك كما يلي:

1.5- تجزئة الوقت إلى:

- وقت يمكن ضبطه و هو الوقت الذي يتحكم فيه المدير.
 - ووقت لا يمكن ضبطه وهو وقت الاستجابة للأحداث و طلبات الآخرين.
- والمدير الفعال هو الذي يحاول زيادة نسبة الوقت الخاضع للضبط، إذ أنّ الوقت الذي يمكن ضبطه يقدر بحوالي 75% عند بعض الباحثين ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التبسيط، فمثلا قد يخصص وقت محدد كل يوم خاص بعمل معين مثل الاطلاع على المكاتبات، وتلقي الاتصالات الهاتفية، والإجابة الفورية على المراسلات ، وكذلك وقت لمتابعة أعمال الآخرين وفترة معينة للزيارات وهكذا. (عليان، 2005)

2.5- التركيز:

والذي يتمثل في التعريف والتحديد الواضح للعمل، من حيث أهدافه وإستراتيجيته، ليتمكن تحديد نوع المعلومات المطلوبة والضرورية، وترتيب الأولويات، ومن الأفضل القيام بعمل واحد في الوقت الواحد بدلا من التشتت في أمور كثيرة في الوقت نفسه، و يستعان في تحديد الأولويات بثلاث خطوات:

– ترتيب ورود الموضوع (مبكرا – متأخرا)

– الاستعجال (عاجل – آجل)

– مدى إسهام الموضوع في تحقيق هدف المنظمة (عليان، 2005)

فيما وضع بعض الخبراء نظاما رأوا أنه فعالا وقد استخدم من قبل العديد من مسيري المنظمات. إنّه نظام ABC للأولويات الذي اعتبروه أساس ظهور استراتيجيات تحديد الأولويات، هذا النظام يحث على أنه يمكن بل يجب أن تعطى قيمة نظام ABC إلى كل المهام، بحيث تقسم إلى فئات كالتالي (Mancini, 2003):

- **المهام A:** مهام يجب أن تنجز، وفي أقرب وقت بمعنى مستعجلة. حيث أنه عند الانتهاء منها يمكن الحصول على نتائج رائعة جدا. أما إن تركت أو أهملت قد يؤدي ذلك إلى عواقب وخيمة أو مزعجة أو كارثية، بالتالي فورياً هو ما تعنيه أولوية A.
 - **المهام B:** مهام يجب أن تنجز قريبا، لكن ليست مستعجلة مثل المهام A، إنما تبقى مهمة. يمكن تأجيلها لكن ليس لفترة طويلة، حيث يمكنها أن تصبح من المهام A خلال مدة زمنية قصيرة.
 - **المهام C:** هي المهام التي يمكن تأجيلها دون خلق عواقب وخيمة. يمكن للبعض منها أن يبقى في هذه الفئة إلى ما لا نهاية تقريبا. والبعض الآخر خاصة تلك المرتبطة بموعد إنهاء بعيد المدى سيرتفعون في النهاية إلى مستويات A أو B مع اقتراب الموعد النهائي.
- هناك فئة إضافية قد يرغب البعض في استخدامها إن كانوا غير مقتنعين بأنّ الفئات الثلاثة غير كافية لتغطية ما يبذلوه، وهي:

- **المهام D:** المهام D هي تلك المهام التي لا تحتاج نظريا إلى القيام بها، فنادرا ما يتم ربطها بمواعيد نهائية. حيث من الجيد انجازها ولكن من الناحية الواقعية يمكن تجاهلها كليا، مع عدم وجود آثار واضحة ضارة أو شديدة. (Mancini, 2003)

ترى الباحثة أنّ الجيد في نظام ABC هو أنّه يساعد على تجريد الفرد من العواطف حول كل مهمة، حيث يمنحك تطبيق هذا النظام فكرة أوضح عن كيفية القيام بترتيبها وانجازها. على سبيل المثال اصنع قائمة من 10 أشياء تود تحقيقها غدا، ثم حدد من هذه القائمة أربعة عناصر تتوقع أن تفعلها حقا، وقم بترتيبهم حسب الأهمية. أوّل مهمتان ستكونان A والمهمتان الثانيتان ستكونان B. الآن من قائمة الـ 10 أشياء الخاصة بك، اختر عنصرين إضافيين من المحتمل أن يكونا في ذهنك غدا ولكن يمكن تأجيلها إذا لزم الأمر، هذه هي المهام C. العناصر الأربعة المتبقية هي على الأرجح المهام D والتي من الجيد القيام بها ولكن دون ضغط، حيث يمكنك القيام بها غدا إن لم يكن لديك شيء أفضل للقيام به.

من خلال ما تم عرضه حول أساليب السيطرة على مضيعات الوقت، يتبين لنا أنّ التحديد الدقيق للأهداف هو الخطوة الأولى للتغلب عليها، إذ مع وجود أهداف محددة لا وجود لمضيعات الوقت، ذلك أنّ كل نشاط يصبح كغيره من الأنشطة، فالأهداف وما يريد أن يصل إليه المدير هي التي تشير إلى أنّ هذا النشاط مضيع للوقت أو لا. فليس هناك تعريف مطلق لمضيع الوقت، بل هو مسألة نسبية، فما هو مضيع للوقت بالنسبة لشخص ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، إذ أنّه من المهم أن يمتلك المدير القدرة على التمييز بين ما هو هام وما هو غير هام، كما عليه التخطيط الجيد لوقته حتى لا يفقد صفة إدارة أولوياته، كي يتجنب الوقوع فريسة لمثل هذا النوع من مضيعات للوقت، حيث يجب أن يتمرن جيدا على التحديد الأمثل لكل ما هو ضروري ومدى ملائمة الوقت لتنفيذ هذه الضرورات ومن ثم يصل إلى تحقيق الفعالية في إدارة وقته.

الخلاصة:

من خلال ما عرضناه في هذا الفصل عن إدارة الوقت ومضيعاته، يتضح أنه هناك الكثير من العمل الذي يجب القيام به حتى تتمكن المنظمة أو المدير أو المسؤول من إدارة وقته إدارةً تسمح له بممارسة وظائفه الإدارية المختلفة من أجل تحقيق أهداف التنظيم، حيث أن الوقت هو واحد من أهم الموارد المتاحة التي تمتلكها المنظمة والذي يجب استغلاله استغلالاً جيداً. إلا أنه بالرغم من الأهمية الكبيرة له فإنه أكثر العناصر أو الموارد هدراً، وأقلها استغلالاً سواء من قبل المنظمات أو الأفراد بسبب الاختلاف في إدراكه فيما بينهم، وما هذا إلا مؤشر على سوء إدارة الوقت حيث أن الوقت ليس هو المشكلة إنما هي كيفية استغلاله واستخدامه من أجل الاستفادة منه. فالإدارة الفعالة للوقت تعتمد على تخطيطه وعلى القدرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة مضيعاته، فالمضيعات كثيرة وأسبابها عديدة، منها ما يعود إلى أسباب مصدرها الفرد نفسه والتي يمكن السيطرة عليها في كثير من الأحيان، ومنها ما يعود إلى أسباب خارجية، كالظروف التنظيمية أو بعض الأمور المفاجئة. كما أن إدارة الوقت عملية تتطلب توافر الرغبة في التطوير التي تكون من خلال التحليل والتخطيط والمتابعة عن طريق تحديد الأولويات وإعداد الخطط وتنفيذها وفق جدول زمني محدد، من ثم التقييم.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مقابلات تقييم الأداء

الخلاصة

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل مفهوم الأداء والمضامين الأساسية التي تشكل مفهوم تقييم الأداء وفوائده، ومن يقوم به، والخطوات والطرق اللازمة لتحقيق ذلك، أهميته وأهدافه، حيث يعتبر الأداء وسيلة هامة للوصول إلى هدف محدد ومعين من قبل المنظمة، أين تسعى المنظمات بصفة عامة إلى الرقي بأداء العاملين فيها واستقطاب ذوي الكفاءات العالية وتطوير مهاراتهم، ولن يتم هذا إلا عن طريق تقييم الأداء الذي يشير إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد في المنظمة، حيث أنّ معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير على اعتبار عملية التقييم وسيلة رئيسية لتنمية قدرات وجهود العاملين وسلوكياتهم إنسانيا ووظيفيا.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء:

ارتبط مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون الموارد الأخرى، لاعتباره أساس بناء أي منظمة، حيث يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك كان الغرض من هذا الموضوع تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدّمت مفهوم الأداء في الساحة الإدارية، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ذلك أنّه مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنّه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات، والأداء يمكن تعريفه بأنّه العملية التي يتم من خلالها التعرف على كيفية قيام الفرد بمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

يفرق الباحثين بين كل من السلوك والأداء، ذلك أنّ الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقوع في عدّة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:

1- أنّ اعتبار المفهومين مفهوما واحدا يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الأداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق

المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلا من حصيلة هذه الفعاليات.

2- إنَّ الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمَّا الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهد ويبدل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، في هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفضا. (حسن، 2000)

وللأداء مفهوم هو أنه العمل الذي يعده الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة النوعية ويؤدَّى بأسلوب أو بطريقة معينة، أي أنه محدد النمط. (أبو علفة، 2002)

يقصد بمفهوم الأداء عند (عبد المحسن، 2004) المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذلك هو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

عرّف أيضا على أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه. (حمداوي، 2004)

كما يقصد بالأداء ما يصدر من الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما. (فرج، 2013)

يرى هاينز (Haynes, 2001) أنَّ الأداء يرتبط بعدد من العوامل، بعضها يخضع للموظف أو العامل بينما يخرج البعض الآخر عن سيطرته وتتخلص هذه العوامل في الآتي:

- **الموظف:** وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارة واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن: مناخ العمل ، الإشراف، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) إلى كفاءة الأداء.

وحسب (محمد، 2000) فإنّ الأداء هو: "نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور".

يتضح لنا مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمنهم من يرى أنّه سلوك ومنهم من يرى أنّه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنّه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ومنه نرى نحن أنّ الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنّه نتاج عدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد، ويجب أن نشير إلى أنّ الأداء الجيد ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية معينة هي النتائج، لهذا ينظر إلى الأداء على أنّه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المؤسسة، فهو نشاط يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وهو بذلك يحتل درجة كبيرة من الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه خاصة أن تخطط وتنظم، إلا أنّها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أيّة نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح، ومن يقوم بذلك هم الموظفين، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنّه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين.

2- محددات الأداء الوظيفي:

هناك عدّة عوامل تحدد مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين، وهذا التعدد هو ما يصعب على الباحثين تحديد مدى التفاعل فيما بينها ومعرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فقد حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات الأداء أين قدموا نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي: حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية أو القدرات، وإدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية. (السكران، 2004)

ويعني أنّ الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنّه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات العقلية وإدراك الدور.

1-2- الجهد:

يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز - الدوافع - إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته. (حسن، 2004) فنجد داخل المؤسسة الواحدة اختلاف في درجة مثابرة العمّال في أداء مهامهم وكثافة الجهد المبذول من عامل لآخر، وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم، ويمكن تمييز ذلك من خلال:

أ- **نوعية الجهد:** ونقصد بها مستوى الدقة والجودة، أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة، ففي كثير من الأحيان لا تولى أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهم من نوعية الأداء وجودة المجهود المبذول.

ب - **نمط الإنجاز:** ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة

في حالة ما إذا كان العمل جسمانيا، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم بها الوصول إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني. (حسن، 2004)

2-2- القدرات:

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، (حسن، 2004) إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية و بالتالي الجهد لتحديد الأداء.

تنقسم القدرة إلى نوعين: القدرات المكتسبة (التعلم) والقدرات الفطرية (الموروثة) التي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية و أخرى غير عقلية.

ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد، مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه والسرعة في إجراء العمليات الحسابية و تصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة، أما القدرات غير العقلية، فتشمل مثلا حدة البصر والسمع (قدرات الحواس) وذلك بالتمييز بين المسافات والألوان، وكذلك التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة والقدرات الحركية من اللياقة والكفاءة الجسمية، والتي تتضمن القدرة على بذل جهد جسماني مكثف وحفظ التوازن، والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها، أما القدرات المكتسبة فتلعب كل من البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دورا هاما في تكيف وتشكل سلوكه، وتؤثر على تنمية قدراته الفطرية وتطويعها، وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب.

3-2- إدراك الدور:

ويقصد به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه الأنسب للقيام بالعمل ومن الضروري توجيه جهوده من خلاله، فيقوم بالأنشطة التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

يتلقى الفرد العامل أثناء أدائه لعمله مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجهات وردود أفعال من زملائه وما يتلقاه من أجر وحوافز وعوائد تنظيمية وغيرها من المصادر الأخرى. يقوم الفرد بفرز هذه المؤثرات وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقاً من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة، وبطبيعة خصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.

1-3-2- مراحل الإدراك:

تمر عملية الإدراك بأربعة مراحل نذكرها كما يلي:

أ. **التعرض لمثيرات:** يتعرض العامل أثناء أدائه لمهامه لتعليمات وتوجيهات من طرف رئيسه في أمر معين، أو مثلاً دخوله ميدان الإنتاج ومواجهة معداته.

ب. **استقبال وتسجيل المعلومات:** في هذه المرحلة يتمثل الدور الأساسي لقدرات الفرد الحسية والعصبية لتحديد ما يتم استقباله من معلومات وتسجيله، فمثلاً قدرات السمع والبصر تساعد على تحديد ما سيتم تلقيه ورصده من المعلومات التي يتلقاها على شكل حركات أو كلام من الآخرين.

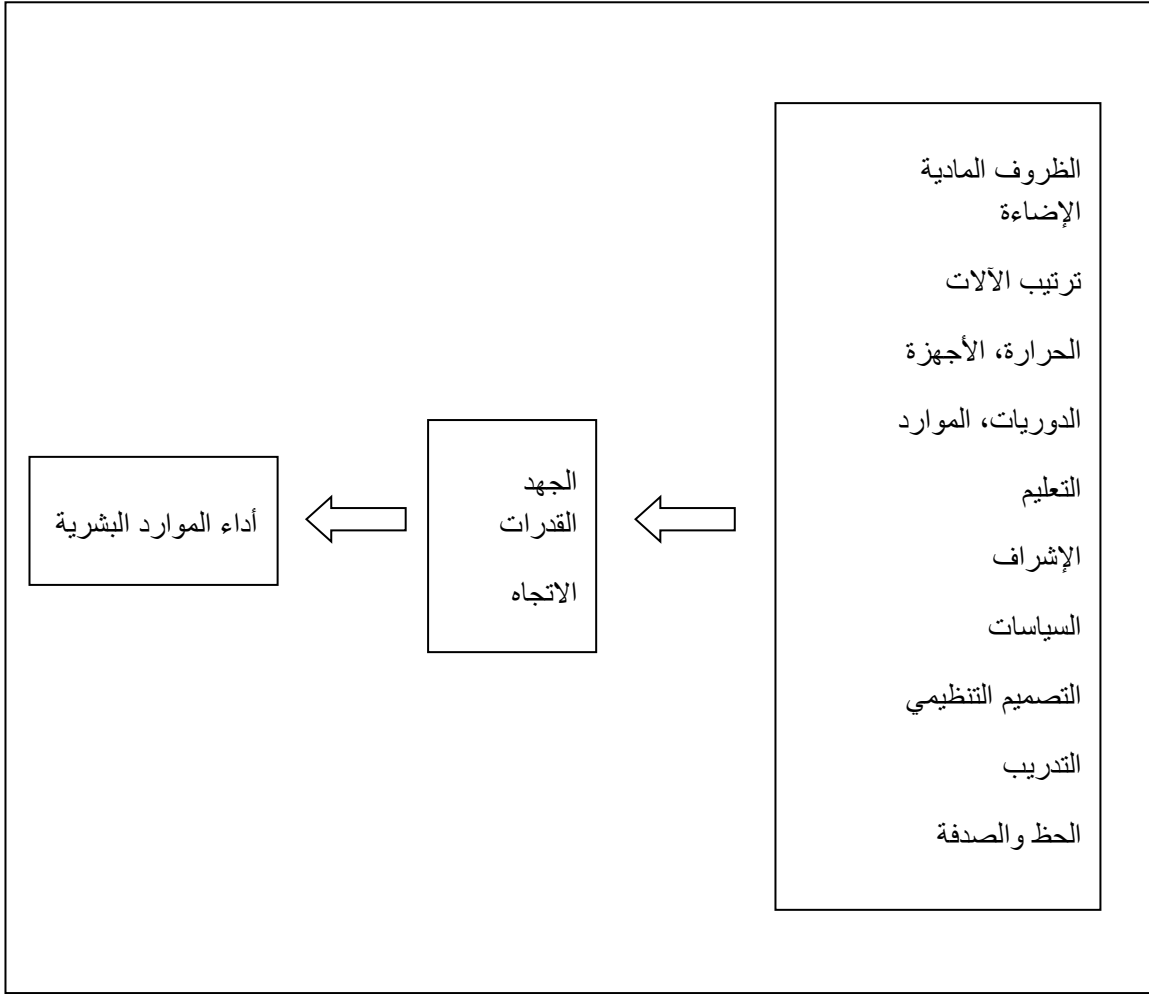
ج. **التفسير:** تعد هذه المرحلة أساس وجوهر العملية الإدراكية، حيث يتم فيها انتقاء وتصفية المعلومات المستقبلية في الجهاز العصبي، ويتحدد معناها بناء على المدركات السابقة، فمثلاً يتم

التركيز على بعض حركات المسؤول وكلامه وتفسيرها وإعطائها معنى انطلاقاً من الخبرات السابقة للفرد عن هذا المسؤول.

د- الاستجابات السلوكية: كمرحلة أخيرة في العملية الإدراكية تتحدد ردود أفعال العامل على أساس تفسيراته وفهمه لما أدركه، سواء كانت ظاهرة أو مستترة. (عاشور، 1979)

لم يتفق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في المجال بشكل تام على محددات معينة تحكم الأداء، لذا فإنهم يحدون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، حيث يعد تحديد العوامل المحددة للأداء أمراً صعباً نظراً للأسباب الآتية:

- _ أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
 - _ أن محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى.
 - _ أن عوامل البيئة لها أثر إيجابي أو سلبي على الأداء البشري، مثل عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء... الخ.
- والشكل الموالي يبين أهم العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في أداء الموارد البشرية:



شكل رقم (02): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في أداء الموارد البشرية. (حسن، 2004)

من خلال ما تم ذكره نرى أنه لا بد من توفر حد أدنى من الإتقان لدى العامل في كل مكون من مكونات الأداء، لتحقيق مستوى جيد ومرضى من الأداء، بمعنى عندما يبذل الأفراد جهود كبيرة ويكون لديهم قدرات عالية ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون في المستوى المطلوب أو المتوقع منهم ولن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة فيه، بما أنها لم توجه في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم دوره لكن تنقصه القدرات اللازمة، عادة ما يقيّم أدائه كأداء منخفض. كذلك يمكن أن يكون لدى

الفرد القدرات والفهم اللّازمين لدوره في العمل لكّنه لا يبذل الجهد الكاف. بالتّالي يكون أداء الفرد جيّداً أو مرتفعاً في مكّون من مكّونات الأداء ومنخفضاً أو ضعيفاً في مكّون آخر.

3- تطوير الأداء الوظيفي:

تطوير الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتطوير المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية بالتّالي فإنّ عناصر إدارة التحسين الشاملة تتكون من خمسة طبقات أساسية هي:

1. التوجيه: يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تعمل على تحديد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

2. المفاهيم الأساسية: تعتبر هذه الطبقة الأساس في تحديد منهجيات التحسين التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

3. عمليات التسليم: يرتكز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية، وتعمل على زيادة قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

4. التأثير التنظيمي: تختص هذه الطبقة بوضع المقاييس التنظيمية وتحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

5. المكافآت والاعتراف بالفضل: تختص هذه الطبقة بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل، والذي يتضمن المكافآت المالية بهدف دعم المهام المختلفة داخل البناء التنظيمي.

(الجندي، 2010)

4- الأداء المؤسسي:

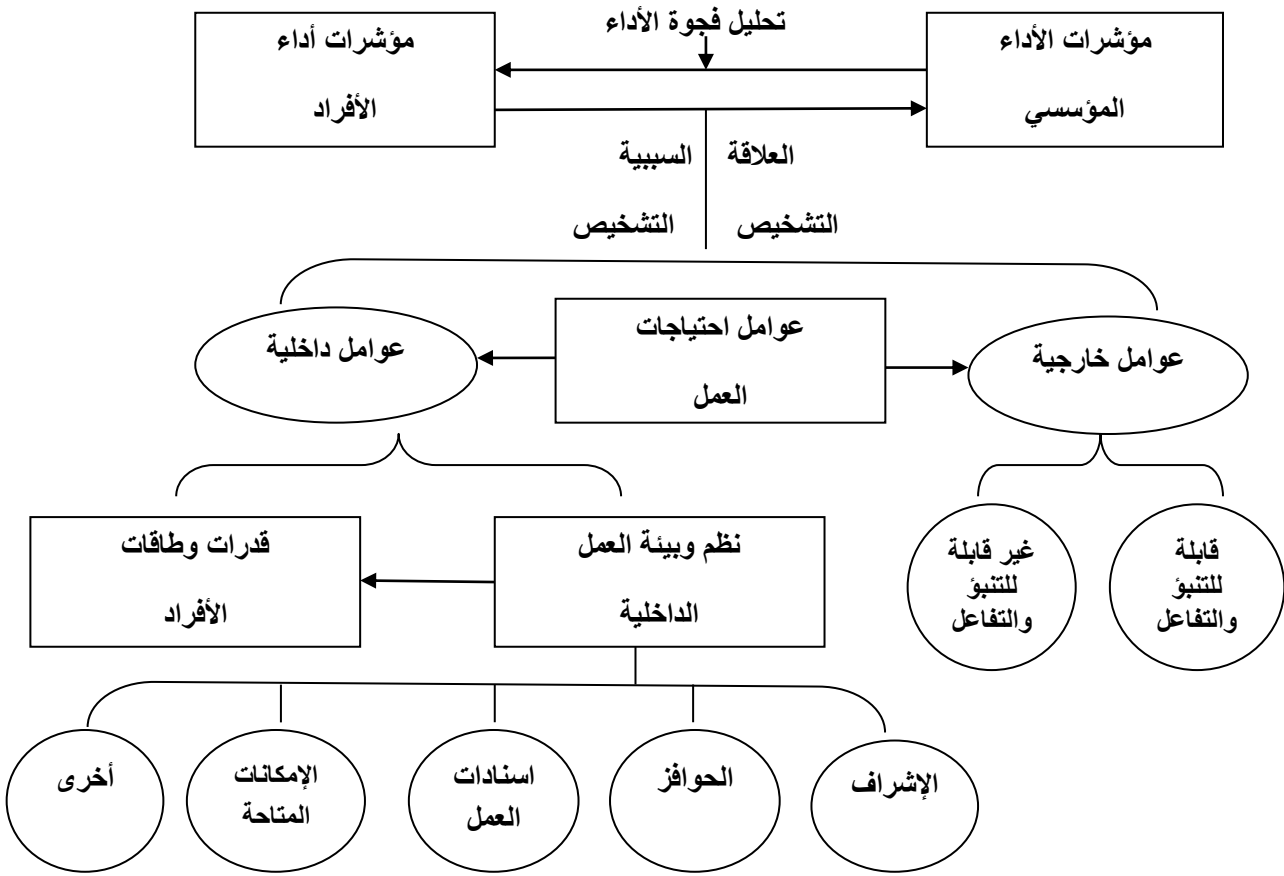
يقصد بالأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والذي يشمل ثلاث أبعاد هي:

1. أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (مخير وآخرون،

(2000)

نلاحظ هنا أنّ الأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية لو أخذ كل بعد منفردا رغم اشتماله على كل منها لكنه محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها.

والشكل الموالي يبيّن العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي:



الشكل رقم (03): العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي

المصدر: يونس (1998) تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أنّ هناك علاقة سببية بين الأداء المؤسسي والأداء الفردي، حيث أنّه في حالة توفر المناخ الفعال للأفراد فإنّ أدائهم العالي ينعكس على الأداء المؤسسي، وأتّه في حالة وجود فجوة في الأداء فلا بد من تشخيصها بصورة علمية، فالتشخيص يوضح أثر العوامل الخارجية وهي العوامل البيئية التي تؤثر على أداء الأفراد والمؤسسات، وأثر العوامل الداخلية التي تتمثل في قدرات ورغبات الأفراد من جهة وعوامل مرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، كالإشراف والحوافز وتخصيص الوظائف بما يناسب الأفراد.

وحتى يكون المسير أو القائم على المؤسسة محيطا بكل ما يخص الأداء، فهو يحتاج إلى معرفة التالي عن أداء مؤسسته:

1. ما هو مستوى الأداء الحالي؟ ويعرّف مستوى الأداء الحالي بأنه الأداء الحالي مقارنة بالأهداف الموضوعية.
2. ما هي النزعة أو الاتجاه في المنظمة؟ وهي الأداء عبر فترة من الزمن.
3. التحليل: وهو معرفة لماذا يحدث هذا المستوى من الاتجاه والأداء؟
4. خطة فعلية: بماذا قامت المنظمة لتحسن من أدائها أو تحافظ على أدائها؟ (النعيمي وآخرون، 2009)

وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في الآتي:

1. إنّ كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمنظمة.
2. إنّ قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية لهدم وتشتيت الجهود.
3. إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية، فهو تفوق يؤدي إلى الاختلافات والتدهور في الأجل الطويل.
4. إنّ إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور الجزئي.

5. إنَّ النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري وإلى تحقيق الإبداع الإداري. (مخيمر وآخرون، 2000)

5- أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

تتمثل أهمية تقييم الأداء المؤسسي في تناولها لعدد من الجوانب أهمها:

1. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
2. حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة والمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
3. المساعدة في التَّحَقُّق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
4. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
5. تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة. (الخطيب، 2003)

كما أنَّ هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها

لعملية تقييم الأداء المؤسسي، ومن أهمها:

1. المساعدة في التَّحَقُّق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها، فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم انجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

- 2.** عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة لها، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
- 3.** تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عال يتناسب وأهدافه الموضوعية، فنماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.
- 4.** المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة: وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
- 5.** تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعمّال على حد سواء. (بدر، 2009)
- من خلال العرض السابق لأهمية تقييم الأداء المؤسسي يتضح أنه مهم جدا وضروري بما أنه يثمن أداء الموظف ويساعد المؤسسة على قياس أدائها من خلال أداء موظفيها بالتالي معرفة مناطق القوة وتعزيزها، والوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها سواء المتعلقة بالموظف أو بالمؤسسة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنتظرة.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

يعد موضوع تقييم الأداء الوظيفي من أكثر الميادين الحيوية التي تتناولها الدراسات والبحوث والاستراتيجيات المعاصرة في المؤسسات والإدارات الحديثة التي تنشأ التطوير والتنمية، أين نجد من الضروري مراجعة أداء العاملين في كافة مستوياتهم الوظيفية خلال وبعد ممارسه نشاطاتهم، وذلك للتأكد من مدى كفاءتهم الإنتاجية التي تتخذ على ضوءها القرارات المتعلقة بشؤونهم الوظيفية. وقد تطور مفهوم تقييم الأداء الوظيفي حتى أصبح ركيزة أساسية ومحورية في إدارة الموارد البشرية واهتمامات الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسات.

1- مفهوم تقييم الأداء:

قبل الخوض في توضيح مفهوم قياس وتقييم الأداء لابد من الإشارة إلى اختلاف التسميات التي أطلقها الباحثين في الإدارة على هذه العملية، حيث وردت أسماء مختلفة لها في المصادر العلمية التي ناقشت وبحثت فيها، فالبعض أطلق عليها اسم تقييم الموظف Employee Evaluation والبعض الآخر سمّاها تقييم الاستحقاق Merit Rating وآخرون سمّوها بتقييم الكفاءة Efficiency Evaluation ومنهم من أسماها بتقييم الأداء Performance Evaluation وهي التسمية التي سيتم اعتمادها في هذا البحث.

هناك عدد من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء وكذلك بعض المفاهيم المرتبطة به مثل قياس الأداء الذي يعني الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم الأداء، وكذلك بعض المفاهيم المرتبطة به مثل قياس أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، وكذلك تقدير الكفاءة الذي يعني:

تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكاناتهم في وظائف ذات مستويات أعلى. (شاويش، 2000)

ويعرف على أنه: "العملية التي تسمح بالتعرف على مهارات ومعارف الفرد، وتبين المجالات التي يتفوق ويتميز فيها". (Murray, 1999)

يعرف تقييم الأداء بأنه جزء من العملية الإدارية، تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة والمنظمات التابعة له من خلال استخدام الموارد المتاحة، وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات (مخير، 2000)

ولكن (الكبيسي، 2005) يعرف تقييم الأداء بأنه: العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.

أما (علاقي، 2007) فيورد تعريفين لتقييم الأداء حيث عرّفه بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من التزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

كما عرّفه أيضا: بأنه الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حاليا وإمكانية تطويره مستقبلا.

وهو عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أنّ عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء. (زايد، 2003)

يعرّف أيضا بأنه عبارة عن تقرير دوري يبيّن مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف منه معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة. (صالح، 2004)

فيما عرفته (حمداوي، 2004) على أنّه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه.

عرّف (عقيلي، 2005) التقييم بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية، وصولا لقاعدته. أما (المرسي، 2006) فأشار عند الحديث عن مصطلح تقييم الأداء إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

وعرّف (المغربي، 2007) تقييم الأداء بأنه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية، وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل.

فيما عرّف (السحبياني والمشيقح، 2006) تقييم الأداء بأنه عملية منهجية تقوم على أسس علمية تستهدف إصدار الحكم بدقة وموضوعية وتحديد جوانب القوة والقصور، لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لتعزيز نقاط القوة وإصلاح نقاط الضعف.

كما ينظر كل من (Bloomquist & Yeager, 2008) إلى قياس الأداء على أنه موازنة الجهاز الحكومي لأولويته الإستراتيجية بعد أن تجيب إدارته عن تساؤلات أساسية منها: أين يقع الجهاز الحكومي حالياً؟ وأين يرغب أن يكون مستقبلاً؟ وهل عمله يصب في تحقيق الأهداف المرغوبة؟ وكيف يمكن أن يحقق ذلك؟ وهل يمكن تحقيقها؟ ومن ثم صياغة مؤشرات أداء لكل هدف.

وعرف (رسلان، 2008) قياس الأداء على أنه تعبير عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فضلاً عن أنّ الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع المنظمات المماثلة الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية.

ويرى أغينيس (Aguinis, 2013) أن قياس الأداء عبارة عن عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والجهاز، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية.

وهو عبارة عن عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والفرق ومواءمة الأداء مع

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (Herman, 2013)

فيما عرّف (حاروش، 2016) تقييم الأداء على أنه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية. وأيضا هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض النقاط التي تحدد مفهوم سياسة تقييم الأداء وما يقصد بها، وهي كالآتي:

- أن عملية تقييم الأداء هي عملية منتظمة ودورية تتلاءم مع نشاطات وطبيعة عمل كل منشأة.
- عملية تقييم أداء أيّ موظف تتطلب مراقبة وملاحظة أدائه بشكل مستمر حتى يتم الحكم على كفاءته على أساس موضوعي.
- القيام بتقييم الأداء يتطلب وجود معدلات أداء يتم وضعها بشكل مسبق وبالاعتماد على أسس علمية وموضوعية حتى تتم مقارنة الأداء الفعلي للموظف بهذه المعايير.
- أن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية تحليلية لأداء الموظف، تعمل على تحديد الصفات النوعية التي يتميز بها كل موظف عن الآخر حتى يتم الحكم في نهاية الأمر على التقدير الذي يستحقه الفرد والذي يتم على ضوءه تحديد بقائه في نفس العمل أو تنزيل درجته أو ترفيته، بالإضافة لذلك تساعد هذه العملية على تحديد مواطن الضعف والقصور في أداء الموظف وبالتالي دراسة الأسباب المؤدية إلى هذا الضعف وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لعلاجها لما يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائه في المستقبل.

- إن وجود سجل خاص بكل موظف يدون فيه كيفية أدائه لعمله وسلوكه المتبع أثناء ذلك يساعد المقيّم في إنجاز عمله بحيث يستطيع الرجوع إلى هذا السجل بدل الاعتماد على ذاكرته.

- إن طبيعة العمل في المنشآت العامة يجعل عملية قياس وتقييم الأداء تقوم على أساس الرأي الشخصي للمقيّم، وهذا يفسح المجال بالتالي للمحسوبية والتحيز الشخصي.

- إن الوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة وموضوعية عن عملية التقييم سيكون له أثر كبير على المنشأة واستمرارها في المستقبل، وذلك لأنه سيتم بناء قرارات كثيرة وهامة بناءً على تلك النتائج مثل الاختيار والنقل والفصل والترقية والمكافآت وغيرها من الأمور الهامة التي تؤثر بشكل كبير على نشاط المنشأة. (إسماعيل، 2005)

ويمكننا إبراز أهمية مصطلح تقييم الأداء من خلال التطرق إلى الأهداف التي يسعى لتحقيقها، والتي نقدمها في النقاط التالية:

- قياس أداء الفرد لتقدير مكافأته ماديا ومعنويا مقابل ما أسهم به في تحقيق أهداف المنظمة.
- تعريف الأفراد بمواقع أدائهم، ودفعهم إلى تجاوز نقاط الضعف فيها.
- رفع معنويات الأفراد، إن وجود برنامج لتقييم أدائهم يدفع بهم إلى العمل بجدية فيعطي الفرصة للإبداع والحصول على تقديم أعلى، وهو ما يكون له الأثر في رفع المعنويات.
- اتخاذ نتائج التقييم أساسا في:

- إعادة توزيع الأفراد لتحسين أدائهم، عن طريق نقلهم أو تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب عمله في المستقبل.

- الاستغناء عن الأفراد غير الأكفاء إذا ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير أدائهم.

- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية وقدراته الذهنية والعضلية.
- وضع الشخص المناسب وفق رغبته وطموحه وقابليته وإنجازاته، مما يحقق خدمة الفرد والإدارة معا. (الهييتي، 2005)

كما قام أحد الباحثين بمحاولة إيجاد العلاقة بين الوظيفة الرقابية للمنظمة وتقييم الأداء وتوصل إلى أن تقييم الأداء يعتبر نتيجة للرقابة التسييرية، حيث أن المنظمة عندما تقوم برقابة الأداء لدى عمّالها تصل إلى تقييم هذا الأخير فيما إذا كان بالحجم والكيف المطلوبين أم لا. (Sadeg, 2006)

وعلى ضوء التعريفات السابقة نرى أن مفهوم تقييم الأداء هو من اهتمامات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأحد أنشطتها الرئيسية، وهدفها تقدير كفاءة أداء العاملين، ومدى قدرتهم على النهوض بأعباء ووظائفهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة منهم في الإنتاج، بالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم وسلوكهم، مما يساعدها في اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وموضوعية تسمح للعاملين الاستفادة من فرص الترقية ومعرفة مدى الثبات أو التراجع في مسيرتهم خلال فترة زمنية محددة.

2- المبادئ الأساسية لتقييم الأداء:

تقوم عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب (خليل، 2011) على مرتكزات ومبادئ أساسية يمكن إجمالها بما يلي:

1-2- تحديد الهدف من التقييم:

يتضمن هذا المبدأ تحديدا لأغراض التقييم وإبلاغ ذلك لجميع العاملين من موظفين وإداريين، يساعد ذلك على معرفة ما ينبغي تقييمه وتقويمه والوسيلة المناسبة للتقييم والموعود المناسبين وعدد مرات التقييم وكيفية إعلام نتائجه للموظف المعني بالأمر.

2-2- تحديد موضوع التقييم:

تشير الخطوة الثانية إلى عمل الموظف موضوع التقييم، ويتضمن ذلك أبعاد وعوامل أداء محددة للتقييم من صفات شخصية للموظف، سلوكه العملي، نتائج العمل الوظيفي الذي قام به آخذين بعين الاعتبار الدقة والسرعة والنوعية والكمية في طبيعة العمل المنجز، ويراعى في هذا المجال بعض الضوابط من أهمها:

أ- صلة أو علاقة العوامل القياسية للتقييم بالعمل المنجز:

وهنا توجد فئتان، الأولى تشمل خصائص وظيفية مثل:

المهارة _

الإحاطة بإجراءات العمل _

سرعة الأداء _

مستوى إتباع التعليمات _

_ مدى المواظبة على الحضور والانصراف في المواعيد المحددة

والثانية تتضمن الخصائص الشخصية ذات الصلة مثل:

_ التّعاون

_ اللباقة

_ الثقة بالنفس

_ الانفتاح الفكري

_ المبادرة

_ الحماس

ب - التمييز:

أي أن تتسم عوامل التّقييم بحساسية الكشف عن الفروق بين نوعية أداء العاملين، والتّمييز بين مستويات الأداء الجيدة والسيئة.

ج - الوضوح:

يجب أن تعرّف عوامل التّقييم بشكل محدد ودقيق، وأن تكون واقعية ومنسقة مع الأهداف التنظيمية، وقابلة للقياس، كل ذلك بعيداً عن الالتباس بالمعاني وعن الاجتهاد الشخصي.

د - الشمولية:

ونعني بذلك عدم إغفال عوامل التقويم والتّقييم لأيّ جانب مهم لنجاح العمل إذا ما اختصرنا العوامل عددياً، وأن لا نسمح بالالتباس وتداخل المعاني إذا ما كانت العوامل كثيرة العدد بما يعقد عملية التّقييم.

3-2- تحديد مقاييس الأداء لكل عامل من عوامل الأداء:

تقتضي هذه الخطوة تحديد مستويات أو درجات عوامل الأداء، وتتميز مقاييس الأداء السليمة ببعض السمات، من أهمها:

أ- قابلية القياس: كمًا، نوعًا، زمنيًا.

ب - الموضوعية: أي تكون مدعومة بمستندات ووثائق يمكن التحقق منها عن طريق الآخرين. وتكون عادة ذات ميزة كمية مثل (عدد الحجوزات لعامل الطيران - عدد أيام الغياب)، وميزة نوعية مثل (التقارير التي يرفعها الموظف - حسن التصرف - القدرة على تحمل المسؤولية).

ج - التمييز بين مستويات الأداء: يجب التمييز بين المستويات المرضية، العالية، المتدنية للأداء.

د - أوزان المقاييس: ينبغي أن تعطي المقاييس قِيمًا وأوزانًا تعكس الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء.

هـ - الوضوح: أي استخدام قياس التدرج مثل، (ممتاز - جيد جدا - جيد - حسن - ضعيف...).

4-2- تصميم نماذج التقييم وإجراءاته:

أن تكون النماذج سهلة، مبسطة، غير معقدة، مفهومة التطبيق من قبل المستخدمين من حيث اللغة والتعليمات المطلوبة. (خليل، 2011)

5-2 - تحديد موعد التقييم وحدته:

يجب أن يحدد متى يتم التقييم، عدد مرّاته، المدة الزمنية لإعداد التقارير التقييمية بشكل مناسب للمستخدمين وكفاءة الإعداد الدقيق لذلك ولنتأجه.

6-2- التغذية العكسية:

لكي يحقق التقييم غايته وأهدافه المرجوة، من الضروري أن تكون النتائج علنية وليست سرّية، أي لا بد من عملية تغذية عكسية، بمناقشة النتائج مع المستخدمين والموظفين لمساعدتهم على التحسين والنمو المستقبلي، وهذا لا يمنع تحقيق الموضوعية والحيادية في ذلك إذا ما اتّبع الأسلوب الصحيح في عملية التغذية الرجعية بين المرؤوسين والرؤساء.

7-2- منح الفرصة لشكوى العاملين:

من الطبيعي احتمال وجود الأخطاء في عملية التقييم، ومن الطبيعي أيضا ومنعا للتعسف والظلم بحق العاملين، أن نعزز الثقة لدى المستخدمين والموظفين من خلال إعطائهم الفرصة لتقديم الشكوى والاعتراض والنقد، ما يسهم في موضوعية التقييم وحماية الموظفين.

8-2- استخدام نتائج التقييم:

يجب أن يكون هناك ربط بين نتائج التقييم وقرارات الأفراد، وأن تكون استخدامات النتائج واضحة لجميع الموظفين والمديرين، كأساس للتدريب والمكافآت وإعادة توزيع المهام والترقية والتأديب، والمحافظة على الموظفين أو الاستغناء عنهم.

9-2. اقتناع ودعم الإدارة العليا:

من الضروري أن تلتزم الإدارة العليا بتهيئة كل الأسباب والشروط الكفيلة بنجاح التقييم، ومع استعدادها لحشد كافة الموارد المتاحة واللازمة له. إضافة إلى ذلك، على الإدارة العليا أن تُظهر وتلتزم بمواجهة كافة العراقيل، وأول هذه المظاهر لذلك:

- _ تقبل العاملين للنظام.
- _ تدريب المقومين والمقيمين.
- _ تأكيد أهمية التقييم.
- _ تحفيز المقيمين على الاهتمام والالتزام بالتقييم.
- _ موضوعية التقييم.
- _ المراجعة الدورية والمنتظمة للتقييم. (خليل، 2011)

3- معايير قياس الأداء:

في كل عملية من العمليات يجب وضع المعايير اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء الفرد، وتستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة، وتفيد في الحكم على كفاءة الأداء، وقد صنّفت إلى:

- نوع الأداء: يعتمد على كمية وجودة ناتج الأداء.
- سلوك الأداء: وهي السلوكيات المؤدية إلى تحقيق النواتج مثل المواظبة على العمل، معالجة شكاوي العاملين، التعاون مع الزملاء...

- **تحليل وتوصيف الوظائف:** أي معرفة المهام والأنشطة التي يحتويها العمل، والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط هي:

- **الصدق (validity):** ويقصد بصدق المعايير إمكانيتها في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي، أي يجب أن تخلو من القصور والتشويه.
- **الثبات (Reliability):** ويقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين، أي أنّ النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- **التمييز (Discrimination):** قدرة المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.
- **القبول (Acceptability):** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ويحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أمّا المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية. (عباس، 2006)

- **وأضاف (المرسى، 2006) التوافق الاستراتيجي (Strategic Congruence):** ويقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة وغاياتها وأهدافها وثقافتها. على سبيل المثال، إذا

كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فإنّ نظام إدارة الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية قيام الموظفين بخدمة العملاء ومستوى جودتها.

4 - مسؤولية تقييم الأداء:

من الضروري مراجعة أداء العاملين في كافة مستوياتهم الوظيفية خلال وبعد ممارسة نشاطاتهم، وذلك للتأكد من مدى كفاءتهم الإنتاجية التي تتخذ على ضوءها القرارات المتعلقة بشؤونهم الوظيفية. وهنا تقع المسؤولية على عاتق:

1-4- وحدة الموارد البشرية: هي التي تقوم بتصميم تقييم الأداء، سواء بالاستعانة بالأنظمة العالمية المتعارف عليها، أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين، أو من جهات أعلى، ثم تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم، ثم تجميعها وتفريغها وتحليلها واستخلاص النتائج.

2-4- المديرون: يقوم هؤلاء بصفتهم المشرفون مباشرة على العمّال بإعداد المقاييس التقييمية وإفراغها في شكل تقرير يوضح النتائج، وتقديمه إلى وحدة إدارة الموارد البشرية. (حاروش، 2016)

واتفق كل من (المغربي، 2007)، (المرسي، 2006) و(عقيلي، 2005) في تناول خمسة مصادر أولية للحصول على معلومات الأداء (من يقوم بالأداء؟)، وهذه المصادر كما أشاروا إليها هي:

1. المشرفون (Supervisors): ينظر عادة إلى المشرفين باعتبارهم أهم مصادر

الحصول على المعلومات عن الأداء، وذلك لاملاكهم معرفة واسعة عن متطلبات أداء

وظيفة، بالإضافة إلى توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

2. **الزملاء (Peers):** التقييم عن طريق الزملاء يكون أكثر صدقا وثباتا وموضوعية نظرا لقرب الزملاء ومعرفتهم الدقيقة بأبعاد الوظيفة وخصائصها، وخاصة في الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسهم، أو الحالات التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك.

3. **المرؤوسون (Subordinates):** ينظر للمرؤوسين كمصدر هام للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوافر لهم (المرؤوسين) الفرصة للتعبير عن الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في التنظيم والتوجيه والقيادة، وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.

4. **العملاء (Customers):** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تُتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

5. **الذات أو التقييم الشخصي (Self Appraisal):** بجانب تقييم الزملاء، يمكن للمديرين أيضا الاعتماد على تقييم المرؤوسين لأنفسهم، حيث يستطيع الأفراد الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه.

5 - أهمية قياس الأداء:

من منطلق أنّ ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله وتطويره وتحسينه والتحكّم فيه، تأتي أهمية تقييم الأداء، والإدارة الواعية والجيدة هي الضمان الوحيد لنجاح العمل، إذ تزداد الأعباء مع الوقت، وفي عصرنا الحاضر وباستخدام التقنيات الحديثة المتاحة في كل مجال، أصبحت الكثير من الوحدات الإدارية الصغيرة تفوق الكبيرة في حسن إدارتها وحرصها على التطوير الذاتي والتحسين المستمر بهدف المُضيّ في تقديم الخدمات بسهولة ويُسر، وبأقل تكلفة وفي أصغر مدة زمنية ممكنة مما يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتبع أهمية بناء نظام قياس أو تقييم الأداء في الآتي:

- يُعد القياس مدخلا علميا حديثا يهدف إلى تحسين الأداء في مختلف المجالات.
 - يشخص واقع الأداء ويكون قاعدة بيانات أساسية لاستكمال دراسات ذات علاقة بتحسينه.
 - يساعد في إيجاد مؤشرات موضوعية لقياس الأداء تدعم القرارات المتعلقة بجهود التطوير الإداري.
 - مخرجات القياس تساعد في تصنيف أجهزة القطاع الحكومي استناداً لمستويات أدائها وبالتالي تحدد آفاق المنافسة بينها.
 - قياس الأداء سيكون أساساً لدراسة أسباب انخفاض جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة في القطاع الحكومي للمواطنين.
 - تبني برامج تدريبية ترفع من إنتاجية القوى العاملة وتتوافق مع احتياجات العاملين.
1. تفيد بعضاً من مخرجات نشاط الاستشارات في مراكز القياس، بتوفير بيانات حول ضعف أو قوة الأداء وأسبابه. (Jones and all, 2000)

- قياس الأداء يفتح آفاقاً لتطلعات الجهود للمنافسة من خلال مقارنة أداء التنظيمات مع مثيلاتها . (الملكوي، 2009)

كما اتفق كل من (المغربي، 2007) و(السحبياني، والمشيق، 2006) و(المرسي، 2006) في الإشارة إلى أبرز الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم الأداء الذي إذا تم بشكل سليم وموضوعي سيكون له الأثر الكبير على المنظمة، وعلى العاملين؛ منها:

1- يساعد تقييم الأداء متخذي القرارات والمسؤولين في المنظمة في تحديد مدى كفاءة العاملين في القيام بمهامهم، وعلى الحكم على مدى إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من أجل:

- تشجيع ومكافأة الأداء المتميز
- تحسين وتعديل الأداء الضعيف.

2- يسود جوّ من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أنّ جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل هي محل تقدير واهتمام الإدارة، وأنّ هدف إدارة المنظمة من تقييم الأداء معالجة نقاط الضعف لديهم. كما يشعر العاملون أنّ القرارات الإدارية المتعلقة بهم كالترقية أو المكافآت لا تتم إلا على أساس جهودهم في العمل، مما يشعرهم بالعدالة والمساواة.

3- إشعار الموظف بمسؤوليته، إذ عندما يدرك العاملون أنّ نشاطاتهم وجهودهم موضع تقييم من قبل رؤسائهم، وأنّ نتائج هذا التقييم سينترب عنها اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمستقبلهم الوظيفي، سوف يشعرون بالمسؤولية تجاه أنفسهم، وسوف تجدهم يتفانون في بذل الجهود والطاقات لتأدية أعمالهم على أحسن وجه، لكسب رضا الإدارة ورؤسائهم.

4- تزويد الموظف بتغذية مرتدة عن أدائه بما يدفعه لتخطي الصعوبات وبلوغ الأهداف وتنسيق الجهود المشتركة لكل من المشرف والمدير والموظف الرامية إلى التطوير المهني.

5- يساعد تقييم الأداء الرؤساء على اتخاذ قرارات إدارية عادلة بشأن العاملين تتعلق بالاقترحات لتحسين أداء المرؤوسين، من حيث الترقية أو التحويل أو النقل، أو اقتراح المكافآت المالية المناسبة، وكذلك تولي مناصب قيادية أعلى.

6- تقليل معدل دوران العمل من خلال شعور العاملين بالعدالة والموضوعية في اتخاذ قرارات شؤون العاملين.

7- تطوير برامج إعداد الموظفين وبرامج التدريب أثناء الخدمة. وتوفير قاعدة بيانات لأغراض البحث العلمي حيث يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين وأوضاعهم في المنظمة، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم، وإنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها.

6 - أهداف تقييم الأداء:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية تقييم الأداء إلى العديد من الأهداف، حيث يمكن أن تستخدم المعلومات المتحصل عليها لأغراض معينة في مجالات مختلفة، هي:

1-6- المجال الإداري:

اتفق كل من (النجار، 2007) و(المرسى، 2006) في الأمور التالية:

1. في مجال التخطيط: القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية بالشكل الصحيح في المنظمات.
2. في مجال الترقية: لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد المنظمة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى، وتقييم الأداء المبني على أسس موضوعية وعلمية يساعدها على اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لشغل

المناصب القيادية في المنظمة، كما يبين لها مدى استحقاق كل العاملين للترقية، لأنّ تقييم أداء الموظف وكفاءته لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكاناته لشغل منصب وظيفي أعلى من وظيفته الحالية.

3. **في مجال التعيين:** تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة عملية اختيار العاملين المناسبين لأداء الأعمال ونجاحها، فإذا دلّت نتائج تقييم الأداء على أنّ من اختيروا تمّ اختيارهم على أساس جودة أدائهم في العمل، اتّضحت سلامة وصحة الإجراءات المتّبعة في اختيار العاملين، وتعيينهم في العمل الذي يتناسب مع إمكاناتهم.

4. **في مجال التدريب:** مساعدة المدربين والمشرفين في استيفاء بيانات استمارات التقييم، وتوحيد قوائم التقييم بالنسبة لجميع القائمين عليها، بالإضافة إلى أنّه عن طريق نتائج التقييم، وبعد انتهاء تدريب العاملين يمكن معرفة مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي خضعوا له، إذ تدلّ نتائج التقييم الجيدة على استفادة العاملين الذين حضروا التدريب، والعكس صحيح.

5. **في مجال النقل الوظيفي:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً مهماً ووسيلة فعّالة في معرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلاءم أكثر مع قدراتهم، وإذا أظهرت نتائج تقييم الأداء أنّ مستوى الكفاءة غير جيد عند الموظف ليس بسبب ضعف مهارته أو قدرته على العمل، لكن بسبب عدم انسجامه مع عمله وعدم تناسب قدراته وإمكاناته مع متطلبات وظيفته، ينبغي في هذه الحالة البحث عن عمل آخر يتناسب مع قدرات هذا الموظف وإمكاناته.

6. **في مجال تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات:** في ضوء نتائج تقييم أداء العاملين يمكن للمسؤولين في إدارة المنظمة تحديد من سوف تزداد أجورهم، وتحديد الحوافز، وتقرير حق العاملين في الحصول على المكافآت والعلاوات الدورية السنوية على الرواتب، فمن الطبيعي

أن تُعطى هذه المكافآت والعلاوات فقط للعاملين أصحاب الكفاءة والسلوك السليم الذي توضحه نتائج تقييم الأداء.

7. رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين نتيجة لما يحصلون عليه من مكافآت ومحفزات تشجيعية نظير أدائهم المتميز.

8. كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال، ففي نتائج التقييم تُفرض بعض العقوبات التأديبية في حق المقصرين في أدائهم عن قصد.

2-6- مجال تطور المنظمة:

إنّ تقييم الأداء في هذا المجال يسعى إلى تحقيق بعض الأهداف التي تُسهم بأن واحد في تطوير أداء الفرد والمنظمة ككل، من خلال كشف نقاط الضعف في أدائه لرفع إنتاجيته، وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود جميع العاملين، واتفق كل من (النجار، 2007)، (المغربي، 2007) و(السحبياني، والمشيق، 2006) في الإشارة إلى بعض هذه الأهداف، ومنها:

1. أنه وسيلة لتطوير الأداء الذاتي: فقياس الأداء أداة صالحة وفعالة، يستطيع بوساطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومعرفة كفاءته في العمل، ومعرفة موقفه في أيّ نزاع مهني أو نقابي، ويعرف جوانب القصور لديه، بالتالي يكون لديه فرصة وامتسع من الوقت لتلافيها.
2. تنمية الكفاءة لدى الرؤساء، ومساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك. فطبيعة تقييم الأداء تقتضي من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم في أثناء عملهم، والقيام بتحليل هذا الأداء والسلوك، وذلك ليكونوا قادرين على تقييم أداء مرؤوسيهم بشكل جيد، مما يؤدي

إلى تنمية ملكة التقدير، والحكم السليم لديهم على الأمور، فيتدربون على الرقابة الفعّالة المستمرة، وعلى القيادة الصالحة الرشيدة.

3. يكشف للإدارة العليا عن مواقع القوة والخلل في أقسام المنظمة المختلفة، بالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها.

4. الكشف عن الاحتياجات التدريبية: لا شك أنّ عملية التقييم تكشف نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وسلوكياتهم، وهذا يتيح الفرصة لوضع برامج تدريب وتوجيه لعلاج هذه النقاط، مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة، من خلال تحسين إنتاجيتهم ورفعها وبالتالي إنتاجية المنظمة ككل.

5. يهدف برنامج تقييم أداء العاملين إلى خدمة الإدارة ومصلحة المنظمة من جهة، وإلى خدمة الأفراد العاملين من جهة أخرى، فالأفراد عندما يشعرون أن الإدارة تعتمد نظاما دقيقا وفعالاً لتقييم أدائهم، فإنهم سيبذلون جهوداً مكثفة لبلوغ درجات عالية في التقييم، وهذا بدوره يخدم تحقيق الأهداف والخطط الإنتاجية للمنظمة، وبنفس الوقت يخدم رغبات الأفراد العاملين وطموحاتهم، لأنه سيؤدي إلى إشباع عدد من الرغبات لديهم كالحصول على فرص مضافة للترقية.

وفي نفس السياق يرى (أحمد، 2013) أنّ أهداف تقييم الأداء هي:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور.
- تشجيع التنافس بين الأفراد.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة الإنتاجية.

- إمكانية قياس إنتاجية الأقسام المختلفة، ومقارنتها.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءاتهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للترقية والنقل والفصل والتدريب وغيرها.

7- خطوات تقييم الأداء:

حدد (المغربي، 2006) أهم خطوات تقييم الأداء فيما يلي:

1. دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة، وفهمها بشكل ممتاز، وتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله.
2. ملاحظة أداء العاملين ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف المباشر لتحديد مدى تمكنهم من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك حسب معايير الأداء ومعدلاتها الفعلية.
3. مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.
4. إجراء مناقشة مع الفرد ذاته بهدف اطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه، وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.
5. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة،... الخ).

8- طرق تقييم الأداء:

يمكن تقسيم أنواع طرق قياس الأداء إلى قسمين رئيسيين: المقاييس التقديرية، والمقاييس الموضوعية.

8-1- المقاييس الموضوعية:

وهي مقاييس لا تتطلب تقديرات أو استنتاجات أو تجميع وتحليل للبيانات. تحتوي هذه الفئة على بيانات يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها من موظف لآخر، مثل معدلات الإنتاج، نسبة التألف، الوقت المستغرق في إنجاز المهمة، كذلك الغياب، الحوادث، الشكاوى، تسرب الموظفين، ترك العمل. هذه مقاييس تمثل في بعض المؤسسات ركائز نظام تقييم الأداء، ومن الواضح أنّها مقاييس غير سليمة إذا ما اعتمدت كمعيار أساسي للأداء. وسنتطرق لبعض الأمثلة، منها:

أ. **الغياب:** تستخدم الكثير من المؤسسات عامل الغياب كأحد المؤشرات على كفاءة الموظف، حيث تبدو المعادلة بسيطة في أنّ الموظف الغائب هو موظف غير منتج وأنّ أحد شروط الأداء الجيد هو الحضور إلى العمل. لكنّ هذا المؤشر ينقصه الكثير من المصدقية حيث يعتبر الغياب عامل تكلفة يجب تخفيضها بوسائل رقابية وإدارية، ولكن قلما تفرق هذه المقاييس بين الغياب بعذر والغياب بدون عذر، وبالتالي لا تراعي الفوارق الفردية في التغيب بين الموظفين وأسباب هذا الغياب. وهي لا تراعي أنّ في الشتاء مثلاً يكثر الغياب بسبب أمراض معينة، بينما قد يكثر في أوقات أخرى بسبب ظروف العمل نفسه، وعليه فلا يمكن قياس كفاءة الموظف في الحالتين بنفس الطريقة. وكذلك الفترة التي يتم فيها جمع البيانات حول الغياب لها تأثير حيث قد يصادف تغيب الموظف بكثرة خلال فترات التقييم بينما يكون ملتزماً خلال باقي العام، قد يكون غياب الموظف في فترات حساسة للمؤسسة

ولو لمدة قصيرة له تأثير على العمل أكبر من موظف آخر يغيب كثيراً ولكن في أوقات عادية.
(هافارد، 2001)

ب. الشكاوى: الشكاوى هي تظلم الموظف بشأن أحد جوانب إدارة الموظفين أو إجراءاتها. وهي على هذا النحو تعتبر لدى البعض مقياساً لفاعلية المشرف في قدرته على المحافظة على علاقات ودية مع المرؤوسين أو قدرته على معالجة التظلمات على المستوى غير الرسمي. وكذلك مقياس لفاعلية المرؤوس في مدى تدمره وسلوكه السلبي تجاه الآخرين. وهذا المقياس للأداء مقياس لا يمكن الاعتماد عليه لكونه لا يتسم بالثبات حيث إنه ليس كل موظف لديه مشكلة يبادر إلى رفعها للجهات العليا وقد تسوى بعض هذه المشاكل بعدة طرق شفوية بين الموظفين وبالتالي لا تحتفظ المؤسسة بسجلات لها حول هذه الحوادث، كما أنه من غير الواضح من هو الذي يجب أن يقاس بهذا المقياس الرئيس أم المرؤوس.

ج. مقياس الإنتاج: يعتبر الكثير من الباحثين أنّ مقياس الإنتاج هو جوهر عمليات قياس الأداء، ذلك أنه يتعلق بدرجة كبيرة بظروف العمل وقدرة العامل أكثر ما يتعلق بسلوكه. ومثال ذلك طابع آلة كاتبة يقاس بعدد الأسطر في الأسبوع، أمين صندوق في بنك يقاس بعدد حالات العجز والفائض في الصندوق، وهكذا .

وتثار الكثير من النقاط حول مدى حكمة هذا المقياس ومنها:

- ما هو أفضل مستوى للأداء: يفترض أنّ الأكبر هو الأفضل. ولكن الأمر ليس كذلك بالضرورة. فقد أدرك الكثير من المدراء أنّ العامل قد "يحترق" إذا عمل بسرعة وجهد أكبر من اللازم. بالتالي تبرز مسألة متى يجب أن يتوقف العامل. تتدخل عدة عوامل في أداء العامل منها الأمان في العمل، الرضا الوظيفي، كفاية المعدات، توفر الوسائل المساندة، تشبع السوق،... الخ.

كذلك تبرز مشكلة مقارنة الإنتاج مع مقياس مطلق أو مقارن، فالمقياس المطلق يقيس العمل في الظروف المثالية، مستبعداً عدة عوامل منها: الظروف التنظيمية للمؤسسة، العوامل النفسية والبيئية المحيطة بالعامل، تعاون الزملاء، العلاقة مع الأقسام الأخرى، نوع وطبيعة المعدات، وغيرها مما لا يمكن المقارنة به في الكثير من الأوقات. وبديلاً عنه المقياس المقارن والذي يتم تحديده من قبل المشرف والإدارة وهو أفضل وأدق في القياس، لكن يلزمه تحديد ما هو معيار الأداء الذي قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى بل من مشرف أو قسم إلى آخر. بالتالي فالاتجاه الحديث في الإدارة يتبنى إستراتيجية الإنتاج المناسب (وليس الأعظم) وذلك بتحديد معدات مناسبة لكل من العامل والآلة. (هافارد، 2001)

2-8- المقاييس التقديرية:

وهي مقاييس تقديرية حيث تتطلب أن يقوم شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر. ويتضمن هذا جمع المعلومات، وزن أهميتها، واستخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم. هي تقيس أو تقارن أداء الفرد نسبةً إلى فرد آخر أو مجموعة من الموظفين الآخرين، إذاً هي مقاييس نسبية يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين تمثل الأولى الطرق التقليدية للتقييم بينما تمثل الثانية الطرق الحديثة أو المبتكرة لتقييم الأداء وفق التصنيف التالي: (إدريس، 2001)

جدول رقم (01): المقاييس التقديرية

أولاً	الطرق التقليدية	ثانياً	الطرق الحديثة
1	طريقة المقياس المتدرج البياني	1	طريقة الأحداث الهامة
2	طريقة الترتيب العام	2	طريقة التقرير المكتوب
3	طريقة قوائم المراجعة	3	طريقة الإدارة بالأهداف
4	طريقة التوزيع الإجمالي	4	مقاييس تقييم ثابتة سلوكياً
5	طريقة الاختيار الإجمالي	5	السلام مختلطة المعايير
6	المقارنة الثنائية	6	مزيج من الطرق

أولاً : الطرق التقليدية

1- طريقة المقياس المتدرج البياني:

وهي من أبسط الطرق في التقييم، حيث تقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة من السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والنوعية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضي وحتى فائقة، يقوم الرئيس المباشر بوضع درجة (قيمة) لكل منها ومن ثم تجمع الدرجات التي تحصل عليها. يمكن أن توضع بعض المهام في النموذج بدلاً من تقييم سمات أو خصائص عامة مثل الجودة أو الكمية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (02): المقياس المتدرج البياني

مستويات التقييم					عوامل التقييم
ممتاز	جيد جدا	جيد	مرض	ضعيف	
5	4	3	2	1	الإلمام بالوظيفة
5	4	3	2	1	جودة العمل
5	4	3	2	1	كم الإنتاج
5	4	3	2	1	التعامل مع الأفراد
5	4	3	2	1	حل المشكلات
5	4	3	2	1	القيادة
5	4	3	2	1	قبول النقد
5	4	3	2	1	الظهور
5	4	3	2	1	إمكانية الاعتماد عليه
5	4	3	2	1	الانتظام في الحضور
إجمالي الدرجات					

ممتاز	جيد جدا	جيد	مرض	ضعيف
50 - 45	44 - 35	34 - 25	24 - 16	15 - 10

رغم بساطة هذه الطريقة إلا أنّ الكثير من الباحثين يرون فيها العديد من العيوب الهامة التي تحد من فاعليتها ولا ينبغي الاعتماد على نتائجها وذلك للتأثيرات التالية: (هوانة، 1998)

- 1) تأثير الهالة: وهي عندما تطغى صفة من الصفات التي يتميز بها الموظف على عيوبه، وبالتالي يعطى تقييم عالٍ.
- 2) التساهل أو التشدد: ويحدث هذا عندما يميل المقيم إلى أحد طرفي الميزان، بحيث يعطي كل أو معظم موظفيه تقييم عالٍ (إيجابي) أو تقييم منخفض (سلبي) لسبب من الأسباب.
- 3) النزعة المركزية: ويحدث هذا عندما يركز الرئيس تقييمات رؤوسيه في وسط الميزان محاولاً إرضاء الجميع وينتهي بأقل جهد وأسرع وقت من عملية التقييم.
- 4) الإحساس بجماعة معينة: وذلك عندما يبدأ الرئيس بتصنيف الموظفين وفق تصنيفات معينة معتمداً العرق، أو الجنس، الخبرة، ... كأسس للتقييم.

2- طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس وفقاً لهذه الطريقة بترتيب المرؤوسين تصاعدياً أو تنازلياً طبقاً لبعض الخصائص والسمات المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل. وهذه الطريقة لا تخلو من التحيز الشخصي وهي لا تتبع منطق معين، كما أنّها مجهدة مع وجود عدد كبير من الموظفين لأنّ ذلك يتطلب عقد مقارنات بين الموظفين. وهي إمّا بأن يتم ترتيب الموظفين وفق الأفضل ومن ثم الأقل وهكذا، إمّا تحديد الأفضل والأسوأ ومن ثم باقي الموظفين فيما بينهم. (ثابت، 2001)

3- طريقة قوائم المراجعة:

يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات الأداء المختلفة للموظف، والتي يتم تحديدها من قبل خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم (ثابت، 2001)، ومن ثم يقوم الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة لكل عبارة.

جدول رقم (03): طريقة قوائم المراجعة

الرقم	العبارات	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
1	يبدو بمظهر مناسب				
2	يجيد التعامل مع الآخرين				
3	يرتكب أخطاء في عمله				
4	لديه القدرة على المبادرة				
5	لديه قدرة الاتصال الفعال مع الآخرين				
6	يثق بنفسه وبقدراته				

4 - طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي حيث تتركز قيم أي ظاهرة عادة حول القيمة المتوسطة لهذه الظاهرة، مع انخفاض التركيز حول الطرفين. حيث يقوم الرئيس بتوزيع الموظفين وفق نسب محددة من قبل الإدارة العليا عادة أو لجنة ما.

5 - طريقة الاختيار الإجباري:

توضع قائمة يتم تحديدها من قبل الجهات العليا يجيب فيها الرئيس المباشر على مجموعة من العبارات بالإيجاب أو النفي، وتتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة من العبارات مقسمة إلى مجموعات، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل. يقوم الرئيس باختيار عبارتين منهما فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة والثانية تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائها. حيث أنه هناك عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات المرغوبة وعبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه، لكن الرئيس لا يدري على نحو دقيق أيها سيحسب في صالح العمل أو ضده، بحيث لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين أمام كل عبارة: نعم أو لا. ولقد سميت بطريقة الاختيار الإجباري بسبب اختيار المشرف لعدد محدود من الصفات لديه. هذا النوع من التقييم يتسم بالموضوعية ولا يتطلب تدريب الرؤساء إلا أنه لا يعطي ثقة بعدالة التقييم وكذلك تكاليف هذا النظام تكون عالية ولا يسمح للرئيس بمعرفة الأوزان أو مناقشة خطط الإصلاح مع موظفيه. (ثابت، 2001)

6 - المقارنة الثنائية الزوجية:

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة ثنائيات من موظفين، حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازلياً حسب أدائهم. (حاروش، 2011)

وتستخدم المعادلة التالية لتحديد عدد مرات المقارنة. (سلامة، 1988)

عدد مرات المقارنة = $\frac{2}{n-1}$ حيث أن: (ن) هي عدد موظفي القسم أو الدائرة. وعند كل مقارنة يجب أن نحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخرين بالنسبة لخاصية معينة، فيحصل على (+). أما إذا لم يكن كذلك يحصل على (-) ويتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين.

وبناء عليه يتم الحكم على مستوى أدائه كما يلي : (Dessler, 2003)

جدول رقم (04): طريقة المقارنة الثنائية الزوجية

بالنسبة إلى جودة عمل الموظفين الذين تم تقييمهم						بالنسبة إلى ابتكار وإبداع الموظفين الذين تم تقييمهم					
هـ	د	ج	ب	أ	مقارنة بين	هـ	د	ج	ب	أ	مقارنة بين
-	-	-	-		أ	-	+	+	+		أ
+	+	-		+	ب	-	-	-		-	ب
+	-		+	+	ج	-	+		+	-	ج
-		+	-	+	د	+		-	+	+	د
	+	-	-	+	هـ		-	+	+	+	هـ
يسجل هنا العامل (أ) أعلى أداء						يسجل هنا العامل (ب) أعلى أداء					

ثانياً: الطرق الحديثة:

1- طريقة الأحداث الهامة:

يقوم الرئيس المباشر بعمل سجل خاص لأمتلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة وغير المرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل. وبناء على ذلك فإنّ الرئيس والموظف يلتقون كل ستة أشهر أو نحوها لمناقشة أداء الموظف في ضوء تلك الأحداث المسجلة. (مرعي، 2001)

لهذا النظام مزايا عدة حيث يزود المشرف بأمتلة لأداء موظفه عند الحكم عليه، ويساعد في تحديد اتجاه التقييم نهاية العام وذلك بالاسترشاد بتلك التسجيلات حيث أنّه في نهاية العام تتراكم الأحداث ويصعب على المشرف تذكر سلوك الموظف طوال العام ويقدم أمتلة للأداء الجيد والسيئ ومدى تكرار تلك الأحداث. إلا أنّ لهذا النظام عيوب منها أنّ المشرف قد يتأثر بحادثة معينة وقعت أمامه لموظف ما بينما لم ير نفس الفعل لموظف آخر، كذلك قد يتأثر تقييم المشرف بتفضيله لسلوك معين يكافئ من يفعله مثل أخذ رأي المشرف من قبل الموظف في جميع الأمور بينما آخر يأخذ رأيه في أشياء مهمة فقط. (مرعي، 2002) بالتالي يتأثر بالعلاقات الشخصية والتفضيل الشخصي لدى البعض كما تتطلب هذه الطريقة مراقبة مستمرة ولصيقة للموظفين مما قد يسبب ضيق شديد للموظفين.

2- طريقة التقرير المكتوب (الوصفي):

وهي تشبه طريقة الأحداث الهامة، إلا أنّ المشرف لا يحتفظ بسجل معين لكافة الأحداث التي يشاهدها عن موظفيه. ويعد المشرف تقريراً وصفيّاً عند فترة التقييم يذكر فيه حكمه على الموظف وملاحظاته على أداء الموظف والمستوى العام لهذا الموظف بالاعتماد على الذاكرة أو ملاحظاته الشخصية دون سجل رسمي أو أجنده للأحداث. وتقوم الإدارة بجمع تعليقات المشرف وتصنيفها

طبقاً لعوامل معينه تضعها الإدارة مثل تحمل المسؤولية، التعاون ، الحاجة إلى التدريب ، الخ. (ثابت، 2001) يشترط لنجاح هذا النظام أن يكون الرئيس يقظاً ومنتهباً لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة والضعف في أدائهم وهو ما يتطلب مهارات عالية في إعداد التقارير كما يتطلب وقتاً في الكتابة ومراقبة مستمرة للموظف.

3 - طريقة الإدارة بالأهداف:

من الأساليب الحديثة التي انتشرت في الآونة الأخيرة الأسلوب المبني على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء. ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية: (ثابت، 2001)

1. توفر لكل مرؤوس مقياساً خاصاً ومحدداً للأداء مبنياً على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
2. تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
3. تركز على الأداء المستقبلي للفرد وكيفية الارتقاء به وتحسينه بدلاً من التركيز على الماضي.
4. توضح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوس وتنظيم العمل وتنسيق الجهود.
5. تحول تركيز الرئيس من نقد المرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدة وتحسين أدائه ونتائجه في المستقبل.
6. تتماشى مع المبدأ النفسي بأن الأفراد يزيد إنتاجهم عندما توضع لهم أهداف محددة بدقة لفترة زمنية معينة.

7. تقوي وتنمي القدرة التعليمية للفرد حيث تمده بالمعلومات اللازمة للتعليم من خلال التغذية المرتدة. تساعد الموظف على زيادة تحكمه في البيئة المحيطة ويقل اعتماده على الرئيس.
8. لا تسمح بقيام الرئيس بالتقييم بالاعتماد على نظامه وأسلوبه وترتيبه -كما هو الحال في الطرق التقليدية- وإنما يتم تقييم الموظفين طبقاً للأهداف التي شاركوا في وضعها.

وبالرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني العديد من العيوب أهمها:

1. قد تتحول عملية تحديد المرؤوس للأهداف بنفسه أو مشاركة الرئيس في تحديدها إلى مجرد عملية مظهرية تستوفي الشكل دون المضمون.
2. حرية المرؤوس في تحديد الأهداف ليست مطلقة، حيث يتطلب الأمر أن يكون هناك نوعاً من الانسجام والتوازن والمواءمة بين أهداف الفرد والوحدة أو القسم الذي يعمل به.
3. تعتمد هذه الطريقة على أنواع الأداء التي يمكن قياسها كمياً، بحيث تهمل العناصر الوصفية مثل الروح المعنوية.
4. التركيز على العوامل الكمية قد يشجع على تغطية بعض أوجه القصور في الأداء، أو تحديد مستوى منخفض للأهداف لا يمثل الحقيقة.
5. المهم في هذه الطريقة أن يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف، وقد يبادرا إلى وضع سقف منخفض للأهداف يستطيع الموظف تحقيقها بسهولة وبالتالي يبدو أداءه عالي الكفاءة.
6. لا تبيّن الأساليب التي من شأنها تحسين أداء الفرد ونتائجه في المستقبل، لأنها تركز على النتائج التي تم إنجازها بالفعل.

4 - مقاييس تقييم تركز على السلوك: (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS)

هي مقاييس تجمع بين مزايا وعيوب طريقة الأحداث الهامة وطريقة التقييم الروائية من خلال استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص الفرد ولتطبيق هذا المقياس نحتاج إلى خمس خطوات هي: (Dessler, 2003)

1. تحديد الأهداف العامة: فالشخص الذي يعرف الوظيفة التي يتم تقييمها يُطلب منه وصف الأمثلة والإيضاحات الخاصة بالأداء الفعّال وغير الفعّال.
2. تطوير أبعاد الأداء: يقوم هؤلاء الأفراد بتوزيع الأحداث إلى قطاعات أصغر من أبعاد الأداء. ومن ثم يتم تعريف الأبعاد التي يحتويها كل قطاع.
3. إعادة توزيع وتحديد الأحداث: مجموعة أخرى من الأفراد تعرف العمل تعيد توزيع الأحداث الهامة. تعطى هذه المجموعة من الأفراد الأحداث الهامة والتعاريف الموضوعية لكل قطاع ويطلب منهم إعادة توزيع الأحداث وتعريف القطاعات من جديد. يتم الموافقة على التوزيع والتعاريف إذا ما تطابقت آراء المجموعة الثانية مع الأولى بنسب معينة مثلا من 50% إلى 70%.
4. وضع مقياس للأحداث: المجموعة الثانية عادة يطلب منها وضع مقياس للسلوك الموصوف في الأحداث حول مدى كونه يمثل أداء فعّال أو غير فعّال ضمن الأبعاد المحددة.
5. تطوير الوسيلة النهائية: مجموعة فرعية (عادة 6 أو 7 لكل قطاع) تستخدم كمرساة أو علامات سلوكية لكل بعد من الأبعاد.

نلاحظ أنّ هذا المقياس يوفر الوقت أكثر من غيره من المقاييس أو الأساليب الأخرى لتمييزه بدقة أكثر، لأنّ من يضع المقاييس للسلوك هم الأفراد الأكثر معرفة بالوظيفة، وبالتالي يعطون قياساً أكثر دقة. وفيه تتوفر معايير أكثر وضوحاً، حيث يوضح المقصود بكل درجة من الدرجات المسجلة على مقياس التقييم. كما يوفر معلومات مرتدة لمن يتم تقييم أدائهم، والأبعاد فيه مستقلة إذ أنّ تقسيم الأبعاد في خمس فئات أو أكثر يجعل كل بعد مستقل عن الآخر في قياس خصائص الفرد، وكل هذا يعطيه انسجاماً وتوافقاً، حيث تعطي المقاييس نفس النتائج إذا ما جربت على الفرد من قبل أكثر من مقيّم.

كما نرى من خلال عرض طرق تقييم الأداء السابقة أنّه لا توجد طريقة واحدة مطلقة يتم من خلالها تقييم الأداء، وهو مشكلة كل مؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها وتحقيق المنافسة، ولكن هناك إمكانية المزج بين أكثر من طريقة بحسب طبيعة عمل المؤسسة وطبيعة المهام الموكلة للموظف حتّى يتم الوصول إلى أفضل النتائج في عملية التقييم.

9- صعوبات تقييم الأداء:

1-9- الأخطاء البشرية:

اجتمع كل من (المغربي، 2007)، (المرسي، 2006) و(العقيلي، 2005) على تحديد بعض الصعوبات والمشكلات التي تعترض تقييم أداء العاملين في النقاط التالية:

1. الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة (Central Tendency): ويتضح هذا الخطأ عندما

يميل المشرف المقيّم إلى تقييم كل العاملين على أنّهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والسبب في ذلك التهرب، أو الخوف من انتقادات رؤوسيه له.

2. خطأ اللين أو التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء (Leniency or Strictness Tendency): عند تقييم أداء العاملين، قد يميل بعض المقيمين إلى التساهل مع الجميع، فيتجه المقيم إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة، ويمنح البقية من العاملين تقديرات عالية، وعلى عكس ذلك قد تجد بعض المقيمين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها.
3. خطأ تأثير الهالة (Halo Effect): وهو تأثر المدير بصفة معينة في المرؤوس، ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء.
4. التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم (Recent Performance Bias): خطأ التأثير بالأداء الحديث، يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي، ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا، مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا.
5. خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير، فجيّد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
6. خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية (Personal Bias): يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة، كالقراية أو الصداقة، أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة، كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

2.9- الأخطاء التنظيمية:

حسب (ثابت، 2001)، (مرعي، 2002)، و(الحنيطي، 2002) يمكن تلخيص هذه

الأخطاء فيما يلي:

1. عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصر وضعف في النظام المطبق.
2. عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
3. قصور وضعف الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
4. ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
5. طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.
6. اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بتزقيتهم أو زيادة أجورهم أو نقلهم... الخ.
7. ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
8. عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين بنتائج التقييم.
9. عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
10. عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

10- كيف يمكن التغلب على مشاكل تقييم الأداء:

حتى تتمكن من التغلب على صعوبات ومشكلات تقييم الأداء، وحسب كل من (ثابت، 2001)، (الحنيطي، 2002) و(Dessler, 2003) يجب الحرص على القيام ببعض الإجراءات اللازمة كالتالي:

1. فهم الإدارة لحقيقة المشكلة التي تواجهها عمليات التقييم وسبل الحل الممكنة لكل مشكلة مثل توضيح المعايير أو إشراك أكثر من مقيم. تفهم المشكلة يساعد على حلها وتجنبها.
2. على المقيم اختيار نموذج تقييم الأداء المناسب لحاجات المؤسسة. فلكل نموذج أو طريقة من طرق التقييم مزايا وعيوب.
3. يجب تدريب المشرفين للحد من أخطاء التقييم مثل: الهالة، التشدد واللين، والنزعة المركزية (خطأ التقديرات المتوسطة). حيث يتم تدريب المشرفين على مجمل عمليات التدريب وكيفية التعامل مع الموظفين، إدارة وقت عمليات التقييم، ومع الظروف المختلفة التي تحيط بعمليات التقييم مثل دور النقابات، قوانين العمل،... الخ.
4. على المشرف الاحتفاظ بمذكرة للأداء يسجل خلالها وبشكل منتظم الأحداث الهامة سواء كانت سلبية أو إيجابية وذلك عوضاً عن الاعتماد على الذاكرة في استرجاع الأحداث طوال العام.

المبحث الثالث: مقابلة تقييم الأداء

1- تعريف مقابلة تقييم الأداء:

تعرف مقابلة تقييم الأداء بأنها "نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقوم وهو الرئيس المباشر والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأى حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها، وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً". (عقيلي، 2005)

ويقصد بعملية مقابلة تقييم الأداء عملية التفاعل الاجتماعي الهادف ما بين طرفين أحدهما هو القائم بالمقابلة والآخر هو المُقابَل، وفيها يتم توصيل معلومات وبيانات معينة من خلال حوار قائم على التبادل اللفظي والحركي بين الطرفين أثناء لقائهما وجهاً لوجه. (ثابت، 2001)

يفضل استخدام هذه الأداة لقياس الأداء في الحالات التالية:

2. ألا تسمح طبيعة السلوك بملاحظته بشكل مباشر، مثل مهارة حل المشاكل أو التصرف خلال الأزمات.
3. أن يكون الحدث قد تم في الماضي ولم يتم تسجيله ولا يمكن ملاحظته بعد ذلك.
4. أن تكون هناك حاجة لتوصيل مشاعر الاهتمام والترغيب والتعاطف، وتكون هناك أيضا حاجة لجمع بيانات يرى المقيمون بأن الوسائل الأخرى غير كافية لجمعها.
5. أن يكون هناك غموض أو نقص في المعلومات حول الوظيفة أو الشخص موضع الفحص، كأن تكون وظيفة مستحدثة أو شخص تم تعيينه قبل فترة قصيرة. (Jones and

all, 2000)

2- مزايا ومساوئ المقابلة الشخصية:

1-2- المزايا:

__ تسمح للمستجيب بأن يشارك في القرارات الخاصة بالأشياء التي تهم والتي لا تهم المناقشة.

__ تنشئ منظوراً مستقلاً عن الانطباعات التي قد يكون سبق تصورهما. (مرعي، 2002)

__ تقدم بيانات أكثر إثراء من أي نوع آخر من أنواع القياس.

__ يكون القائم بالمقابلة الشخصية هو أداة جمع البيانات، حيث هو الذي يشكل طريقة جمع

البيانات ويستطيع ذلك بمرونة كبيرة، وتعتبر هذه ميزة إذ يمكنه الكشف عن

الموضوعات التي تكون أكثر إثماراً في بحثها وبالعمق الذي تتحقق من خلاله أقصى

فائدة ممكنة. (إدريس، 2001)

2-2- المساوئ:

__ أن يكون القائم بالمقابلة الشخصية هو الأداة أو الوسيلة، يمكن أن يعتبر من المساوئ لأنّ

القائم بها قد تكون لديه تحيزات شخصية تنعكس على الأسئلة التي يقوم بتوجيهها، وعلى

اللهجة التي يستخدمها، وكذلك على سلوكه غير اللفظي.

__ التكلفة: تعتبر الأكثر تكلفة من بين وسائل جمع البيانات، حيث تشمل:

أ- الوقت المستهلك من قبل الموظف والمقيم.

ب - الوقت اللازم للقيام بتحليل البيانات.

_ طول فترة جمع البيانات: أين يحتاج الشخص المقيم لعدة مقابلات على فترات مختلفة وذلك للتغير السريع الذي قد يطرأ على الأفراد والمؤسسات. فالمقابلة في أول العام قد تختلف نتائجها عن نهاية العام لتغير ظروف العمل أو البيئة المحيطة. (إدريس، 2001)

3- أنواع المقابلات الشخصية:

حددت المقابلات الشخصية في ثلاثة أنواع أساسية هي:

1-3- المقابلة المحددة:

تسمى أيضا الاستبيان الشفوي وهي رسمية في طابعها حيث يكون المطلوب من الموظف الرد على الأسئلة التي توجه له فقط مع ما يلزم من توضيحات. وعلى القائم عليها أن يعرف الأمور التي يبحث عنها وبالتالي يحولها على أسئلة محددة.

2-3- المقابلة شبه المحددة:

تستخدم في هذه المقابلة الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة، حيث تتم الاستعانة بقائمة من الأسئلة أو القضايا المطلوب البحث فيها، ويكون لسير المقابلة أثر على انتقاء كلمات الأسئلة وعلى طريقة تتابعها. (مرعي، 2002)

كما تستخدم هذه الطريقة في التأكد من بيانات أو أسئلة تكونت من طرق أخرى للقياس أو استيفاء معلومات غير مكتملة يرغب المقيم في توضيحها أو الاستطراد بها.

3-3- المقابلة غير المحددة:

تشبه المحادثة العادية، وغالباً ما تستخدم فيها الأسئلة المفتوحة. وهذا النمط من المقابلات ذو فائدة كبيرة عندما لا يكون لدى القائم بإجراء المقابلة القدر الكافي من المعرفة الذي يمكنه من توجيه أسئلة ذات صلة بالموضوع. وقد يكون الهدف من المقابلة غير المحددة صياغة أسئلة يمكن استخدامها في تاريخ لاحق. (مرعي، 2002)

4- خطوات إجراء المقابلة:

اتفق كل من (الحنيطي، 2002) و(مرعي، 2002) على عدد من الخطوات التي ينصح بإتباعها عند إجراء المقابلة وهي:

1-4- المقدمة: ويتم فيها:

- __ تحديد الغرض من المقابلة
- __ التأكد من عدم إساءة استعمال البيانات التي يعطيها المجيب وعدم الإفصاح عن مصدرها.
- __ بالإشارة إلى المدة التقريبية التي تستغرقها المقابلة.
- __ إقامة علاقة ثقة مع المجيب.
- __ طلب الإذن في حالة استخدام شريط تسجيل.

2-4- أن تكون هناك أسئلة عامة تتعلق بالعمل.

3-4- أن يكون هناك أسئلة خاصة بالمقابلة تتعلق بطبيعة العمل وبالشخص موضع المقابلة: لإثارة معلومات إضافية.

4.4- يكون إنهاء المقابلة بـ:

- _ توجيه السؤال التالي: ما هو السؤال الذي أغفلته وكان يجب أن أسأله؟
- _ تلخيص النقاط الرئيسة التي ذكرها المستجيب بغرض التأكد من سلامة فهمك لبيانات المقابلة.
- _ تطلب الإذن في العودة إلى توجيه أسئلة إضافية عند الحاجة لذلك.

5- دور المقيم في مقابلة الأداء:**1-5- قبل المقابلة:**

- الاتصال المستمر بالمرؤوس، وتوجيهه وتزويده بمعلومات مركزة
- تدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك
- الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة للمقابلة
- اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة
- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها. (عبد الباقي، 2004)

2-5- أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوسين وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص واقتراح سبل التحسين

- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

3-5- بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء
- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء. (عبد الباقي، 2004)

6- دور المرؤوس في مقابلة الأداء:

يمكن تلخيص دور المرؤوس الذي تمّ تقييم أدائه في النقاط التالية:

- أن يسأل ويستفسر عما يشاء من مبررات توضح له سبب تقييمه بتقدير معين، لتكون لديه القناعة به
- أن لا يدخل المقابلة وفي نفسه شعور عدائي بل يدخلها بصدر مفتوح و ليس مشحوناً
- أن يصغي جيداً لمشاكل أدائه بشكل جيد
- أن يكون جريئاً يعترف بأخطائه
- أن يفصح لرئيسه عما كان يتوقعه من تقييم أدائه. (عقيلي، 2005)

من خلال عرضنا لمقابلة تقييم الأداء نرى أنّها وسيلة جيدة للتقييم إلا أنّ فيها بعض المشاكل، منها: أنّها تعتمد على اللقاءات الشخصية في تقييم الأداء وهو ما يجعلها مستهلكة للكثير من الوقت بالنسبة للرئيس والمرؤوس، وكذلك للوقت اللازم لتحليل بيانات المقابلة، كما أنّ النقد الذي يوجه لأداء العاملين قد يحدث أثراً سلبياً على أدائهم وإنتاجهم، وهو ما يؤدي إلى فتور العلاقة ما بين المرؤوسين والرؤساء.

الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضّوء على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للأفراد، والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها هذه العملية ومن يقوم بها، وعرض أهم فوائد هذا النظام والتي تعود بالنفع على المؤسسات من خلال معرفة النقص وتحسين الأداء الوظيفي المؤسسي. حيث قمنا بعرض المبادئ الأساسية لتقييم الأداء ومعايير وأهمية قياسه والهدف من هذه العملية، مبرزين الخطوات التي تمر بها، وأهم طرق التقييم المتبعة والتي قسمناها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، ثم تطرقنا إلى أهم الصعوبات التي تعترض عملية التقييم وكيفية التغلب عليها، أمّا آخر نقطة تم تناولها في هذا الفصل فكانت مقابلة تقييم الأداء التي تجمع بين الرئيس ومرووسيه بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة.

الفصل الرابع

المؤسسة وتصنيفاتها

تمهيد

المبحث الأول: تعريف المؤسسة وأهدافها

المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسات

الخلاصة

تمهيد:

لقد تطورت مهام المؤسسات بسبب توسع عملية الإنتاج وازدياد حجم الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة للزبائن، حيث تطورت قدرات المؤسسات الإنتاجية من صنعها لمنتجات واحد إلى تعدد المنتجات ومن زبائن محليين إلى زبائن متواجدين في كل أقطار العالم. حيث شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

ونظراً للتحويلات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة، لم تعد المؤسسة هي نفسها المؤسسة آنذاك، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها أين أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد وملائم للدراسة والتّخلي عن المنهج التقليدي، الذي يعالج النظام ككل بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة و أهدافها

1- تعريف المؤسسة:

هناك عدة تعاريف أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، لذلك من الصعب أن نحيط في تعريف واحد بمعناها، حيث أن مفهومها يتميّز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

وفيما يلي سنعرض أهم التعاريف التي تناولتها:

يعرف (عدون، 1998) المؤسسة على أنّها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معيّن، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزّماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم و نوع نشاطه".

وهي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية. (Longatte, Muller, 2004)

أيضا هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى تتداخل معها في مختلف الأسواق. (Conso, 2000)

ويعرفها كذلك (Longatte and Muller, 2004) على أنّها "عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، تعبّر عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي".

وحسب الفكر التنظيمي: فإن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، وبشكل أكثر عقلانية وتقنية، وأعطت لها تعريفات وأشكالا أكثر مرونة وتكيفها مع الحالات المتنوعة والمختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج واستعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة. وقد تميّزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة والتنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية والكمية، فنجد مثلا من يعتبر أنّ محيط المؤسسة ثابت ولا يتغير ولا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل وبحركة مستمرة وتغيّرات متواصلة، وتحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

- حسب اتجاه بيرتالونفي **Ludwig Von Bertalanffy**: فإنّ المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعيًا وكمعامل اقتصادي، وتتمتع بخصائص تنظيمية، ويمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا معناه أنّ المؤسسة نظام:

- 1- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
 - 2- لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصلها على المحيط الخارجي.
- وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيّرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها. (عدون، 1998)

في تعريف آخر "المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته". (العدلوني، 2002)

وهي عبارة عن "تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة". (درحمون، 2005)

أيضا هي "وكيل اقتصادي يساهم في الحياة الاجتماعية والسياسية للبلاد، فهي وحدة إنتاج وصنع للقرار، تستخدم رأس المال والعمالة وتكافئهم من أجل إنتاج وبيع السلع أو الخدمات في الأسواق المختلفة، هدفها الرئيسي هو تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الربح". (Mutafian, 2008)

ومن خلال التعاريف التي سبقت نرى بأن: "المؤسسة عبارة عن مجموعة من العوامل البشرية والمادية المنظمة والتي تسمح بإنتاج السلع والخدمات الموجهة للمستهلك أو تبادلها مع جهات اقتصادية أخرى في إطار قانوني".

2- خصائص المؤسسة:

لخص (صخري، 1993) خصائص وصفات المؤسسة في النقاط التالية:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، و قدرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا كمية ونوعية معينة تسعى إلى تحقيقها.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وأن تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا تتواجد منعزلة بحيث إذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة هي وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

3- أهداف المؤسسة:

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:

3-1- أهداف اقتصادية:

- الاستقلال الاقتصادي
- إنتاج سلع معتدلة الثمن
- تلبية حاجيات المستهلك خاصة المحلية منها

- رفع مستوى المعيشة لدى أفراد المجتمع
- تحقيق عائد مناسب على رأس مال المستثمر
- توفير مناصب شغل والتخفيف من حدة البطالة
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني
- تقليل الواردات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات.

من خلال هذه النقاط نقول أنّ الهدف الاقتصادي للمؤسسة هو تزويد السوق بمختلف أنواع السلع وتحقيق أرباح تساهم في بناء مدخرات للاستثمار مستقبلاً، وتصدير الفائض منها عن السوق المحلية.

2-3- أهداف اجتماعية: وتتعلق بـ:

- تأمين فرص عمل جديدة
- ضمان مستوى مقبول من الأجور
- تحسين مستوى معيشة العمال وإقامة أنماط استهلاكية معينة
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة. (عبد السلام، 2001)

3-3- أهداف ثقافية ورياضية: مثل:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية
- تدريب العمال المبتدئين
- رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.

4.3- أهداف تكنولوجية: نذكر منها:

- كإشياء هيئة للبحث والتطوير.
- استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة. (عدون، 1998)

كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي تربطه التزامات داخلية وخارجية تجاه خمس ممثلين لمجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:

- **الملاك:** لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح، بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال.
- **الزبائن:** من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة الزبائن، حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع.
- **السلطات العمومية:** ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات، منها:

- الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية
- احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية
- الامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.

- **العمّال:** إنّ مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمّالها، فالعامل الذي اكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمّال. فمعرفة العمّال تُكوّن ما يسمّى برأسمال المعرفة الذي يصعب تقيّمه كباقي عناصر المؤسسة، ولا يمكن الإحساس بفاعليته إلا بعد فقدانه. حيث أنّ كل تصرف إيجابي تجاه العمّال يؤدي إلى تخفيض في التكاليف، احترام آجال التسليم، وتحسين النوعية، وذلك يجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

- **الموردون:** يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، سواء كانت موارد مادية، مالية، أو بشرية. فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فوراً، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة. أمّا الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي تتحصل عليها. أمّا بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقولة التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها بالتالي من أرباحها. (Lasary, 2001)

4- أجزاء المؤسسة ومستوياتها:**4-1- أجزاء المؤسسة:**

إنّ مكونات نظام معيّن هي عناصر متفاعلة فيما بينها، وهي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة فرعية متأثرة فيما بينها، وتقسيم النظام الكليّ إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له، أو وحدات أساسية له، حسب الأعمال الملحقة بكل جزء، ولهذا يمكن أن نعتبر أنّ الوسائل المستعملة والأعمال والوظائف والأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة، إلا أنّ التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل، و طبقاً للحاجة إلى ذلك، مع مراعاة أنّ الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل فيما بينها ويشارك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه، وبالتالي أهداف النظام العام أو المؤسسة.

والأنظمة الفرعية تُضم ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية والعمودية، التي تحدد حسب ضرورة الانسجام، وتتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية، والمالية وأهداف البيع، والأهداف الخاصة بالموارد البشرية وقد تسمى بأهداف التأطير.

أما الأهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج، أو عند توزيع أحد منها إلى أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية لمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية. وهذان النوعان من الأهداف (أفقية وعمودية)، هما اللذان يحددان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي.

(عدون، 1998)

2-4- مستويات المؤسسة:

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها وحسب أهداف التحليل، وحسب (عدون، 1998) يمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي:

- **المستوى الأول:** مستوى الاستغلال، دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، ويصح الانحرافات المؤقتة، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية والتجارية التي يقوم بمراقبتها.

المستوى الثاني: مستوى التسيير، يتمثل دوره في تسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال، وأن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، يتدخل نظام التسيير.

المستوى الثالث: مستوى الإدارة، في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات الاستثمار، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

المستوى الرابع: مستوى التحول، وهو أعلى مستوى، ويعمل على الربط بين المؤسسة ومحيطها، ويستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية، اندماج، احتواء، تطور، توسع، واختفاء، وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة.

5- الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية:

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، و قد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: وظيفة التسويق:

وهي عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عُرفت منذ القديم، و قد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وبالأخص في شركة General Electric وتهدف هذه الوظيفة إلى:

- دراسة وتوقع احتياجات المستهلكين
- إنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص
- عرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب
- الإعلام بوجود منتج أو خدمة بمختلف خصائصها
- بيع المنتج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب
- ضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة اتجاه السوق.

(Brennmenn and Sabine, 2001)

ثانياً: وظيفة الإنتاج:

مع أنّ هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية) إلا أنّه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، و يبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتوجات واحترام رغبات المستهلك. وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن، إذ يمكن تصنيفها إلى إنتاج للتخزين إذا كان العرض يسبق الطلب، أو إنتاج حسب الطلب إذا كان الطلب يسبق العرض، أو إلى إنتاج ممزوج بين الخاصيتين الأوليتين، و يهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدّة أوامر متناقضة وهي:

- **النوعية:** ويقصد بها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستهلكين، ملاءمة المنتوجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين ومطابقتها لمواصفات مكتب الدراسات، احترام آجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن، كما يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، و بالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.

- **المرونة:** بحيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق، سواء من الناحية الكمية أو النوعية. ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة لجميع مصالح وهيآت المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية الثلاثية: تكلفة – آجال – نوعية. (Bussentault, 1995)

ثالثاً: وظيفة التمويل:

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التمويل المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق، ويقصد بالتمويل مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية (مواد أولية...) المتلقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة (أمان -تكلفة -نوعية) هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزون.

- المشتريات: يمكن اعتبار المشتريات وظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل مديرية أو مصلحة موزعة بين عدة وظائف أخرى، حسب حجم المؤسسة، كأن توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية والمالية، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة.

وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة

منها وهي:

• سياسة المنتج: التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي.

• سياسة المصدر: ويتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين و كذا بدراسة شعب التمويل.

• سياسة الأسعار: تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من

طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة.

• سياسة الاتصال: يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات (صالونات

تقليدية مثلا)، أو باستعمال وسائل ترقية (كدليل المنتوجات) وتمر دراسة طلبات الشراء عبر عدة

مراحل هي:

- الاستشارة: وهي طلبات أسعار موجهة للموردين لاختيار المورد ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض الموردين ويقع الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية المتمثلة في تكلفة الشراء، النوعية التقنية وأجال التمويل.

- التفاوض: ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية، التجارية والقانونية والضمانات.

- عقد الصفقة: وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة، ويعني ذلك اتفاقهما على بنود العقد والشروع في تنفيذه. (Brennmenn and Separi, 2001)

- تسيير المخزونات: إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد والسلع واختيار نوعية لتفادي البقايا والنفايات في الإنتاج، فإنّ المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح. (درحمون، 2005)

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تفادي الأموال المجمدة على شكل سلع أو مواد تتناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها. وللمخزونات مزايا وعيوب تتمثل أساسا في:

- تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة
- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها
- تفادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة
- إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق

- تفادي مصاريف النقل عند شراء كميات هائلة وتخزينها على مستوى المؤسسة
- هذا بالنسبة لبعض المزايا، ولكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:
 - عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأكثر من الأجل المحددة لها للاستعمال
 - مخاطر عدم التمكن من بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة
 - كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.

رابعا: وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق وغيرها، ولتشغيل كل هذا فهي تحتاج إلى محرك أساسي هو الأفراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية". (المرسي، 2003)

وقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح مجالها يشمل: التشغيل، التأجير، التكوين، الإعلام، الأمن والعلاقات الاجتماعية. ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كميا ونوعيا في المؤسسة، ولا يتم إلا على أساس معرفة:

- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة من ناحية هرم الأعمار، الاقدمية، هيكل التأهيلات، التوزيع حسب الجنس والجنسية.

•تطور عدد العمال (التشغيل والتسريح)

•التعريف الدقيق للمناصب. (درحمون،2005)

نظرا لما سبق ذكره نرى أنه لتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجير، و تعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب وإعداد سلم أجور مناسب لذلك.

أما في ما يتعلق بالتطور البشري والاجتماعي، فقد رأينا أن أغلب النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط وإنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها.

ولا يكفي الأجر والتكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل وتهيئة الظروف اللازمة لذلك. وقد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين.

خامسا: وظيفة المحاسبة والمالية:

لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضع المالية للمؤسسة، كما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة. ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية والكثير منها يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية ومهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات

بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري.

وإذا نظرنا إلى الواقع، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما وتكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

- الاستجابة لمطلب قانوني: حيث أنّ المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية وإلزامية فيما يتعلق بإمسك الدفاتر المحاسبية وإعداد الميزانية.

- المهمة الاقتصادية: أداة تسيير داخلية ونظام معلومات خارجية. وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوفية لذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسييرها، وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصلحتين:

- المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، والمحاسبة التحليلية (أو محاسبة التسيير) ذات الاستعمال الداخلي، والتي تعطي معلومات تسمح بتوجيه قرارات التسيير.

أمّا الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاءمة والمردودية. (Brennemann and Separi, 2001)

المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسات

تأخذ المؤسسات أشكالاً متعددة، ونظراً لما لها من امتيازات والتزامات تخضع لها دون سواها كان من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة، أهمها:

التصنيف الأول: حسب طبيعة الملكية:

هناك ثلاثة أنواع من الملكيات وهي:

- الملكية الخاصة: تكون المؤسسة ملكاً لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- الملكية العامة: تكون فيها ملكية المؤسسة تابعة للدولة، إما بشكل مباشر أو غير مباشر.
- الملكية المختلطة: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع

الخاص. (Gagnon, Savard et les autres, 2000)

التصنيف الثاني: حسب الحجم:

إنّ تصنيف المؤسسات حسب الحجم يعود إلى أهمية ومكانة المؤسسة في الاقتصاد، وقد اختلف المختصون في عدد المعايير التي تمكنهم من تصنيف المؤسسات حسب الحجم. فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمّال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف. وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضاً من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.

ويمكن عرض مزايا التّصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

الجدول رقم(05): تصنيف المؤسسات حسب الحجم

معيّار التّصنيف	المزايا	العيوب
حسب العمّال	- يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. - سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكم ولا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. - ليس هناك ارتباط بين عدد العمال ورأس المال. - شديد التغيّر بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني والمكاني (إلا في حالة التضخّم) - مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.	- ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال والنتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). - لا يسمح بمقارنة المؤسسات لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. - يسمح بقياس الإنتاجية. يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي والدخل الوطني الإجمالي.	- يختلف حسب درجة التكامل. - يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. - يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف والقيام بها من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة	- إمكانية الدخول للأسواق المالية.	- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

Source: J. M. Auriac et les autres, 1995

نظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعياري العمّال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم إلا أنّ الأغلبية تتفق على استعمال معيار العمّال كأساس للتصنيف. وعليه فإنّ التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما: (درحمن، 2005)

• **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وهي أهم ركيزة يعتمد عليها اقتصاد البلدان الأوربية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر على نشاط اقتصادي معين، وهي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل مقسمة كما يلي:

✓ المؤسسات الصغيرة جدا (TPE) Très Petite Entreprise : تشغل ما بين 1-9 عمال.

✓ المؤسسات الصغيرة (PE) Petite Entreprise : تشغل ما بين 10-49 عامل.

✓ المؤسسات المتوسطة (ME) Moyenne Entreprise : تشغل ما بين 50-499 عامل.

• **المؤسسات الكبيرة:** هي التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر مؤسسات كبيرة الحجم.

وهناك من يعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على نوعين رئيسيين من المعايير هما: معايير كمية ومعايير كيفية.

1- المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

حيث أنه استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي، يتم تصنيف المؤسسات ومن بين أهم المعايير شائعة الاستخدام نذكر ما يلي:

1-1- معيار عدد العمال أو حجم العمالة: يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعا واعتمادا على الإطلاق في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجامها استنادا إلى اليد العاملة في المؤسسة، ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظرا للخصائص التي يتميز بها وهي:

– الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم

– توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات. (برايس، 2006)

في هذه النقطة نرى أن الاعتماد على عدد العمال قد يؤدي إلى تغيير حجم المؤسسة من وقت لآخر بسبب العمالة المؤقتة، وكذلك نوعية التكنولوجيا والمعدات المستخدمة ومدى تطورها الذي يؤثر لا محال على حجم العمالة، كما أن استخدام حجم العمالة وحدها قد لا يعكس تماما الحجم الحقيقي للمؤسسة، فمثلا هناك مؤسسات في مجالات عديدة استثماراتها المالية كبيرة لكنّها توظف عددا صغيرا من العمال، بالتالي يمكن اعتبارها صغيرة لكنّها في الحقيقة كبيرة والعكس صحيح.

2-1- المعيار المالي:

1-2-1- معيار رأس المال المستثمر: يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة فيما بينها على أن لا يتجاوز رأس المال المستثمر في كل نوع حد أقصى معين يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات وذلك تبعاً لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغت الدولة وتبعاً لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة.

2-2-1- المعيار الثنائي أو المزدوج (العمالة ورأس المال): نظراً لأنّ العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث هناك العديد من العناصر الأخرى مثل رأس المال المستثمر فهناك بعض من الدول تستخدم خليطاً من المعيارين "معيار حجم العمالة ومعيار رأس المال" في تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

ويعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المؤسسات المختلفة على الجمع بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ورأس المال معاً في معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين لرأس المال المستثمر. (عبد السلام، 1993)

بالنسبة إلى معيار رأس المال المستثمر نلاحظ أنّ الاعتماد عليه كلياً ليس سليماً تماماً حيث أنّه يتطلب إجراء تعديلات مستمرة تبعاً لمعدلات التضخم غير الثابتة، كذلك بسبب اختلاف دلالاته من دولة إلى أخرى وحتى داخل الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر ومن فترة إلى أخرى.

3-2-1- معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج: يسمى أيضاً رقم الأعمال، هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة مبيعات المؤسسة كبر حجمها، فتستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تحصل على إيراداتها من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تحصل على إيراداتها من مصادر مختلفة. (برنوطي، 2005)

كذلك نرى بالنسبة لهذا المعيار أنه يتطلب تعديلا مستمرا وفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم.

2- المعايير الكيفية (النوعية) لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

هناك من يعتمد على هذه المعايير في وضع حدود فاصلة بين المؤسسات، نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في التصنيف، وتركز هذه المعايير على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة. وأهم هذه المعايير المستعملة نعرض:

1-2- الاستقلالية: والمقصود بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل

المؤسسة، وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير، حيث نجد في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجزأ على عدة أشخاص، أما في المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة غالبا ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده ويفرد في اتخاذ القرارات.

2-2- الحصة السوقية: يعتبر السوق المأل النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من

السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه، حيث تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصة كبيرة في السوق كبيرة وأما تلك التي تنشط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضآلة حجم رأس مالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه للأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها. ولا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن أن تفرض حالة من الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبير حجم إنتاجها وحصتها السوقية. (قريشي، 2005)

3-2- طبيعة الصناعة: يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمال ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال، كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمّال ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال، الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة. (قريشي، 2005)

التصنيف الثالث: حسب القطاع الاقتصادي:

يمكن التمييز في هذا التّصنيف بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية هي: القطاع الأولي، القطاع الثانوي، والقطاع الثالث. وكل من هذه القطاعات يتميّز بنشاطات معينة هي:

1. **القطاع الأولي:** ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية، المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.
2. **القطاع الثانوي:** ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.
3. **القطاع الثالث:** ويشمل كل المؤسسات التي يعتمد نشاطها على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال. (Gagnon, Savard et les autres, 2000)

التصنيف الرابع: حسب الشكل القانوني:

تُصنّف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما: المؤسسات العامة (العمومية) والمؤسسات الخاصة كما سنوضح في ما يلي:

أولاً: المؤسسة العامة:

1- تعريف المؤسسة العامة:

لا يعتبر وضع أو إعطاء تعريف موحد وواضح للمؤسسة العامة أمراً سهلاً، فقد تعددت آراء المختصين حول مفهومها نظراً للتطور المستمر في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وتشعب وتنوع نشاطاتها سواء الخدماتية أو الصناعية منها وغيرها من الأسباب، لكن سنحاول جمع بعض التعريفات المتفق عليها غالباً، منها:

تعريف هوريو (Houriou): "هي عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، تتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود إقليمية معينة". (شنطاوي، 1990)

وعرّفها بيار لورون (Laurent, 2001) على أنّها: "شخص معنوي من القانون العام يسيّر مرفق عمومي متخصص مستقل عن الدولة والجماعات المحلية لكنّه مربوط بها".

حسب (عبيوي وحريز، 2006) فهي: "مجموعة من العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرّخاء لأفراد الشعب، أو هي عملية تنظيم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف الحكومية".

ويعرف (لباد، 2007) المؤسسة العامّة على أنّها: "شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو للمجموعات المحلية".

أمّا (عوابدي، 2008) فيعرّفها كما يلي: "هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصاية، وتدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني".

وعليه ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف المؤسسة العامة بأنّها: "شخص معنوي مستقلّ ماليا وإداريا في إطار قانوني تسيّر مرفق عام في إقليم معين، مرتبطة بالسلطة الإدارية المركزية من أجل تحقيق أهداف معينة خدمة للشعب وتحقيقا للأهداف الحكومية".

2- أنواع المؤسسات العامة:

2-1- المؤسسات العامة الإدارية:

المؤسسة العامّة الإدارية عبارة عن مرافق إدارية عامّة ذات نشاط إداري مزودة بالشخصية المعنوية حيث ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية الوصيّة بعلاقة الوصاية الإدارية، وتتخصص في أهداف إدارية بطبيعتها تتمثل عادة في إدارة وتسيير مرفق عام وتقديم الخدمات العامة اللازمة لإشباع الحاجات العامة. (عوابدي، 2008) حيث يمكن اعتبار هذه المؤسسات إحدى صور المرافق العامة التقليدية. (زقوران، 2002)

حسب (عبد الوهاب، 2005) فإنّ هذا النوع من المؤسسات العامّة يتميز بعنصرين هامين

هما:

أ. **طبيعة النشاط:** فالمؤسسة العامة الإدارية تقوم على نشاط ذو طبيعة إدارية أو خدمية مجانية أو شبه مجانية.

ب. **الوسائل المستخدمة:** تتميز الوسائل باستخدامها لامتيازات السلطة، أو امتيازات القانون العام مثل إصدار أوامر وقرارات ملزمة للأفراد دون رضاهم، قد تمنحهم حقا كما أنها تضع عليهم واجبات وتكاليف.

2-2- المؤسسات العامة العلمية والثقافية:

وهي عبارة عن مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، تتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية ثقافية، وهذا النوع من المؤسسات نص عليه قانون رقم 10/86. (بغداد، 2012)

3-2- المؤسسات العامة الاقتصادية:

ظهرت هذه المؤسسات مع بداية الحرب العالمية الأولى نتيجة الظروف الاقتصادية وبرز مبدأ ضرورة تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي لمواجهة الأزمات لمنع الاحتكار والمغالاة في الأسعار وتحقيق ما يسمّى الأمن الغذائي أو الاقتصادي وهو نشاط يستهدف تحقيق النفع العام. (زقوران، 2002)

4-2- المؤسسة العامة المهنية:

المؤسسة العامة المهنية هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتخذ صورة أو هيئة النقابة. (عوابدي، 2008)

وتتجسد المؤسسة العامة المهنية في نقابة المهن الحرة التي تعتبر من أشخاص القانون العام والتي تكتسب هذه الصفة لأسباب كثيرة حسب (عبد الوهاب، 2005) وهي كالآتي:

أولاً: فهي تتولى مهمة مرفق عام تتمثل في تنظيم ممارسة المهنة للصالح العام للمواطنين والقانون العام المنظم لكل نقابة هو الذي يمنحها هذا الدور الحيوي أو يكلفها به لصالح جمهور المواطنين.

ثانياً: الانضمام إلى النقابة إجباري، فهو شرط لممارسة المهنة ويعبر عن سلطة من سلطات كل نقابة.

ثالثاً: مجلس كل نقابة من المهن الحرة يتمتع بامتيازات القانون العام أو امتيازات السلطة العامة، منها حق مجلس النقابة في قبول أو رفض القيد في جدول النقابة وكذلك سلطة النقابة المهنية اللائحة التي تتضمن واجبات المهنة وآدابها. وسلطة النقابة أيضا في فرض حقوق إجبارية سواء للقيد في جدول النقابة أو الاشتراك السنوي للأعضاء، وأخيرا سلطة النقابة في تأديب أعضائها ممن يخالف آداب وواجبات المهنة في ممارستها لها.

ونظرا لكون المؤسسة العامة المهنية تساعد الدولة في القيام بوظائفها عن طريق تمثيل الدولة داخل المهنة، والاضطلاع بعملية تنظيم المهنة، ونظرا لتمتعها بمظاهر السلطة العامة فإنها تخضع للقانون العام ولرقابة واختصاص القضاء الإداري جزئيا، فيما يتعلق بأعمالها وأنشطتها، بينما تخضع عملية تكوينها للقضاء الخاص. (عوابدي، 2008)

3- واجبات الموظف وأخلاقيات الوظيفة العامة:

يترتب على الموظف الذي يشغل وظيفة عامة الكثير من الواجبات والمسؤوليات التي لها أبعاد أخلاقية وسلوكية ومن أهمها:

1. أن يؤدي الموظف واجباته الوظيفية بدقة وسرعة ونشاط.
2. أن يبادر بتقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين مستوى الأداء في الإدارة.
3. أن ينفذ تعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم ويراعي التسلسل الإداري في الاتصالات الوظيفية.
4. أن يتوخى في عمله المحافظة على مصالح الدولة وممتلكاتها وأموالها وعدم التفريط بأي من حقوقها.
5. أن يتعامل مع المواطن باعتباره خادما له وليس سيذا عليه.
6. أن يعتبر أنّ المواطنين متساوين في الحقوق والواجبات، وأنّ كلا منهم معني باستكمال معاملاته بأسرع ما يمكن.
7. أن يعي أنّ وقت العمل الرسمي هو ملك للمواطنين.
8. أن يحافظ على أسرار الوظيفة.
9. أن يعمل على تنمية قدراته باستمرار.
10. أن يعمل على تنمية اتجاه المشاركة في الإدارة وروح الفريق في العمل.
11. التزام الموظف العام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة.
12. على إدارة الدوائر الحكومية العمل على تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الموظف العام ومحاولة القضاء على الاتجاهات السلبية لديه كإضاعة الوقت وتعقيد الإجراءات وتطويلها بدون مبرر، والإسراف في الإنفاق من الأموال العامة. (عبوي وحريز، 2006)

ثانياً: المؤسسة الخاصة

1- تعريف المؤسسة الخاصة:

هي المنشآت التي يملكها الأفراد ولا تساهم الدولة بحصة في رأس مالها. (بوتين، 1998)

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات، على أنّ كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها. (طرطار، 1999)

2- أنواع المؤسسات الخاصة:

سنستعرض في هذا العنصر أهم الأشكال المعروفة عن المؤسسات أو المنشآت الخاصة، والمتمثلة في:

1-2- المنشأة الفردية: وهي تلك المنشأة التي تعود ملكيتها لفرد واحد يقوم بإدارتها بنفسه ويحصل على جميع الأرباح، بجانب تحمله كل الأخطار. ويعتبر هذا النوع من أقدم الأشكال القانونية وأبسطها من حيث التكوين. من مميزاتها التمتع بالاستقلالية المالية، وفي الغالب تبدأ بتكاليف منخفضة. وما يعيبها أنّ مسؤولية مالكيها غير محدودة بالإضافة إلى صعوبة توفير مصادر لزيادة رأس المال، وفي حالة وفاة صاحبها قد تواجه مشاكل في تحديد من يحل مكانه.

2-2- شركة التضامن: هي شراكة بين شخصان أو أكثر، يشتركون في ملكية وإدارة المشروع بغرض تحقيق الربح. ما يميزها هو إمكانية زيادة رأس المال عن طريق شركاء جدد ليس من الضروري أن تكون حصصهم متساوية. وما قد يعيبها تداخل الصلاحيات بين الشركاء نتيجة للاعتماد على العلاقات الشخصية، ودخول شريك جديد يتطلب موافقة جميع الشركاء،

وبصفة عامة التّضامن تعجز عن القيام بالأعمال التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة.

3-2- شركة التوصية البسيطة: هي شراكة تعقد بين شريك أو أكثر من الشّركاء المتضامنين، وبين شخص أو أكثر من الشّركاء الموصين الذين يقدمون جزءاً من رأس المال، حيث لا يلزم هؤلاء الشّركاء بالخسارة التي قد تتحملها الشركة إلا بقدر رأس المال الذي دفعوه. من مميزات السّهولة والبساطة في إجراءات تكوين الشركة، عدم تدخل الحكومة بالرقابة على إدارتها نظراً لقيامها على أساس الثقة الشخصية المتبادلة بين الشّركاء. وأهم ما يعيبها الإمكانية الكبيرة للاحتيال مما يوقع ضرراً على الشّركاء الموصين بصفة خاصة.

4-2- شركة التوصية بالأسهم: تعتبر من شركات الأموال، تشبه شركة التوصية البسيطة إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشّركاء المتضامنين، ومن شريك أو أكثر من الشّركاء الموصين بصفة خاصة. وأهم ما يعيبها السّهولة التكوينية وإمكانية جمع مقدار من الأموال أكثر مما تجمعها شركات التّضامن أو شركات التوصية البسيطة. أمّا عن عيوبها ففي حالة عدم التأكد من سمعة المساهمين الموصين، قد يؤدي ذلك إلى خروج الشركة من السوق.

5-2- الشركة المساهمة: هذا النوع من الشّركات يتمتع بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية أصحابها الذين يساهمون في رأس مالها، أي أنّها وحدة قانونية قائمة بذاتها. يمكنها أن تقاضي وتقاضى، كما يمكنها مفاضة المساهمين فيها، ويمكن للمساهمين مفاضتها أيضاً. لا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين فقط، بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية. (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، بدون سنة)

ينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية، وكل حصة تسمى سهماً. وتتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها، كما له الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في أي وقت حسب رغبته.

وبما أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها، فإنها تعتمد على التوقيع على بنود التأسيس بعد إعداد المستندات اللازمة، وبشكل عام تتضمن بنود التأسيس العناصر التالية:

1. اسم الشركة المساهمة وعنوانها.
2. غرض الشركة أو نوعية النشاط.
3. عدد، أسماء، عناوين مجلس الإدارة المبدئي للشركة.
4. اسم وعنوان كل مؤسس.
5. عدد الأسهم التي سوف تصدرها الشركة، وكذلك فئات هذه الأسهم.

من مميزاتا تمتعها بدرجة كبيرة من الاستقرار نظرا لطول حياة المشروع التي قد تمتد إلى ما بعد حياة مؤسسيها، كما تتميز بالمرونة من نواح متعددة أهمها التوسع والإدارة. أما ما يعيبها هو أنّ نفقات التأسيس عالية جدا، رقابة المساهمين تكون بدرجة أقل، كما لا بد من الحصول على ترخيص من الدولة، والازدواج الضريبي عند الحصول على الأرباح وأيضا عند التوزيع على المساهمين. (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، بدون سنة)

ثالثاً: خصائص الإدارة العامة واختلافها مع الإدارة الخاصة:

سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على بعض الخصائص، فحسب كل من

(عبوي وحريز، 2006) تتمثل أهم هذه الخصائص في:

- الهدف
- صناعة القرار ونطاق الاهتمامات
- المسؤولية
- الصبغة الرسمية
- الشكل التنظيمي
- بيئة الإدارة العامة

1. الهدف: يعتبر تحقيق الربح الهدف الأساسي للمشروعات الاقتصادية، ولكنه ليس كذلك بالنسبة للعديد من المؤسسات والمشاريع الحكومية، فعلى سبيل المثال نأخذ المؤسسات الحكومية الصحّية، فهدفها ليس ربحي وإنما تقديم خدمات لتحسين الصحّة.

2. صناعة القرار ونطاق الاهتمامات: تعتمد صناعة أو اتخاذ القرار فيما يخص الخدمات المقترحة في مجال إدارة الأعمال على عدد العملاء أو نوعيتهم، وأن كل شركة تركز وراء مصلحتها الخاصّة واثبات وجودها في السوق حيث لديها منافسين كثير. أمّا الإدارة العامّة فهي لفئة واسعة جداً وتبحث عن المصلحة العامّة، لذا تختلف معايير اتخاذ القرار في كل إدارة.

- 3. المسؤولية:** تختلف مسؤولية الموظف في الإدارة العامة عن نظيره في الإدارة الخاصة، حيث يكون الموظف الحكومي مسؤولاً أمام الجهات التشريعية بخصوص قضايا معينة، وهو معرض للنقد وكذا مطالب بتفسير سلوكه وتبرير السياسة التي يتبعها. أما الموظف في المؤسسة الخاصة فغير معرض لهذه المساءلات كما أنّ الضوء غير مسلط عليه بشكل دائم، حيث أنّ قواعد المسؤولية التي تحكم الإدارة العامة متعددة منها سياسية وإدارية أما في الإدارة الخاصة فلن تكون أكثر من كونها مسؤولية اجتماعية وأخلاقية.
- 4. الصبغة الرسمية:** تمثل الإدارة العامة العمل الحكومي باعتبارها أداة لتنفيذ السياسات العامة، فهي تتعامل على أساس شخص عام وليس خاص ويحكم الإدارة العامة القانون العام، ويعمل الموظف العام بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية. والإدارة العامة تنشئها السلطة العامة وتخضع لسلطة الدولة وللمؤسسات الرسمية وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون.
- 5. الشكل التنظيمي:** ويقصد به هياكل تنظيم الإدارة العامة بمختلف صورها ومستوياتها وبما تتضمنه من مؤسسات مختلفة وعلاقاتها ببعضها. ويتضمن التنظيم السلطة والقوة البشرية والمادية ويحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري كما يحدد العلاقات التي تحكم هذه المستويات.
- 6. بيئة الإدارة العامة:** أهداف هذه الإدارة تتعلق أساساً بالصالح العام وإرادة الشعب. كما أنّ الإدارة العامة مرتبطة تماماً بتطور وظائف الدولة التي تتحكم فيها الاتجاهات السياسية السائدة. (عبوي وحريز، 2006)

ومن خلال ما سبق نستطيع القول بأن القطاع العام والقطاع الخاص قد يتشابهان فيما يخص وسيلة تحقيق الأرباح بمعنى وجود مؤسسات ربحية، ولكن يختلفان في الهدف من استخدام هذه الأرباح بين الصالح العام والمصالح الخاصة لأصحاب المشاريع.

الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل اتضح أنّ للمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني، أو حتى العالمي خصوصا مع التطورات الأخيرة، مثل دخول اقتصاد السوق و ظاهرة العولمة... الخ. فقد زادت أهميتها وأصبحت تتطلب اهتماما ودقة كبيرتين، وهو ما يفرض على المسيّرين التّصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة، والاهتمام بجميع وظائف المؤسسة، فلكل منها دور وأهمية، لأنّ نجاح المؤسسة مرتبط بنجاح جميع الوظائف والنّشاطات.

الباب الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

منهجية الدراسة وتحليل البيانات

تمهيد

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: فحص صدق وثبات بنود الاستبيان

المبحث الثالث: الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبيان

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبيان الدراسة، الذي يتكون من مجموعة من الأسئلة والفقرات كان الهدف منها دراسة مدى تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للإطارات العاملين بالإدارة الجزائرية في كل من القطاعين العام والخاص.

وسيشمل التحليل مختلف جوانب الاستبيان موزعة على المباحث التالية: منهجية الدراسة، فحص صدق وثبات بنود الاستبيان، والإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبيان.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث أنه ملائم لطبيعة الدراسة، إذ يهدف هذا المنهج إلى تفسير الظواهر، وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات كما هي في الواقع.

2- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات الإدارية العاملين في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس (المديرية العامة بباب الزوار) من القطاع العام ومؤسسة أوريدو (المديرية العامة بأولاد فايت) من القطاع الخاص ممثل في مدراء، مستشارين تقنيين وقانونيين، إطارات إدارية وإطارات سامية، رؤساء مصالح، ومهندسين من كل من مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية، مديرية العلامة والاتصال، مديرية الإستراتيجية، مديرية نظام المعلومات، ومديرية الصفقات لكلا المؤسستين والتي بلغ عدد أفرادها 109 إطارا إداريا حسب المعلومات المحصل عليها خلال عملية البحث (63 فرد من مؤسسة موبيليس ممثلين بذلك مجتمع عينة القطاع العام و46 فرد من مؤسسة أوريدو ممثلين مجتمع عينة القطاع الخاص).

- التعريف بمؤسسة موبيليس:

هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، أقرت موبيليس استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003.

تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات

- التّكفل الجيّد بالمشتركين لضمان وفائهم

- الإبداع

- تقديم الجديد بما يتماشى والتّطورات التّكنولوجية، وهذا ما مكّنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضمّ 20 مليون مشترك.

باختيارها وتبنيها لسياسة التّغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسّهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة جد ناجعة للمشتركين بالإضافة إلى التّنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التّموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم."

هذا الشّعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التّنمية المستدامة وبمساهمتها في التّقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التّنوع الثقافي، أداءها لدورها، مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرّجوع إلى قيمها الأربعة: الشّفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

موبيليس المتعامل هو أيضا:

- تغطية وطنية للسكان

- أكثر من 178 وكالة تجارية

- أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة

- أكثر من 5000 محطة تغطية

- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفيّة وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم

أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصادقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر بالزبون.

- التعريف بمؤسسة أوريدو:

أوريدو شركة اتصالات عالمية رائدة توفر خدمات الاتصالات الجواله والثابتة، وخدمة الإنترنت عبر البرودباند (النطاق أو الحزمة العريضة)، والخدمات المُدارة للشركات بما يتوافق بالشكل الأمثل مع احتياجات ومتطلبات الأفراد والشركات على امتداد أسواقها في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا. وباعتبارها شركة تولي اهتماماً كبيراً بالمجتمعات التي تتواجد فيها، تعمل Ooredoo وفق رؤية تقوم على إثراء حياة العملاء، وتنطلق من قناعتها بدورها في تحفيز التنمية البشرية من خلال تسخير خدمات الاتصالات لمساعدة العملاء في تحقيق أقصى تطلعاتهم. وتتواجد Ooredoo في أسواق كل من قطر والكويت وعمان والجزائر وتونس والعراق وفلسطين والمالديف وميانمار وإندونيسيا. وفازت الشركة بجائزة «أفضل مشغل اتصالات» خلال حفل جوائز عالم الاتصالات 2013.

وفي عام 2019 بلغت إيرادات الشركة 8.2 مليار دولار أمريكي، أما في 30 أبريل 2020 فقد تجاوزت قاعدة عملائها الموحدة في العالم حاجز 118 مليون عميل، وأسهم Ooredoo مدرجة في بورصة قطر وسوق أبو ظبي للأوراق المالية.

تركز مجموعة Ooredoo على ثلاثة خطوط أعمال (الاتصالات النّقالة للأفراد، وخدمة البرودباند للأفراد، والأعمال) على امتداد ثلاث مناطق جغرافية (الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا). وتشمل أولوياتها الإستراتيجية، التقارب، توحيد الشبكات، وتعزيز الكفاءة في جميع شركات المجموعة.

3- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 89 فرد من أصل 109 فردا من الإطارات الإدارية العاملين في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو موزعين كالتالي 50 فردا من مؤسسة موبيليس و39 فردا من مؤسسة أوريدو، وتم تمثيلها من خلال المسح بالعينة من مجتمع الدراسة حسب ما يمثله عدد الإطارات الإدارية العاملين في مؤسستي العينة الكلية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06): حجم العينة في كل مؤسسة، ونسبها

المؤسسة	المجتمع	العينة	النسبة %
موبيليس	63	50	79.36
أوريدو	46	39	84.78
المجموع	109	89	81.65

4- مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في عملية جمع البيانات على نوعين من المصادر، مصادر بيانات ثانوية ومصادر بيانات أولية.

أولا: مصادر البيانات الثانوية:

تم الاعتماد في إعداد الدراسة على البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الوقت والموجودة في الكتب والمذكرات والدوريات والمجلات التي لها علاقة

بموضوع البحث، حيث تم الوصول لها من خلال الزيارة الميدانية لعدد من مكاتب الجامعات وكذلك مجموعة لا بأس بها من الكتب والرسائل الجامعية والمقالات العلمية الإلكترونية.

ثانياً: مصادر البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استبيان الدراسة والذي كان الأداة الرئيسية في جمع البيانات للوقوف على واقع مدى تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية، وجرى تصميم الاستبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة ومن ثم تحكيم هذه الاستبيان بعرضه على مختصين وقد اشتمل الاستبيان على 46 عبارة موزعة على مجالين أساسيين يحتوي كل منهما على متغيرات وأبعاد فرعية.

5- توزيع الاستبيان:

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من قبل الباحثة، حيث تم توزيع الاستبيان على العينة المخطط لها والبالغة 109 فردا من الإطارات العاملين في الإدارة، وتم استرجاع 89 استبيان منها بنسبة استرجاع بلغت 81.65% من حجم العينة وكذلك بعد استبعاد بعض الاستبيانات المشكوك في صدقها بالملاحظة أين كانت كل إجاباتها متشابهة في جميع الفقرات.

6- أسلوب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS Statistics-26، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات الكلي Cronbach Alpha ألفا كرونباخ، لفحص ثبات الاستبيان.
2. معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، كذلك للتحقق من الفرضيات عن طريق بحث العلاقات بين متغيرات الدراسة.
3. الانحدار الخطي المتعدد Linear Regression للتنبؤ بقيمة المتغيرات التابعة.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لأجل القيام بالوصف الإحصائي لمجالات مقياس البحث.
5. اختبار T. test لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين القطاعين العام والخاص.

المبحث الثاني: فحص صدق وثبات بنود الاستبيان

قامت الباحثة بفحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة على مرحلتين، أولهما قبل توزيع الاستبيان وثانيهما بعد توزيعه والانتها من مرحلة جمع البيانات. حيث قمنا بعرضها على المحكمين واختبار صدقها وثبات فقراتها من خلال صدق المحكمين، تم عرضها على بعض من أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة المختصين لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم في فقراتها من حيث مناسبتها من ناحية الصياغة ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، وبعد استرجاع الاستبيان منهم قامت الباحثة بتعديل صياغة بعض الفقرات وحذف وإضافة أخرى، ثم قامت بتطبيقه على 30 فردا من أفراد عينة الدراسة مختارة من الإطارات العاملين في كل من مؤسستي موبليس وأوريدو، ومن ثم تم اختبار صدقها وثباتها من خلال الاختبارات الإحصائية كما يلي:

1. ثبات بنود الاستبيان:

لإيجاد معامل الثبات الكلي تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة معامل ارتباط الفقرات ككل، وكانت نتيجة الاختبار (0,94)، وهو معدل مرتفع يبين أن هناك ارتباط طردي قوي بين فقرات الاستبيان، مما يدل على ثبات بنودها وعددها (56)، ومن ثم إمكانية الاعتماد على الأداة في قياس ما صممت من أجله .

2. فحص صدق الاستبيان:

تم فحص صدق الاستبيان عن طريق التأكد من مدى وجود ارتباط بين فقراتها في كل مجال من مجالاتها وبين الدرجة الكلية لها، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لحساب درجة الارتباط بين درجات كل مجال من مجالات الاستبيان وبين الدرجة الكلية للاستبيان.

تبيّن من خلال الفحص أنّ أبعاد الاستبيان ذات ارتباط طردي بالمجموع الكليّ للاستبيان وتفاوتت درجته من مجال لآخر. والجدول رقم (07) يبين عدد فقرات الاستبيان موزعة على مختلف المتغيرات.

جدول رقم (07): فقرات الاستبيان حسب كل مجال

الرقم	المجال	عدد العبارات	أرقام العبارات	الأبعاد الفردية	عدد العبارات	أرقام العبارات
01	نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الاتصالات، الرقابة)	15	15 - 1	أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط	04	04 - 01
				أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم	04	08 - 05
				أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالاتصال	03	11 - 09
				أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالرقابة	04	15 - 12
02	أهم مضيعات الوقت (3 أبعاد فرعية)	33	48 - 16	المضيعات العامة والشخصية	08	23 - 16
				المضيعات الإدارية والتنظيمية	18	41 - 24
				المضيعات البيئية	07	48 - 42
03	قياس أداء العاملين	08	56 - 49	حضور ومواظبة العاملين	03	51 - 49
				السرعة في إنجاز الأعمال	02	53 - 52
				جودة العمل	03	56 - 54
	المجموع			56		

سنقوم باستعراض نتائج فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان في كل مجال كما يلي:

المجال الأول: نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت

أ. البعد الأول: أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط

تهدف فقرات هذا البعد إلى معرفة أهم أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط لدى الإطارات

الإدارية العاملين في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو، والجدول رقم (08) يوضح ذلك:

جدول رقم (08): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد التخطيط مع الدرجة الكلية للمجال الأول "نظرة

العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أن تحدد الأهداف المراد انجازها بدقة	0.64	دالة عند 0.05
02	أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق	0.59	دالة عند 0.05
03	تحديد موعد نهائي للانجاز	0.63	دالة عند 0.05
04	عدم محاولة انجاز الكثير من الأعمال في وقت واحد	0.63	دالة عند 0.05

يظهر لنا في الجدول رقم (08) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد أهم أساليب إدارة الوقت

المتعلقة بالتخطيط مع الدرجة الكلية للمجال الأول وهو نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه

إدارة الوقت، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان حيث انحصرت فيه قيمة معامل

الارتباط بين 0.59 و0.64 ما يعني وجود ارتباط طردي مع المجموع الكلي للاستبيان.

ب. البعد الثاني: أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم

تهدف فقرات هذا البعد إلى معرفة أهم أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم لدى الإطارات الإدارية العاملين في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو، والجدول رقم (09) يوضح ذلك:

2- جدول رقم (09): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد التنظيم مع الدرجة الكلية للمجال الأول**"نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت"**

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
05	توفّر الموظف على ميزة التنظيم الشخصي	0.40	دالة عند 0.05
06	تجنب الجهود المتكررة لعدم القيام بالعمل أكثر من مرة	0.60	دالة عند 0.05
07	عدم تعدد الرؤساء أي عدم وجود أكثر من رئيس للموظفين	0.69	دالة عند 0.05
08	توفر الوسائل المادية أو المعدّات الملائمة في المكتب	0.65	دالة عند 0.05

يظهر لنا في الجدول رقم (09) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد أهم أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالتنظيم مع الدرجة الكلية للمجال الأول وهو نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان والذي انحصرت فيه قيمة معامل الارتباط بين 0.40 و0.69 ما يعني وجود ارتباط طردي مع المجموع الكلي للاستبيان.

ج. البعد الثالث: أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالاتصال

ترمي فقرات هذا البعد إلى معرفة أهم أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالاتصال لدى الإطارات الإدارية العاملين في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو، والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

جدول رقم (10): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد الاتصال مع الدرجة الكلية للمجال الأول "نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	تجنب كثرة الاجتماعات مع الموظفين	0.57	دالة عند 0.05
10	وضوح نظام الاتصالات والإرشادات في العمل	0.59	دالة عند 0.05
11	الإصغاء الجيد للآخرين	0.77	دالة عند 0.05

يتبين لنا في الجدول رقم (10) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد أهم أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالاتصال مع الدرجة الكلية للمجال الأول وهو نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان وتراوحت فيه قيمة معامل الارتباط بين 0.57 و0.77 ما يدل على وجود ارتباط طردي مع المجموع الكلي للاستبيان.

د. البعد الرابع: أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالرقابة

تهدف فقرات هذا البعد إلى معرفة أهم أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالرقابة لدى الإدارات الإدارية العاملين في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو، والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

جدول رقم (11): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد الرقابة مع الدرجة الكلية للمجال الأول "نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	الانضباط الذاتي لديك يعمل على تحسين الأداء	0.76	دالة عند 0.05
13	عدم ترك المهام دون الانتهاء منها	0.78	دالة عند 0.05
14	ضمان الحصول على تقارير المتابعة للعمل	0.65	دالة عند 0.05
15	عدم فرض الرقابة الزائدة على المرؤوسين	0.40	دالة عند 0.05

يظهر لنا في الجدول رقم (11) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد أهم أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالرقابة مع الدرجة الكلية للمجال الأول وهو نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان والذي جاءت فيه قيمة معامل الارتباط بين 0.40 و0.78 ما يعني وجود ارتباط طردي مع المجموع الكلي للاستبيان.

المجال الثاني: أهم مضيعات الوقت

أ. البعد الأول: المضيعات العامة والشخصية

تهدف فقرات هذا البعد إلى معرفة أهم المضيعات العامة والشخصية التي تواجه الإدارات الإدارية العاملين في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو، والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول رقم (12): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد المضيعات العامة والشخصية مع الدرجة

الكلية للمجال الثاني "أهم مضيعات الوقت"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	قراءة الصحف أو المجلات أو النشرات الدورية خلال الدوام الرسمي	0.42	دالة عند 0.05
17	استخدام الهاتف أو الإنترنت في الأمور الشخصية أثناء الدوام الرسمي	0.50	دالة عند 0.05
18	التأخر عن بدء الدوام الرسمي	0.42	دالة عند 0.05
19	مغادرة العمل مبكرا (قبل انتهاء الدوام)	0.46	دالة عند 0.05
20	كثرة الإجازات المطلوبة	0.50	دالة عند 0.05
21	الخوف من ارتكاب الأخطاء	0.60	دالة عند 0.05
22	الانتقال إلى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة	0.56	دالة عند 0.05
23	المقاطعات أثناء العمل	0.46	دالة عند 0.05

يظهر لنا في الجدول رقم (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد أهم مضيعات الوقت العامة والشخصية مع الدرجة الكلية للمجال الثاني وهو أهم مضيعات الوقت، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان أين انحصرت فيه قيمة معامل الارتباط بين 0.42 و 0.60 مما يعني وجود ارتباط طردي مع المجموع الكلي للاستبيان.

ب. البعد الثاني: المضيعات الإدارية والتنظيمية

تهدف فقرات هذا البعد إلى معرفة أهم المضيعات الإدارية والتنظيمية التي تواجه الإطارات الإدارية العاملين في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو، والجدول رقم (13) يوضح ذلك:

جدول رقم (13): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد المضيعة الإدارية والتنظيمية مع الدرجة

الكلية للمجال الثاني "أهم مضيعة الوقت"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
24	سوء الإدارة لعدم كفاية التنظيم	0.59	دالة عند 0.05
25	عدم وجود أهداف أو خطط يومية	0.40	دالة عند 0.05
26	عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام	0.39	دالة عند 0.05
27	القيام بالعمل أكثر من مرة (بسبب عدم إنجازه بشكله الصحيح أول مرة)	0.59	دالة عند 0.05
28	وجود أكثر من رئيس واحد للموظف	0.49	دالة عند 0.05
29	عدم وضوح المسؤوليات أو السلطات	0.44	دالة عند 0.05
30	وجود موظفين غير مدربين أو غير مناسبين	0.48	دالة عند 0.05
31	كثرة عدد العاملين	0.52	دالة عند 0.05
32	قلة عدد العاملين	0.42	دالة عند 0.05
33	النزعة التسلطية لدى المسؤول	0.30	دالة عند 0.05
34	التفويض غير الفعال (الأشخاص المفوضون غير مناسبين)	0.56	دالة عند 0.05
35	ضعف روح الفريق بين الموظفين	0.55	دالة عند 0.05
36	الافتقار إلى التنسيق	0.32	دالة عند 0.05
37	النقص في المعلومات	0.55	دالة عند 0.05
38	ضعف وسائل الاتصال بين إدارة المنظمة وأقسامها المختلفة	0.47	دالة عند 0.05
39	التأجيل أو المماطلة في اتخاذ القرارات	0.62	دالة عند 0.05
40	مهام الوظيفة غير واضحة	0.38	دالة عند 0.05
41	إجراءات روتينية بطيئة لإنجاز المعاملات	0.65	دالة عند 0.05

يوضح لنا الجدول رقم (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد أهم مضيعات الوقت الإدارية والتنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال الثاني وهو أهم مضيعات الوقت، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان الذي بيّن وجود ارتباط طردي والذي كانت فيه قيمة معامل الارتباط بين 0.30 و0.65.

ج. البعد الثالث: المضيعات البيئية

تهدف فقرات هذا البعد إلى معرفة أهم المضيعات البيئية التي تواجه الإدارات الإدارية العاملين في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو، والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

جدول رقم (14): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد المضيعات البيئية مع الدرجة الكلية للمجال الثاني "أهم مضيعات الوقت"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
42	الغفلة أو التسويف (التأجيل)	0.51	دالة عند 0.05
43	كثرة الاجتماعات أو اللجان	0.40	دالة عند 0.05
44	القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد (ضغوط العمل)	0.59	دالة عند 0.05
45	الفوضى أو انعدام الانضباط الذاتي	0.63	دالة عند 0.05
46	متابعة الأمور أو المعاملات الشخصية	0.56	دالة عند 0.05
47	الحديث مع الزملاء في أمور لا تخص العمل	0.66	دالة عند 0.05
48	عدم قدرة المسؤول على معالجة الأداء الضعيف	0.52	دالة عند 0.05

تظهر لنا نتائج الجدول رقم (14) معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد أهم مضيعات الوقت البيئية مع الدرجة الكلية للمجال الثاني وهو أهم مضيعات الوقت، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى

لفقرات الاستبيان والتي بيّنت وجود ارتباط طردي مع المجموع الكلي للاستبيان، حيث انحصرت فيه قيمة معامل الارتباط بين 0.40 و 0.66.

3- المجال الثالث: قياس أداء العاملين

أ. البعد الأول: حضور ومواظبة العاملين:

هدفت فقرات هذا البعد إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين من حيث الحضور ومواظبة العاملين في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو، والجدول رقم (15) يوضح ذلك:

جدول رقم (15): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد حضور ومواظبة العاملين مع الدرجة الكلية للمجال الثالث "قياس أداء العاملين"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
49	عدم الوصول إلى العمل متأخرا	0.76	دالة عند 0.05
50	عدم الانصراف من العمل مبكرا	0.73	دالة عند 0.05
51	مدى المبادرة بأفكار جديدة	0.61	دالة عند 0.05

تظهر لنا نتائج الجدول رقم (15) معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول المتمثل في حضور ومواظبة العاملين مع الدرجة الكلية للمجال الثالث وهو قياس أداء العاملين، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان، أين كان الارتباط طردي فانحصرت فيه قيمة معامل الارتباط بين 0.61 و 0.76.

ب. البعد الثاني: السرعة في إنجاز الأعمال

الغرض من فقرات هذا البعد هو التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين من حيث السرعة في إنجاز الأعمال في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو، والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

جدول رقم (16): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد السرعة في إنجاز الأعمال مع الدرجة الكلية للمجال الثالث "قياس أداء العاملين"

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
52	عدم الحاجة إلى المسؤول ليحث المرؤوس على العمل	0.57	دالة عند 0.05
53	عدم الميل إلى البطء أو انتظار التعليمات	0.62	دالة عند 0.05

توضح لنا نتائج الجدول رقم (16) معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني وهو السرعة في إنجاز الأعمال مع الدرجة الكلية للمجال الثالث وهو قياس أداء العاملين، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان والذي انحصرت فيه قيمة معامل الارتباط بين 0.57 و 0.62 مبيّنة وجود ارتباط طردي مع المجموع الكلي للاستبيان.

ج. البعد الثالث: جودة العمل

الغرض من فقرات هذا البعد هو التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين من حيث جودة العمل في مؤسستي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو، والجدول رقم (17) يوضح ذلك:

جدول رقم (17): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات بُعد جودة العمل مع الدرجة الكلية لمجال قياس

أداء العاملين

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
54	أداء العمل وفقا للمعايير الموضوعية له	0.73	دالة عند 0.05
55	المهارة العالية في تنفيذ إجراءات معينة وفقا للتصور المحدد لتحقيق الهدف منها	0.60	دالة عند 0.05
56	مدى تأدية العمل بدقة متناهية	0.66	دالة عند 0.05

تعرض لنا نتائج الجدول رقم (17) معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث وهو حضور ومواظبة العاملين مع الدرجة الكلية للمجال الثالث وهو قياس أداء العاملين ، وذلك في إطار فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان والذي جاءت فيه قيمة معامل الارتباط بين 0.60 و 0.73 دالة على وجود علاقة ذات ارتباط طردي.

جدول رقم (18): معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	1	دالة عند 0.05
نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الاتصال، الرقابة)	0.85	دالة عند 0.05
أهم مضيعات الوقت (المضيعات العامة والشخصية، المضيعات الإدارية والتنظيمية، المضيعات البيئية)	0.95	دالة عند 0.05
قياس أداء العاملين (حضور ومواظبة العاملين، السرعة في الانجاز، جودة العمل)	0.73	دالة عند 0.05

يوضح الجدول رقم (18) معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان الثلاثة، مع الدرجة الكلية للاستبيان التي تمثل كل مجالات الاستبيان مجتمعة، وذلك للتحقق من الصدق البنائي لمجالات الاستبيان الثلاثة، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.73 و0.95.

المبحث الثالث: الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبيان

قامت الباحثة باستخراج نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الخاصة بعينة الدراسة ويشمل هذا الإحصاء الوصفي كل من التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقد تم تقييم المتوسط الحسابي وفقا لمعايير الموافقة أو عدم الموافقة في إطار مقياس ليكرت خماسي الاتجاه Likert scale المستخدم في هذا البحث، والمبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (19): مقياس ليكرت الخماسي Likert scale

الاتجاه	الفئة
تميل الإجابات إلى غير موافق بشدة (منخفضة جدا)	1.79 – 1
تميل الإجابات إلى غير موافق (منخفضة)	2.59 – 1.8
تميل الإجابات إلى محايد (متوسطة)	3.39 – 2.6
تميل الإجابات إلى موافق (مرتفعة)	4.19 – 3.4
تميل الإجابات إلى موافق جدا (مرتفعة جدا)	5 - 4.2

المصدر: علي هند أبو بكر، 2009، أثر إدخال نظام ميكنة العمل الحكومي على تطوير النظام المحاسبي الحكومي، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.

وفيما يلي استعراض نتائج فحص صدق المحتوى لفقرات الاستبيان في كل مجال حيث كانت

النتائج كالآتي:

1- المجال الأول: نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت (التخطيط،

التنظيم، الاتصال، الرقابة)

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة أهم أساليب إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط، التنظيم،

الاتصال، والرقابة التي يتميز بها الإطار الإداري للعاملين بالإدارة الجزائرية.

جدول رقم (20): جدول الوصف الإحصائي للمتغيرات المستقلة الخاصة بأهم أساليب إدارة الوقت

للعاملين في القطاعين العام والخاص:

الترتيب	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المتغيرات المستقلة بأساليب إدارة الوقت
1	89	0.59	4.60	04 - 01	التخطيط
2	89	0.65	4.47	08 - 05	التنظيم
3	89	0.61	4.46	11 - 09	الاتصال
4	89	0.70	4.36	15 - 12	الرقابة

يتضح من خلال الجدول رقم (20) وفقا للمتغيرات المستقلة لأساليب إدارة الوقت إلى أنّ عملية

التخطيط لدى أفراد العينة تأتي في المرتبة الأولى من حيث الاستجابة لديهم، حيث كان متوسط

الاستجابة لها 4.60، تليه عملية التنظيم في المرتبة الثانية بمتوسط استجابة قدر بـ 4.47، تليه

عملية الاتصال في المرتبة الثالثة بمتوسط استجابة 4.46، وتأتي رابعا عملية الرقابة في المرتبة الرابعة بمتوسط استجابة قدره 4.36 من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ درجة الاستجابة لمجال نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت والمتعلقة بعمليات التخطيط، التنظيم، الاتصال، الرقابة جاءت مرتفعة جدا، حيث انحصرت بين 4.30 و4.60، وذلك استنادا إلى السلم الذي سبق توضيحه في الجدول رقم (19) وهذا يعني أنّ أفراد العينة يتصفون بمهارات جيدة لتخطيط وقتهم وتنظيمه.

2- المجال الثاني: أهم مضيعات الوقت

هدفت فقرات هذا المجال إلى معرفة أهم مضيعات الوقت العامة والشخصية، المضيعات الإدارية والتنظيمية، والمضيعات البيئية.

جدول رقم (21): جدول الوصف الإحصائي للمتغيرات المستقلة الخاصة بمضيعات إدارة الوقت للعاملين في القطاعين العام والخاص:

الترتيب	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المتغيرات المستقلة (مضيعات الوقت) العامة والشخصية
3	89	0.92	4.19	23 - 16	المضيعات العامة والشخصية
1	89	0.76	4.42	41 - 24	المضيعات الإدارية والتنظيمية
2	89	0.84	4.30	48 - 42	المضيعات البيئية

وفقا للمتغيرات المستقلة المتمثلة في مضيعات الوقت ومن خلال ملاحظة الجدول رقم (21) يظهر لنا أن استجابة أفراد العينة للمضيعات الإدارية تأتي في المرتبة الأولى لديهم، حيث كان متوسط الاستجابة لها 4.42، تليها المضيعات البيئية في المرتبة الثانية بمتوسط استجابة قدر

بـ 4.30، فالمضيعات العامة والخاصة في المرتبة الثالثة بمتوسط استجابة يساوي 4.19 من إجمالي متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (22): جدول الوصف الإحصائي للمتغيرات التابعة الخاصة بأداء العاملين في القطاعين العام والخاص:

الترتيب	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المتغيرات التابعة (أداء العاملين) حضور ومواظبة العاملين
2	89	0.85	4.17	51 - 49	السرعة في إنجاز الأعمال
3	89	0.91	4.10	53 - 52	جودة العمل
1	89	0.65	4.45	56 - 54	

يتضح من خلال الجدول رقم (22) الذي يمثل توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة في إجمالي القطاعين (العام والخاص) وفقاً للمتغيرات التابعة محل الدراسة، أن جودة العمل تأتي في المرتبة الأولى من حيث استجاباتهم، حيث كان متوسط الاستجابة لها 4.45، يليها حضور ومواظبة العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط استجابة قدر بـ 4.17، لتأتي ثالثاً السرعة في إنجاز الأعمال بمتوسط استجابة يساوي 4.10 من إجمالي استجابات أفراد العينة.

الفصل السادس

تحليل ومناقشة النتائج

- تمهيد
- اختبار فرضيات الدراسة
- مناقشة نتائج الدراسة
- مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة
- توصيات الدراسة

تمهيد:

ستقوم الباحثة خلال هذا الفصل بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتمثلة في اختبار فرضيات الدراسة، وفق إشكالية البحث التي نصها: هل لإدارة الوقت تأثير على الأداء الوظيفي للإطارات الإدارية؟ والتي بدورها تتضمن ثلاث فرضيات أساسية تشتمل كل منها على فرضيات فرعية سنحاول مناقشتها. كذلك عرض النتائج التي توصلنا إليها واقتراح بعض التوصيات كما سيتضح في ما سيأتي.

1- اختبار فرضيات الدراسة:**1-1- الفرضية الأولى:**

تنصّ الفرضية الأولى على أنه: "لا يوجد تأثير لإدارة الوقت على أداء الإطارات العاملين بالإدارات" وتشتمل هذه الفرضية على الفرضيات الجزئية التالية:

1. لا يوجد تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على حضور ومواظبة العاملين على أعمالهم.

2. لا يوجد تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على السرعة في إنجاز الأعمال.

3. لا يوجد تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على جودة العمل.

لاختبار هذه الفرضيات قمنا باختبار كل متغير من متغيرات أساليب إدارة الوقت المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الاتصالات، والرقابة، وعلاقتها بمتغيرات مواظبة وحضور العاملين، السرعة في إنجاز الأعمال، وجودة العمل بحساب الانحدار الخطي المتعدد Linear Regression.

1-1-1- الفرضية الجزئية رقم (01) للفرضية الأولى:

"لا يوجد تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على حضور ومواظبة العاملين على أعمالهم"

سنختبر في هذه الفرضية تأثير متغيرات إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة) على

متغير حضور ومواظبة العاملين، كما سيوضحه الجدول رقم (23):

جدول رقم (23): الانحدار المتعدد لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة ومتغير حضور ومواظبة العاملين

حضور ومواظبة العاملين				المتغير التابع
الرقابة	الاتصال	التنظيم	التخطيط	المتغيرات المستقلة
0.309	0.497	0.417	0.250	معامل الارتباط
0.002	0.000	0.000	0.009	الدلالة الإحصائية
0.272				معامل التحديد ² ر
7.83				قيمة ف
0.000				دلالة ف
0.83	0.67	0.31	0.78	بيتا
2.11	2.11	2.11	2.11	معامل تضخم التباين

من أجل معرفة تأثير متغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على متغير حضور ومواظبة العاملين، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول رقم (23) والذي اعتبرت فيه متغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة كمتغيرات مستقلة (تفسيرية) ومتغير حضور ومواظبة العاملين كمتغير تابع. أظهرت النتائج أنّ نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون، حيث جاءت جميع العلاقات طردية بين الضعيفة والمتوسطة بأعلى معامل ارتباط لبعده الاتصال بقيمة (0.497) بدلالة إحصائية (0.000) يليه التنظيم بقيمة (0.417) بدلالة إحصائية (0.000) تليه الرقابة بقيمة (0.309) بدلالة إحصائية (0.002) وأدنى قيمة كانت لبعده التخطيط بقيمة (0.250) بدلالة إحصائية قيمتها (0.009) أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (7.83) بدلالة إحصائية (0.00) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05). أيضا المتغيرات المستقلة تفسر 27.7% من التباين الحاصل في حضور ومواظبة العاملين وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط وحضور ومواظبة العاملين (0.78) ذات دلالة إحصائية، ذلك أنه كلما تحسّن التخطيط بمقدار وحدة تحسّن مستوى المواظبة والحضور بمقدار (0.78) وحدة. وجاءت قيمة بيتا لمتغير التنظيم (0.31) دالة إحصائية حيث كلما تحسن التنظيم بمقدار وحدة تحسن مستوى المواظبة والحضور بمقدار (0.31) وحدة، كما جاءت قيمة بيتا لمتغير الاتصال (0.67)، أي أنه كلما تحسن مستوى متغير الاتصال بمقدار وحدة تحسن مستوى المواظبة والحضور بمقدار (0.67) وحدة. كذلك بالنسبة لقيمة بيتا لمتغير الرقابة التي بلغت (0.83) بمعنى كلما تحسن مستوى متغير الرقابة بمقدار وحدة تحسن مستوى المواظبة والحضور بمقدار (0.83) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشف أنّ معامل تضخم التباين للنموذج كان (2.11) أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

بالتالي عدم تحقق هذه الفرضية والتي تنص على عدم وجود تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على متغير حضور ومواظبة العاملين على أعمالهم.

2-1-1- الفرضية الجزئية رقم (02) للفرضية الأولى:

"لا يوجد تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على السرعة في إنجاز الأعمال "

سنختبر في هذه الفرضية تأثير متغيرات إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة) على

متغير السرعة في إنجاز الأعمال كما سيتضح في الجدول رقم (24):

جدول رقم (24): الانحدار المتعدد لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة ومتغير السرعة في

إنجاز الأعمال

السرعة في إنجاز الأعمال				المتغير التابع
الرقابة	الاتصال	التنظيم	التخطيط	المتغيرات المستقلة
0.473	0.395	0.427	0.367	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية
0.252				معامل التحديد R^2
7.063				قيمة ف
0.000				دلالة ف
0.25	0.15	0.11	0.02	بيتا
2.11	2.11	2.11	2.11	معامل تضخم التباين

لمعرفة تأثير متغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على متغير السرعة في إنجاز

الأعمال، استخدمنا الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول رقم (24) أين اعتبرت فيه متغيرات

التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة كمتغيرات مستقلة ومتغير السرعة في إنجاز الأعمال كمتغير تابع.

أظهرت النتائج أنّ نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون حيث جاءت جميع العلاقات طردية تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة، فكان أعلى معامل ارتباط لبعده الرقابة بقيمة (0.473) يليه التنظيم بقيمة (0.427) يليه الاتصال بقيمة (0.395) وأدنى قيمة كانت لبعده التخطيط بقيمة (0.367) بدلالة إحصائية قيمتها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). كذلك قيمة (ف) البالغة (7.063) بدلالة إحصائية (0.00) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أنّ المتغيرات المستقلة تفسر 25.2% من التباين الحاصل في السرعة في انجاز الأعمال وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط والسرعة في انجاز الأعمال (0.02). أي أنّها ذات دلالة إحصائية، حيث كلما تحسن التخطيط بمقدار وحدة تحسن مستوى السرعة في انجاز الأعمال بمقدار (0.02) وحدة. وجاءت قيمة بيتا لمتغير التنظيم (0.11) دالة إحصائياً حيث كلما تحسن التنظيم بمقدار وحدة تحسن مستوى السرعة في انجاز الأعمال بمقدار (0.11) وحدة، أيضاً جاءت قيمة بيتا لمتغير الاتصال (0.15)، أي أنّه كلما تحسن مستوى متغير الاتصال بمقدار وحدة تحسن مستوى السرعة في انجاز الأعمال بمقدار (0.15) وحدة. كذلك بالنسبة لقيمة بيتا لمتغير الرقابة التي بلغت (0.25) بمعنى كلما تحسن مستوى متغير الرقابة بمقدار وحدة تحسن مستوى المواظبة والحضور بمقدار (0.25) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشف أنّ معامل تضخم التباين للنموذج كان (2.11) أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

منه نستنتج عدم تحقق هذه الفرضية والتي تنص على عدم وجود تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على متغير السرعة في انجاز الأعمال.

3-1-1- الفرضية الجزئية رقم (03) للفرضية الأولى:

" لا يوجد تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على جودة العمل "

سنختبر في هذه الفرضية تأثير متغيرات إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة) على

متغير جودة العمل كما سيوضحه ح الجدول رقم (25):

جدول رقم (25): الانحدار المتعدد لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة ومتغير جودة العمل

جودة العمل				المتغير التابع
الرقابة	الاتصال	التنظيم	التخطيط	المتغيرات المستقلة
0.350	0.405	0.303	0.223	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.002	0.018	الدلالة الإحصائية
0.191				معامل التحديد ²
4.97				قيمة ف
0.001				دلالة ف
0.19	0.37	0.01	0.11	بيتا
2.11	2.11	2.11	2.11	معامل تضخم التباين

للتعرّف على تأثير متغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على متغير جودة العمل،

قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول رقم (25) أين اعتبرت فيه متغيرات

التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة كمتغيرات مستقلة ومتغير جودة العمل كمتغير تابع.

أظهرت النتائج أنّ نموذج الانحدار معنوي من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون أين جاءت جميع العلاقات طردية بين الضعيفة والمتوسطة حيث كان أعلى معامل ارتباط لبعده الاتصال بقيمة (0.405) بدلالة إحصائية (0.000) تليه الرقابة بقيمة (0.350) بدلالة إحصائية (0.000) يليه التنظيم بقيمة (0.303) بدلالة إحصائية (0.002) وجميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05) وأدنى قيمة كانت لبعده التخطيط بقيمة (0.223) بدلالة إحصائية قيمتها (0.018) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وكذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (4.97) بدلالة إحصائية (0.01) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وحيث أنّ المتغيرات المستقلة تفسر 19.1% من التباين الحاصل في جودة العمل وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التخطيط جودة العمل (0.11) ذات دلالة إحصائية، ذلك أنّه كلما تحسن التخطيط بمقدار وحدة تحسن مستوى جودة العمل بمقدار (0.11) وحدة. وجاءت قيمة بيتا لمتغير التنظيم (0.01) دالة إحصائية حيث كلما تحسن التنظيم بمقدار وحدة تحسن مستوى جودة العمل بمقدار (0.01) وحدة، كما جاءت قيمة بيتا لمتغير الاتصال (0.37) أي أنّه كلما تحسن مستوى متغير الاتصال بمقدار وحدة تحسن مستوى جودة العمل بمقدار (0.37) وحدة. كذلك بالنسبة لقيمة بيتا لمتغير الرقابة التي بلغت (0.19) بمعنى كلما تحسن مستوى متغير الرقابة بمقدار وحدة تحسن مستوى جودة العمل بمقدار (0.83) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشف أنّ معامل تضخم التباين للنموذج كان (2.11) أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

عليه لم تحقق هذه الفرضية والتي تنص على عدم وجود تأثير لمتغيرات التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة على متغير جودة العمل.

1-2- الفرضية الثانية:

نص الفرضية كالتالي "لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت

وأداء العاملين" وتشمل ثلاث فرضيات جزئية سنعرضها تاليا:

1. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت وحضور ومواظبة العاملين على أعمالهم.

2. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت والسرعة في إنجاز الأعمال.

3. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات إدارة الوقت وجودة العمل.

لاختبار هذه الفرضية سنقوم باختبار كل متغير من متغيرات مجال مضيعات الوقت المتمثلة في

المضيعات العامة والخاصة، المضيعات الإدارية والتنظيمية، والمضيعات البيئية وارتباطه بمتغيرات

أداء العاملين المتمثلة في المواظبة والحضور، السرعة في إنجاز الأعمال، وجودة العمل عن طريق

حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation.

1-2-1- الفرضية الجزئية رقم (01) للفرضية الثانية:

"لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات إدارة الوقت وحضور ومواظبة العاملين على

أعمالهم".

جدول رقم (26): معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمتغيرات مضيعات إدارة الوقت وعلاقتها المعنوية مع متغير حضور ومواظبة العاملين

أبعاد مضيعات الوقت	أبعاد قياس الأداء	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
المضيعات العامة والشخصية	حضور ومواظبة العاملين	** -0.443	0.000	معنوية
المضيعات الإدارية والتنظيمية		** -0.414	0.000	معنوية
المضيعات البيئية		** -0.453	0.000	معنوية

** دالة عند مستوى 0.01

* دالة عند مستوى 0.05

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (26) ومن خلال معاملات الارتباط بيرسون بين درجات الاستجابة لمتغيرات (المضيعات العامة والشخصية، المضيعات الإدارية والتنظيمية، والمضيعات البيئية) وبين متغير الأداء (حضور ومواظبة العاملين) أنّ العلاقات جاءت عكسية قوتها متوسطة، حيث كان أعلى معامل ارتباط لمتغير المضيعات البيئية بمعامل ارتباط قيمته (-0.453) بدلالة إحصائية (0.000) يليه معامل ارتباط المضيعات العامة والشخصية بقيمة (-0.443) بدلالة إحصائية (0.000) وفي المرتبة الأخيرة جاءت المضيعات الإدارية والتنظيمية بمعامل ارتباط قيمته (-0.414) بدلالة إحصائية (0.000) كذلك، وجميعها أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

عليه وكما تبين من خلال الجدول السابق أنّ جميع قيم الارتباطات جاءت معنوية وذات دلالة إحصائية، فإنّ الفرضية الجزئية رقم (01) للفرضية الثانية "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت وحضور ومواظبة العاملين على أعمالهم" لم تتحقق كذلك.

2-2-1- الفرضية الجزئية رقم (02) للفرضية الثانية:

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت والسرعة في إنجاز الأعمال".

جدول رقم (27): معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمتغيرات مضيعات إدارة الوقت وعلاقتها المعنوية مع متغير السرعة في إنجاز الأعمال

أبعاد مضيعات الوقت	أبعاد قياس الأداء	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
العامة والشخصية	السرعة في إنجاز الأعمال	** -0.314	0.003	معنوية
الإدارية والتنظيمية		** -0.347	0.001	معنوية
المضيعات البيئية		** -0.397	0.000	معنوية

* دالة عند مستوى 0.05 ** دالة عند مستوى 0.01

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (27) الذي يحدد قيمة معاملات الارتباط بيرسون بين درجات الاستجابة لمتغيرات (المضيعات العامة والشخصية، المضيعات الإدارية والتنظيمية، والمضيعات البيئية) وبين متغير الأداء (السرعة في إنجاز الأعمال)، أنّ العلاقات جاءت عكسية لكن بقوة ضعيفة، فكان أعلى معامل ارتباط لبعد المضيعات البيئية بمعامل ارتباط قيمته (-0.397) بدلالة إحصائية (0.000) يليه معامل ارتباط المضيعات الإدارية والتنظيمية بمعامل ارتباط بقيمة (-0.347) بدلالة إحصائية (0.001) وأدنى قيمة كانت لمعامل ارتباط المضيعات العامة والشخصية وقيمته (-0.314) بدلالة إحصائية (0.003) جاءت جميعها أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

منه وبعدما تبين أنّ جميع قيم الارتباطات جاءت معنوية وذات دلالة إحصائية، فإننا نرفض الفرضية الجزئية رقم (02) للفرضية الثانية التي تقول أنه: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت والسرعة في إنجاز الأعمال".

3-2-1- الفرضية الجزئية رقم (03) للفرضية الثانية:

"لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات إدارة الوقت وجودة العمل".

جدول رقم (28): معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمتغيرات مضيعات إدارة الوقت وعلاقتها المعنوية مع متغير جودة العمل

أبعاد مضيعات الوقت	أبعاد قياس الأداء	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
العامة والشخصية	جودة العمل	** -0.321	0.002	معنوية
الإدارية والتنظيمية		** -0.321	0.002	معنوية
المضيعات البيئية		** -0.493	0.000	معنوية

** دالة عند مستوى 0.01

* دالة عند مستوى 0.05

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (28) ومن خلال قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات الاستجابة لمتغيرات مضيعات الوقت (المضيعات العامة والشخصية، المضيعات الإدارية والتنظيمية، والمضيعات البيئية) وبين متغير الأداء (جودة العمل)، أنّ العلاقات جاءت عكسية قوتها بين الضعيفة والمتوسطة، حيث كان أعلى معامل ارتباط لمتغير المضيعات البيئية بمعامل ارتباط قيمته (-0.493) بدلالة إحصائية (0.000) تليه كل من المضيعات العامة والشخصية والمضيعات الإدارية والتنظيمية بمعامل ارتباط قيمته (-0.321) بدلالة إحصائية (0.002)، وجميعها أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

عليه ومن خلال ما تم قراءته من الجدول السابق بأنّ جميع قيم الارتباطات جاءت معنوية وذات دلالة إحصائية، فإننا نرفض الفرضية الجزئية رقم (03) للفرضية الثانية والتي نصها "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مضيعات إدارة الوقت وجودة العمل".

3-1- الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى لنوع المؤسسة"

بما أننا نبحث في طرحنا لهذه الفرضية عن الفروق بين استجابات الإطارات العاملين بالإدارة في قطاعين مختلفين (العام والخاص) فالاختبار الإحصائي المناسب هو اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Samples Test.

جدول رقم (29): نتائج اختبار (ت) لمتوسط درجات الاستجابة للاستبيان تعزى لنوع المؤسسة

نوع المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
قطاع خاص	39	252.41	19.88	3.50	0.001	معنوية
قطاع عام	50	237.76	19.37			

درجة الحرية = 87

قيمة (ت) المجدولة = 1.987

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (29) أنّ متوسط استجابات الإطارات العاملين بالقطاع الخاص يقدر بـ 252.41 بانحراف معياري يساوي 19.88 وهو أعلى من متوسط استجابات الإطارات العاملين بالقطاع العام المقدر بـ 237.76 بانحراف معياري يساوي 19.37، ولمعرفة ما إذا كان هذا الفارق ذو دلالة إحصائية أم لا، نقرأ نتائج اختبار (ت) كما يلي:

نرى أنّ قيمة (ت) المحسوبة تساوي (3.50) وهي أكبر من قيمة (ت) المجدولة (1.987)، بالتالي نقول أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات استجابة

الإطارات الإدارية العاملين في القطاع الخاص وبين متوسط درجات استجابة الإطارات الإدارية العاملين في القطاع العام لصالح العاملين بالقطاع الخاص.

وعليه لم تتحقق الفرضية الثالثة للبحث القائلة أنه: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى لنوع المؤسسة".

(2)- نتائج الدراسة:

بعد مناقشة نتائج فرضيات البحث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة (طردية) بين إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث اختبرت

الباحثة (12) اثنا عشر علاقة فرعية (جزئية) أوضحت فيها نتائج الاختبار معنوية كل العلاقات،

كما هو مبين فيما يلي:

1-1- وجود تأثير معنوي موجب بين التخطيط وحضور ومواظبة العاملين على أعمالهم، وهو

ما يشير إلى التأثير الإيجابي لتخطيط الوقت على الأداء الوظيفي بحيث يزيد من مواظبة

العاملين على أعمالهم، فهو يساعد على وضع الخطط لتحقيق الأهداف المنتظرة.

1-2- وجود تأثير معنوي موجب بين التنظيم وحضور ومواظبة العاملين على أعمالهم، بحيث

يساعد التنظيم على حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقسيمها إلى

اختصاصات للإدارات والأفراد.

1-3- وجود تأثير معنوي موجب بين الاتصال وحضور ومواظبة العاملين على أعمالهم فهي

عملية تدفع إلى زيادة التآلف والثقة بين العاملين ومرؤوسهم، مما ينعكس ايجابيا على

مستوى الدافعية لديهم لأجل الحضور والمواظبة وتحقيق الأهداف.

1-4- وجود تأثير معنوي موجب بين الرقابة وحضور ومواظبة العاملين على أعمالهم،

فالرقابة تساعد على متابعة الأداء الفعلي للأفراد وقياسه للوقوف على جوانب التقصير

ودراسة أسبابها وعلاجها ومتابعتها.

- 1-5- وجود تأثير معنوي موجب بين التخطيط والسرعة في انجاز الأعمال لدى العاملين، حيث أنّ تخطيط الوقت يتطلب تحديد المهام المراد إنجازها حسب أولويتها، بالإضافة إلى عدم الاستغراق في تلك الأولويات، مما يساعد على سرعة الإنجاز.
- 1-6- وجود تأثير معنوي موجب بين التنظيم والسرعة في انجاز الأعمال لدى العاملين، حيث أنّ التنظيم يساعد على تقسيم النشاطات وخاصة المتشابهة منها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات وأساليب العمل وهو ما يصل بالعامل إلى السرعة في الإنجاز.
- 1-7- وجود تأثير معنوي موجب بين الاتصال والسرعة في انجاز الأعمال لدى العاملين، حيث أنّه من واجب المسؤول تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التواصل مع العاملين والعمل بروح الفريق وتحفيزهم على الانجاز بأسرع شكل ممكن.
- 1-8- وجود تأثير معنوي موجب بين الرقابة والسرعة في انجاز الأعمال لدى العاملين، فهو دليل على أنّ الرقابة تؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال، لأنها تستلزم تحديد أسباب التأخر بالتالي العمل على تجنبها حتى يكون الإنجاز أسرع.
- 1-9- وجود تأثير معنوي موجب بين التخطيط وجودة العمل لدى العاملين، ذلك أنّ تخطيط الوقت يؤدي إلى زيادة دقة أداء الفرد، كما يوضح له أهمية تحديد الأهداف بالإضافة إلى تحديد أولويات عمله مما ينعكس على تحسين دقة أدائه وجودته.
- 1-10- وجود تأثير معنوي موجب بين التنظيم وجودة العمل لدى العاملين، حيث أنّ تقسيم الأعمال وترتيبها طبقاً لأهميتها، وتكليف الأجهزة والأفراد بمسؤوليات القيام بها مع تفويضهم السلطات التي تمنحهم الحرية في العمل تساعد كثيراً في إتقان العامل لما كُلف به.

1-11- وجود تأثير معنوي موجب بين الاتصال وجودة العمل لدى العاملين، حيث أنّ التنسيق فيما بين الموظفين يمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإنّ الاتصال يعتبر بمثابة الشكل الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة.

1-12- وجود تأثير معنوي موجب بين الرقابة وجودة العمل لدى العاملين، فالرقابة تؤدي إلى زيادة دقة أداء العاملين، بحيث تساعد على معرفة ماهية الإنتاج الجيد من عدمه، وعليه الوصول إلى أفضل عمل وإنتاج ممكن.

2- وجود علاقة ارتباط معنوية (عكسية) ذات دلالة إحصائية بين مضيعات الوقت وأداء العاملين حيث اختبرت الباحثة (09) تسعة علاقات فرعية (جزئية) أوضحت نتائج الاختبار معنويتها، كما هو مبين فيما يلي:

2-1- وجود علاقة معنوية عكسية بين المضيعات العامة والشخصية وحضور ومواظبة العاملين على أعمالهم، فتشير هذه النتيجة إلى أنّ المضيعات العامة والشخصية تؤثر سلباً على حضور ومواظبة الموظفين كونها تعيق الفرد عن أداء واجباته.

2-2- وجود علاقة معنوية عكسية بين المضيعات الإدارية والتنظيمية وحضور ومواظبة العاملين على أعمالهم، أي أنّ هذه العلاقة تؤدي إلى انعدام الانضباط الذاتي وعدم وضوح المسؤوليات وغيرها مما يتسبب في وجود وقت ضائع غير مستغل.

2-3- وجود علاقة معنوية عكسية بين المضيعات البيئية وحضور ومواظبة العاملين على أعمالهم، فتشير هذه النتيجة إلى أنّ المضيعات البيئية تؤثر سلباً على مواظبة العاملين كونها ترتبط بكل ما يحيط بهم من مؤثرات قد تمنع الفرد من أداء العمل.

2-4- وجود علاقة معنوية عكسية بين المضيعات العامة والشخصية والسرعة في انجاز الأعمال لدى العاملين، حيث تأخذ حيزاً من وقت العامل بالتالي لا ينجز ما هو مطلوب منه فهي تعتمد على وقت محدد للإنتهاء.

2-5- وجود علاقة معنوية عكسية بين المضيعات الإدارية والتنظيمية والسرعة في انجاز الأعمال لدى العاملين، حيث أنّ المضيعات الإدارية والتنظيمية تؤثر على سرعة انجاز الأعمال لأنها تؤدي إلى أمور غير مرغوبة كتلقي الأوامر من أكثر من مسؤول، القيام بالعمل أكثر من مرة، وكلها تؤثر سلباً على الوقت المخصص للإنجاز.

2-6- وجود علاقة معنوية عكسية بين المضيعات البيئية والسرعة في انجاز الأعمال لدى العاملين، حيث أنّ المضيعات البيئية تؤدي إلى عدم السرعة في إنجاز الأعمال لأنها تقلص من الوقت المخصص للإنجاز بالتالي نقص المردودية، أي أنّ العمل لم ينجز بالسرعة والأجال المحددة.

2-7- وجود علاقة معنوية عكسية بين المضيعات العامة والشخصية وجودة العمل لدى العاملين، وهو ما يشير إلى أنّ المضيعات العامة والشخصية تؤدي إلى انخفاض جودة أداء العامل بحيث تؤدي به إلى الانشغال بأمور لا علاقة لها بالعمل مما يضيع بعضاً من وقته في غير محله.

2-8- وجود علاقة معنوية عكسية بين المضيعات الإدارية والتنظيمية وجودة العمل، وهو ما يشير إلى أنّ المضيعات الإدارية والتنظيمية تؤدي إلى انخفاض جودة ودقة الأداء بالتالي تدني مستوى الأداء وضعفه.

9-2- وجود علاقة معنوية عكسية بين المضيعات البيئية وجودة العمل لدى العاملين، وهو ما

يشير إلى أنّ المضيعات البيئية تؤدي إلى انخفاض دقة الأداء، لأنّها تلهي العامل عمّا هو

مطلوب منه وتشتت تركيزه بالتالي ضياع الوقت.

3- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى لنوع المؤسسة، وهو ما

يشير إلى أن العاملين يختلفون في تأثرهم بالمضيعات الإدارية والتنظيمية أو البيئية بسبب اختلاف

نوع المؤسسة التي ينتمون إليها، لأنّ مثل هذه المضيعات ترتبط عادة ببيئة العمل من مؤثرات

داخلية وخارجية وطريقة التسيير وأسلوب الإدارة والتنظيم من لوائح وقوانين، ما يؤثر على

العاملين ممن يعملون بكل من القطاع العام أو القطاع الخاص.

3- مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة:

اتفقت دراستنا مع دراسة فيتسيمون ومع دراسة بويلوك حيث توصلت هاتان الدراستان إلى أنه يمكن استخدام طريقة وضع الأهداف الوظيفية بفعالية كأداة تخطيط للوقت من أجل المساعدة في تحقيق أهداف الوحدات الإدارية وأهداف المنظمة وتخطيطهما بالنسبة للدراسة الأولى، وأن أهم الطرق التي توصلت إليها الدراسة الثانية هي وضع الأهداف وتحديد الأولويات، وكتابتها، ووضع هدف واحد يوميا والعمل على تحقيقه، ووضع خطة عمل يومية، ونفس الشيء بالنسبة لدراستنا أين كانت النتائج تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من التخطيط والتنظيم وبين الأداء الوظيفي للعاملين.

كذلك اتفقت مع دراسة راما وآخرون والتي هدفت إلى معرفة واقع ممارسات إدارة الوقت من وجهة نظر مديري مجلس المقاطعات الموسع في بنسلفانيا، وتحليل العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إدراك مديري مجلس المقاطعات الموسع أهمية الوقت في أداء المهام الإدارية المتعلقة بأعمالهم اليومية، ولكنهم لا يدركون كيفية التخطيط وتحديد الأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، وأن ممارسة عادات وسلوكيات توفير الوقت سيساعد في تعزيز أدائهم الإداري.

كما اتفقت مع دراسة غوتبرغ التي توصلت إلى أن مضيعات الوقت في إدارة المكاتب هي الاجتماعات، محاولة القيام بأشياء كثيرة جدا في الحال وتقدير الوقت بطريقة غير واقعية، المقاطعات التي تحدث نتيجة للمكالمات الهاتفية، الزوار غير المتوقعين، ويبدو أن عدم القدرة على قول كلمة "لا" هو السبب الفريد من نوعه بدرجة كبيرة في المكاتب العامة. في حين أن قلة الانضباط الذاتي كانت تمثل مشكلة في مكاتب الولايات، وكانت المعلومات غير الكافية وغير الدقيقة تمثل مشكلة في المكاتب المتخصصة.

4- توصيات الدراسة:

من خلال نتائج البحث تقترح الباحثة التوصيات الآتية:

- ترسيخ مفهوم الوقت وأهميته لدى العاملين، من خلال تحفيز الذات على إدارة الوقت، من خلال تخطيط البرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم في هذا المجال.
- العمل من قبل الإطارات العاملين في الإدارة الجزائرية على استقطاع جزء من الوقت للتفكير في الوظيفة والتخطيط لها، أو التخطيط في نهاية اليوم للأعمال التي ستنتم تأديتها في اليوم التالي، والالتزام قدر الإمكان بالتخطيط للأعمال في الأوقات الهادئة بدلا من الأوقات المزدحمة بالعمل.
- ضرورة تحديد الإطارات العاملين في الإدارة بالمؤسسات العامة والخاصة للأهداف والأولويات في العمل لأن غيابها يتسبب في تضييع الوقت، كما أنّ الخطوة الأولى في التخطيط هي اختيار الأهداف والاختيار يعتمد على تنبؤات وتوقعات.
- إعداد قائمة عمل يومية بالأشياء الأساسية المطلوب إنجازها من قبل الإطارات العاملين في الإدارة بالمؤسسات العامة والخاصة، وتنظيم هذه القائمة على شكل أولويات حسب أهميتها وتنفيذ أهمها في أسرع وقت ممكن والالتزام بالموعد النهائي لانجاز الأعمال، لأن موازنة الوقت هي تحديد مسبق لما ستفعله خلال الأيام والساعات والدقائق المتاحة.
- أن يقوم الإطارات العاملين في الإدارة بالمؤسسات العامة والخاصة باستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم ومهامهم اليومية، والعمل على تحليل كل ما يرصد فيها بغرض إعادة توزيع الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي بحيث يراعي صرف الوقت الأطول حسب أهمية المهمة وضرورتها وأثرها.
- التزام الإطارات العاملين في المؤسسات العامة والخاصة قدر الإمكان بعدم القيام بالكثير من الأمور وإنجازها في وقت واحد.

- ضرورة احتفاظ الأطارات العاملين في الإدارة بالمؤسسات العامة والخاصة ببعض المهام البسيطة (مثل قراءة البريد أو إجراء مكالمات هاتفية) في متناول اليد لانجازها في الوقت غير المستثمر كوقت الانتظار من قبل المدير لتقرير من أحد المرؤوسين.
- يحتاج التخطيط لمتابعة، لذلك من الضروري أن يقوم الأطارات العاملين في المؤسسات العامة والخاصة بسؤال أنفسهم بعد نهاية يوم عمل: هل أنجزت اليوم ما خططت له؟
- زيادة الاهتمام بالتنظيم الشخصي وممارسته من قبل الأطارات العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، مثل تنظيم طاولة المكتب المزودة بالأوراق المختلفة، والاحتفاظ بأجندة مكتب أو دفتر مواعيد (مفكرة جيب) وتنظيمها والقيام بحملها معهم لتسجيل الفعاليات الواجب إنجازها والوقت المستغرق لكل فعالية وترتيبها حسب أهميتها.
- ضرورة تجهيز المكاتب بالوسائل المادية والمعدات الملائمة لتسهيل أمور العمل في المكتب.
- الحد من المعوقات العامة والشخصية، بتخفيض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها للعاملين من خلال توعية العاملين على أهمية الوقت كأحد أهم موارد الإنتاج.
- ضرورة وضوح السلطة والمسؤولية وعدم الخلط بينهما، والتخلص من الجهود المتكررة للقيام بالعمل أكثر من مرة، والاهتمام بمعالجة أي مكاتب (خطابات، رسائل، دعوات) مرة واحدة فقط باتخاذ قرار حيالها مرة واحدة وعدم العودة إليها.
- الحد من المعوقات التنظيمية والإدارية، والتي تُشكل عائقاً أمام الاستغلال الأمثل لوقت العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص، وذلك عن طريق الاهتمام بتدريب الإدارة نفسها على أهمية الاهتمام بالعاملين أنفسهم، وذلك بإعطائهم مسؤوليات تناسب صلاحياتهم.
- ضرورة عدم تبني الأطارات العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة سياسة الباب المفتوح بشكل مطلق والعمل على إغلاق الباب عند الحاجة والتّركيز على العمل لأنّ الباب المغلق يعني عند الناس (يرجى عدم الإزعاج) فيما يمثل الباب المفتوح دعوة الشخص المار للدخول.

- العمل على عدم تعدد الرؤساء بوجود أكثر من رئيس للموظفين وضرورة وضوح الهيكلية الإدارية والوصف الوظيفي.
- توفير نظام مناسب لحفظ الملفات، بما يضمن استرجاع المعلومة بأسرع وقت ممكن.
- تفويض بعض صلاحيات وسلطات الإطارات العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة، وذلك بعد دراسة متأنية تحدد ما يمكن تفويضه من عدمه، ليتسنى لهم التركيز على الأعمال الأكثر أهمية.
- ضرورة ترشيد الاجتماعات والاقتصار على مدى الحاجة لعقدتها أو المشاركة فيها مع الاستعانة بمهارات إدارة الاجتماعات، لأنّ الاجتماعات تعتبر من أبرز مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصال.
- ضرورة وضوح نظام الاتصال والإرشادات لأنّ وضوحها يعني توفير الكثير من الوقت وعدم إضاعته، والتقليل قدر الإمكان من الاتصالات الكثيرة الزائدة.
- ضرورة لجوء الإطارات العاملين في الإدارة بالمؤسسات العامة والخاصة إلى البساطة في الاتصال وما يفرضه ذلك من شرح وتوضيح للمفاهيم والأفكار التي يودّون نقلها، فالمفاهيم المعروفة لهم ليست بالضرورة معروفة ومفهومة للآخرين، هذا إلى جانب التمتع بمهارة الإصغاء الجيد.
- الحد من الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية داخل العمل مع الآخرين بقصد التسلية، والحد من الزيارات الشخصية، وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات يقوم بترتيبها السكرتير وتخصيص الوقت الآخر لإنجاز المهمات ذات الأهمية.
- التشديد على منع استخدام الهاتف لأغراض شخصية وحصر استخدامه في الأغراض الرسمية، بالإضافة لضرورة استخدام الهاتف لإنجاز المهام المختلفة الممكن إنجازها من خلاله.
- ضرورة زيادة وتنمية الانضباط الدّاتي لدى الإطارات العاملين في الإدارة العليا، ونقل ذلك للمرؤوسين.

- عدم ترك الإطارات العاملين في الإدارة بالمؤسسات العامة والخاصة للنشاط قبل انجازه والانتهاء منه لأنّ في ذلك مضيعة للوقت ويحتاج عند العودة له مرة أخرى لوقت إضافي لتذكره ثم البدء من النقطة التي تم الانتهاء عندها سابقا.
- ضرورة إيجاد معايير رقابية وتقارير للمتابعة لدى الإطارات العاملين في الإدارة بالمؤسسات العامة والخاصة ، لضمان انجاز الأعمال في الأوقات المحددة وبالكيفية الملائمة.
- تخفيف الرقابة الزائدة على المرؤوسين من قبل الإطارات العاملين الإدارة العليا، وتنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين مع الاهتمام بالرقابة الإدارية بالشكل الكافي والمناسب.
- الاهتمام بالظروف البيئية والمادية لأماكن العمل، فتكون ذات ألوان مناسبة، وذات تهوية وإضاءة جيّدتين، بالإضافة إلى تثبيت لافتات في أماكن العمل تبيّن أهمية الوقت، فتُذكّر الموظفين، والزوّار، بضرورة المحافظة على وقت العمل وعدم هدره.
- الحد من المعوقات البيئية، والتي تحول دون الاستغلال الأمثل لوقت العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص، وذلك عن طريق توفير أفضل الطرق لإيصال المعلومات وتبادلها مع العاملين، والإقلال من كثرة الاجتماعات واللجان.
- التّركيز على استخدام أفضل الأساليب العلمية لقياس الأداء الجيد، وذلك عن طريق قياس معدلات إنتاج الأفراد من نفس الفئات الوظيفية ومقارنتها مع بعض.

الخاتمة:

يتطلب النجاح في تحقيق الأهداف التي نريد الوصول إليها السعي والجديّة، وتقدير الأشياء والموارد التي بين أيدينا، ولعلّ من أكثرها قيمة هو الوقت لذلك توجب علينا استغلاله أحسن استغلال وعدم إضاعته، فلكل فرد في هذه الحياة أدوار ومسؤوليات يقوم بها سواء في الحياة الشخصية أو العملية. وهذه المسؤوليات مستويات، فمنها ما هو هام وضروري ومنها ما هو مهم جدا ومنها ما هو ذو أهمية، لذا على الإنسان وخاصة الموظف وتحديدا الإداري أن يحدد أولوياته من خلال تحديد مدى قيمة وأهمية تلك المسؤوليات حتّى يتمكن من القيام بدوره بالشكل الأمثل، بحيث لا يترك مجالاً للصدفة أو للأمر المفاجئة، لذلك نجد أنّ التخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة والاتصال مع الآخرين من أهم سبل النجاح في الحفاظ على الوقت واستغلاله بطريقة جيدة للوصول إلى الأهداف المنشودة. ومن خلال ما تم ذكره فإنّ إدارة الوقت وحسن استغلاله في تحقيق الأهداف، وتحسين الأداء من أهم الموضوعات التي يجب الاهتمام بها، ومن هذا المنطلق كان موضوع بحثنا حول إدارة الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي للإطارات العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة، من أجل معرفة المهام والوظائف الإدارية التي تساهم في تعزيز إدارة الوقت لدى الموظفين والتّعرف أكثر على مضيعات الوقت التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، بالتّالي المساهمة في السيطرة عليها ومحاولة التّخلص منها خاصة لدى الإطارات العاملين بالإدارة أين يعتبر وقتهم مهما جدا نظرا لمدى أهمية وحساسية مسؤولياتهم المتعددة اتجاه مهامهم ومرووسيتهم، وهو ما ظهر جليا من خلال نتائج بحثنا التي بينت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة (طردية) بين أبعاد إدارة الوقت التخطيط، التنظيم، الاتصال، والرقابة وبين أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين المتمثلة في حضور ومواظبة العاملين، السرعة في انجاز الأعمال، وجودة العمل، وبالعكس بالنسبة لمضيعات الوقت حيث أبانت النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية (عكسية) بين مضيعات الوقت المتمثلة في المضيعات العامة والشخصية، المضيعات الإدارية والتنظيمية، والمضيعات البيئية وبين الأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده، مواظبة العاملين، السرعة في انجاز الأعمال، وجودة العمل.

وفيما يخص إمكانية وجود فروق في إدارة الوقت والأداء الوظيفي بين العاملين في كل من المؤسسات العامة والخاصة فقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تعزى لنوع المؤسسة، وهو ما يشير إلى أنّ العاملين يختلفون في تأثرهم بالمضيق الإداري والتنظيمية أو البيئية بسبب اختلاف نوع المؤسسة التي ينتمون إليها، لأنّ مثل هذه المضيق ترتبط عادة ببيئة العمل من مؤثرات داخلية وخارجية وطريقة تسيير وأسلوب إدارة وتنظيم، وتعد هذه الدراسة خطوة أخرى للباحثة في موضوع إدارة الوقت ربما يكون لها تنمة في قادم الأبحاث للتوسّع أكثر فيه حيث تبقى هناك حاجة لدراسات أخرى، كدراسة الوظائف الأخرى للإدارة منها المتابعة والتحليل، التوجيه، اتخاذ القرار، التّقيّم وأبعاد أخرى للأداء الوظيفي. كما ندعو من خلالها إلى إنجاز دراسات أخرى من قبل الباحثين في المجال وأجرائها في مؤسسات وقطاعات أخرى على مستوى الوطن حتى تعمم النتائج، وبالتالي فهم أكثر لمفهوم إدارة الوقت وطرق استغلاله والسيطرة على مضيقاته من أجل تحسين الأداء الوظيفي والوصول إلى أفضل الطرق والسبل لتحقيق الأهداف.

المراجع

قائمة المراجع:

1. أبو بكر علي، أثر إدخال نظام ميكنة العمل الحكومي على تطوير النظام المحاسبي الحكومي، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، 2009.
2. أبو شيخة نادر أحمد (2001): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. أبو شيخة نادر أحمد (2001): مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
4. أبو علفة عصام الدين أمين (2001): إدارة المنظمات، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
5. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج (بدون سنة): مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.
6. بدر عبد العزيز (2009): عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الطبعة الأولى.
7. برايس نورة (2005-2006): المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها، دراسة ميدانية حالة مؤسسة FERTIAL عنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة عنابة، الجزائر.
8. برنوطي سعاد نائف (2005): إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. بغداد كمال (2011-2012): النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، رسالة ماجستير في الحقوق، فرع قانون المؤسسات، جامعة الجزائر 1، الجزائر.
10. بوتين محمد (1998): المحاسبة العامة للمؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية.

11. ثابت زهير (2001): كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.
12. جلدة سليم بطرس ، حريز سامي محمد هشام (2007): فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
13. الجنيدى فادي جعفر(2010): تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني)، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
14. حاروش نور الدين (2016): إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية.
15. حسن راوية محمد (2004): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
16. حمداوي وسيلة (2004): إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر.
17. حنفي عبد الغفار (1997): إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
18. الخطيب صالح (2003): التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
19. درّة عمر محمد (2008): مدخل إلى الإدارة، دار الرضوان، حلب، سوريا.
20. درحمون هلال (2005): المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر.

21. رزقي إيهاب صبيح (2001): إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
22. رسلان نبيل إسماعيل (2008): قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة - المبررات - الأهداف - الأساليب)، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
23. رشدي هند (2012): مهارات إدارة الوقت: وسيلتك لإدارة يومك وقيادة حياتك نحو النجاح، كنوز للنشر والتوزيع، مصر.
24. زايد عادل محمد (2003): إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة.
25. زعزع فطيمة وتفرقنيت زليخة (2017): دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة 1 ، العدد السادس، ص 59- 72. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/100/4/6/26149>
26. السحبياني ابتهاج، المشيخ بدرية (2006): تقويم الأداء الوظيفي وفق اللائحة الجديدة، مراكز التدريب التربوي بمنطقة الرياض، المملكة العربية السعودية.
27. سعيد حسن محمد (2012): دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الحكومية الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين.
28. سلامة سهيل فهد (1998): إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
29. صالح محمد فالح (2004): إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

30. الصحفي كمال بن عبد العزيز (2006): عوامل استثمار الوقت المدرسي ودرجة توفرها بمدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المهد من وجهة نظر مديري تلك المدارس.
31. صخري عمر (1998): اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية.
32. صفوت عبد السلام عوض الله (1993): اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية القاهرة، مصر.
33. صلاح عبد الباقي (2004): إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية الإسكندرية، مصر.
34. الصيرفي محمد (2006): القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
35. الصيرفي محمد عبد الفتاح (2006): إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
36. الصيرفي محمد عبد الفتاح (2006): مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
37. الطراونة تحسين، واللوزي سليمان (1996): إدارة الوقت دراسة ميدانية استطلاعية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع.
38. طرطار أحمد (1999): تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية.
39. العامري صالح مهدي والغالي طاهر محسن (2008): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان.

40. عباس سهيلة محمد (2006): إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان.
41. عبد السلام عبد الغفور (2001): إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا.
42. عبد الوهاب محمد رفعت (2005): مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.
43. عبوي زيد منير وحريز سامي محمد هشام (2006): مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، الطبعة الأولى.
44. عبيدات سليمان، والكيلاني محمود علي (1996): كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة دراسات، المجلد 32، العدد 1، ص 113 – 133.
45. العدلوني محمد أكرم (2002): العمل المؤسسي، دار بن حزم، الطبعة الأولى، لبنان.
46. عدون ناصر دادي (1998): اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر.
47. عصفور محمد شاكر (1991) كيفية إشغال المدير للوقت الرسمي ، ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتهما، إدارة البرامج العليا، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
48. العقيلي أسعد صالح ابوبكر (2009): المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت.
49. عقيلي عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية (المعاصرة بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
50. علاقي مدني عبد القادر (2007): إدارة الموارد البشرية ، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، جدة.

51. علوان قاسم نايف (2009): أحمد نجوی رمضان، إدارة الوقت (مفاهيم - عمليات - تطبيقات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
52. العلي عبد الستار محمد (2000): إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
53. عليان ربحي محمد (2005): إدارة الوقت (النظرية والتطبيق) دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
54. عنتر محمد عبد العال (2009): فعالية إدارة الوقت لدى كلية المعلمين بحائل بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بالتحصيل الدراسي، دراسة تطبيقية، مجلة علوم إنسانية، العدد 40.
55. عوابدي عمار (2008): القانون الإداري، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة.
56. فرج حافظ أحمد (2013): الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية، دار الطائف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
57. قريشي يوسف (2004): سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص : علوم التسيير، جامعة الجزائر.
58. لعياضي عصام (2016): واقع أساليب إدارة الوقت عند مديري المركبات الرياضية الجوارية، مجلة معارف، جامعة سوف أهراس، العدد 20، ص 181 - 200 .
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/270/11/20/53360>
59. ماضي محمد توفيق (1998): إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
60. محسن أحمد الخضير (2000): الإدارة التنافسية للوقت - إتيراك للنشر والتوزيع - القاهرة.

61. مخيم عبد العزيز جميل وآخرون (2000): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
62. المرسي جمال الدين محمد (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
63. مرعي، توفيق أحمد (2002): المناهج التربوية الحديثة: مفاهيمها، وعناصرها وأسسها وعملياتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
64. مرقع أمال (2017): دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي، دراسة حالة : بعض مؤسسات مجمع سميد، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد السابع ص 338 - 354.
65. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2007): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
66. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2007): دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
67. المغربي محمد الفاتح محمود (2016): أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
68. مميش علي ورزاق العربي (2010): التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر.
69. النجار فريد (2007): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
70. النعاس إيهاب عبد الرازق (2003): أثر إدارة الوقت علي ضغوط العمل في الإدارة العامة.

71. النعيمي محمد وآخرون (2009): إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
72. هافارد بوب (2001): كيف تقييم أداء موظفيك ، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، مصر.
73. الهور رأفت حسين شاكر (2006): تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
74. الهيتي خالد عبد الرحيم (2005): قياس وتقويم أداء العاملين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.
75. يونس أحمد (1998): تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/85/5/7/22709>

- المراجع الأجنبية:

1. Aguinis Herman (2013): Performance management, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, Third edition.
2. Balkin David B, Cardy Robert L, Gomez-Mejia Luis R (2012): Managing Human Resources, Prentice Hall, New Jersey, , Edition 7.
3. Bloomquist Peg, Yeager Julia (2008): Using balanced scorecards to align organizational strategies, Health care executive.
4. Brennemann Rudolf, Sépari Sabine (2001): Economie d'entreprise, Edition Dunod, Paris.
5. Bussenault et Prétet Martine (1995): Economie et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris.
6. Claessens, Brigitte J.C (2004): Perceived control of time: Time Management and Personal Effectiveness at Work, Technical University of Eindhoven, Netherlands.
7. Conso Pierre (2000): la gestion financière de l'entreprise, 8eme édition, Dunod, Paris.
8. Daniel W. M. Chana, Mohan M. K (1996): An evaluation of construction time performance in the building industry.
9. Fitsimmons, Gary (2008): Time Management Part 1: Goal Setting as a Planning Tool Managing, Library Finance.
10. Gagnon Paul-D, Savard Gilles et Carrier Serge (2006): l'Entreprise: Vision globale et mondialisation, Edition Gaetan Morin, Canada.
11. Goodloe Alfred et all (1984): Managing yourself: How to control emotions - stress and time. N. Y. Franklin Watts.
12. Haynes Marion E (2001): Personal time management , Thomson place, Boston, US, third edition.

13. Jay Ros (2002): Time management, Capstone publishing Ltd, Oxford, United Kingdon.
14. Jones, Gareth R., Jennifer M. George, Charles Hill (2000): Contemporary management, MA: Irwin/McGraw-Hill, Boston.
15. Lazary (2001): la comptabilité analytique, Imprimerie Es-Salem, Cheraga, Algérie.
16. Longatte Jean, Muller Jacques (2004): économie d'entreprise, Dunod, paris.
17. Mackenzie, Alec (2002): The Time Trap ; The Classic book on Time management , Fine Communication.
18. Mancini Marc (2003): Time management, The McGraw-Hall Companies, USA.
19. Mitrani Alain, Dalziel Murray M, Bernard Annick (2000): Des compétences et des hommes ; Le Management des Ressources Humaines en Europe, Les éditions d'Organisation, Paris, 2ème édition.
20. Mutafian Sylvie (2008): L'entreprise et son environnement, un précis d'économie à usage didactique, Aracne editrice, Italie, 1ère édition.
21. Rama B. Radhakrishna, Edgar P. Yoder, Connie Baggett (1999): Time Management and Performance, Journal Editorial Office, Vol 29, N 2.
22. Sadeg Mohammed (1999) Management des entreprises publiques, les presses d'Alger.
23. Yager David (2002): It's about Time, Journal of Property Management, Vol 67, Issue 05, 2002.

- المواقع الالكترونية:

1. <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>
2. https://www.ooredoo.com/ar/investors/company_overview

الملاحق

استبيان

سيدتي... سيدي

تحية طيبة و بعد

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة الجزائر (2) بعنوان "إدارة الوقت وتأثيرها على الأداء الوظيفي للإطارات العاملين في المؤسسات العامة والخاصة"، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة فيه وذلك بإبداء رأيكم حول كل عبارة حسبما ترونه مناسباً بوضع علامة (X) في المكان المناسب. علماً أنّ هذه الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: عائشة العربي

المعلومات الشخصية

الجنس	ذكر ()	أنثى ()
الرتبة		
نوع المؤسسة	قطاع عام ()	قطاع خاص ()

المحور الأول: نظرة العاملين بالإدارة العامة والخاصة تجاه إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الاتصالات، الرقابة)

الرقم	العبرة: أهم الأساليب الفعالة في إدارة الوقت هي:	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أن تحدد الأهداف المراد إنجازها بدقة					
02	أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق					
03	تحديد موعد نهائي للإنجاز					
04	عدم محاولة إنجاز الكثير من الأعمال في وقت واحد					
05	توفر الموظف على ميزة التنظيم الشخصي					
06	تجنب الجهود المتكررة لعدم القيام بالعمل أكثر من مرة					
07	عدم تعدد الرؤساء أي عدم وجود أكثر من رئيس للموظفين					
08	توفر الوسائل المادية أو المعدات الملائمة في المكتب					

					تجنب كثرة الاجتماعات مع الموظفين	09
					وضوح نظام الاتصالات والإرشادات في العمل	10
					الإصغاء الجيد للآخرين	11
					الانضباط الذاتي لديك يعمل على تحسين الأداء	12
					عدم ترك المهام دون الانتهاء منها	13
					ضمان الحصول على تقارير المتابعة للعمل	14
					عدم فرض الرقابة الزائدة على المرؤوسين	15

المحور الثاني: أهم مضيعات الوقت من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة

الرقم	العبرة: تتمثل أبرز المعوقات العامة والشخصية لإدارة الوقت من وجهة نظري في:	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	قراءة الصحف أو المجلات أو النشرات الدورية خلال الدوام الرسمي					
17	استخدام الهاتف أو الإنترنت في الأمور الشخصية أثناء الدوام الرسمي					
18	التأخر عن بدء الدوام الرسمي					
19	مغادرة العمل مبكرا (قبل انتهاء الدوام)					
20	كثرة الإجازات المطلوبة					
21	الخوف من ارتكاب الأخطاء					
22	الانتقال إلى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة					
23	المقاطعات أثناء العمل					

الرقم	العبرة: أبرز المعوقات الإدارية والتنظيمية لإدارة الوقت من وجهة نظري هي:	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	سوء الإدارة لعدم كفاية التنظيم					
25	عدم وجود أهداف أو خطط يومية					
26	عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام					
27	القيام بالعمل أكثر من مرة (بسبب عدم إنجازه بشكله الصحيح أول مرة)					
28	وجود أكثر من رئيس واحد للموظف					
29	عدم وضوح المسؤوليات أو السلطات					
30	وجود موظفين غير مدربين أو غير مناسبين					
31	كثرة عدد العاملين					
32	قلة عدد العاملين					
33	النزعة التسلطية لدى المسؤول					
34	التفويض غير الفعال (الأشخاص المفوضون غير مناسبين)					
35	ضعف روح الفريق بين الموظفين					

					الافتقار إلى التنسيق	36
					النقص في المعلومات	37
					ضعف وسائل الاتصال بين إدارة المنظمة وأقسامها المختلفة	38
					التأجيل أو المماطلة في اتخاذ القرارات	39
					مهام الوظيفة غير واضحة	40
					إجراءات روتينية بطيئة لإنجاز المعاملات	41

الرقم	العبرة: تتمثل أبرز المعوقات البيئية لإدارة الوقت من وجهة نظري في:	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
42	الغفلة أو التسويف (التأجيل)					
43	كثرة الاجتماعات أو اللجان					
44	القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد (ضغوط العمل)					
45	الفوضى أو انعدام الانضباط الذاتي					
46	متابعة الأمور أو المعاملات الشخصية					
47	الحديث مع الزملاء في أمور لا تخص العمل					
48	عدم قدرة المسؤول على معالجة الأداء الضعيف					

المحور الثالث: قياس الأداء الجيد من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة

الرقم	العبرة: أبرز الأساليب لقياس الأداء الجيد في مؤسستي من وجهة نظري هي:	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
49	عدم الوصول إلى العمل متأخرا					
50	عدم الانصراف من العمل مبكرا					
51	مدى المبادرة بأفكار جديدة					
52	عدم الحاجة إلى المسؤول ليحث المرؤوس على العمل					
53	عدم الميل إلى البطء أو انتظار التعليمات					
54	أداء العمل وفقا للمعايير الموضوعه له					
55	المهارة العالية في تنفيذ إجراءات معينة وفقا للتصور المحدد لتحقيق الهدف منها					
56	مدى تأدية العمل بدقة متناهية					

Questionnaire

Madame / Monsieur

Dans le cadre de préparation d'une thèse doctorale en psychologie du travail et des organisations à l'Université d'Alger 2, intitulée :

« La gestion du temps et son impact sur la performance au travail des cadres travaillant dans les entreprises publics et privés »

Nous vous proposons de lire attentivement chacune des propositions mentionnées dans notre questionnaire, puis de mettre une (x) dans la case qui correspond le plus à votre opinion et à votre choix.

Soyez assuré que toutes les informations recueillies seront traitées de manière confidentielle et ne seront utilisées qu'à des fins purement scientifiques.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

La doctorante AICHA LARBI.

Renseignements personnels:

Sexe	Masculin ()	Féminin ()
Rang professionnel		
Type d'établissement	Secteur public ()	Secteur privée ()

Thème I: Le regard des agents de l'administration publique et privée sur la gestion du temps (planification, organisation, communication, contrôle):

N	Les méthodes les plus efficaces de gestion du : temps sont	tout à fait d'accord	d'accord	neutre	pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	Préciser les objectifs à atteindre					
02	Il faut que l'objectif soit atteignable					
03	Fixer un dernier délai pour la réalisation					
04	N'essayez pas de réaliser beaucoup de choses à la fois					
05	Disponibilité de la qualité de l'organisation personnelle chez l'employé					
06	Eviter les efforts répétitifs pour ne pas faire les travaux plus d'une fois					
07	Il ne faut pas avoir plusieurs patrons					
08	Disponibilité des moyens physiques ou d'équipements adéquats					
09	Eviter les réunions fréquentes					
10	La clarté du système de communication et des instructions au travail					
11	Ecouter bien les autres					
12	Votre autodiscipline améliore les performances					
13	Ne laissez jamais les tâches inachevées					
14	L'assurance d'obtention des rapports de suivi de travail					
15	N'imposez pas un contrôle excessif aux employés					

Thème II: Les plus importantes pertes de temps de point de vue des employés dans l'établissement

N	Les principaux obstacles généraux et personnels à la gestion du temps sont :	tout à fait d'accord	d'accord	neutre	pas d'accord	Pas du tout d'accord
16	La lecture des journaux, des magazines et des périodiques pendant les heures de travail officiel					
17	L'utilisation du téléphone et d'internet pour des affaires personnelles pendant les heures du travail Officiel					
18	Etre en retard au commencement des heures du travail officiel					
19	Fuir du travail très tôt					
20	Beaucoup de vacances demandées					

21	La peur de commettre des erreurs					
22	Passer a une nouvelle tache avant de terminer la tâche précédente					
23	Interruptions pendant le travail					

N	Les obstacles administratifs et organisationnels les plus importants à la gestion du temps a mon avis sont :	tout à fait d'accord	d'accord	neutre	pas d'accord	Pas du tout d'accord
24	Mauvaise gestion par manque de compétence de l'organisation					
25	Absence d'objectifs et priorités ou plans quotidiens					
26	Absence des délais fixes pour terminer les tâches					
27	Refaire le travail plusieurs fois (parce que ça na pas été fait correctement la première fois)					
28	L'employé a plus d'un patron					
29	Les responsabilités et les pouvoirs ne sont pas claires					
30	La présence d'employés non formés et irresponsables					
31	Le grand nombre d'employés					
32	Le nombre des employés est peu					
33	Autoritarisme du responsable					
34	Délégation inefficace (personnes autorisées inappropriées, responsabilités et pouvoirs inadapées)					
35	L'esprit d'équipe des employés et leurs motivations au travail sont faibles					
36	Le manque de coordination					
37	Le manque d'informations					
38	Les moyens de communication entre la direction de l'organisation et ses différents départements sont faibles					
39	Procrastination dans la prise de décision					
40	Tâches de la fonction ne sont pas claires					
41	Procédures de routine lentes pour effectuer les transactions					

N	Les obstacles environnementaux les plus importants a la gestion du temps sont :	tout à fait d'accord	d'accord	neutre	pas d'accord	Pas du tout d'accord
42	Inattention ou procrastination (le report)					

43	Les réunions ou les commissions sont nombreuses					
44	Faire plusieurs travaux à la fois (les pressions du travail)					
45	Le chaos et le manque d'autodiscipline					
46	La poursuite des affaires personnelles					
47	Passer le temps à discuter avec les collègues sur des sujets que ne sont pas liées au travail					
48	L'incapacité de responsables à remédier aux mauvaises performances					

Thème III: Mesurer la bonne performance du point de vue des employés de l'établissement

N	Les méthodes les plus importantes pour mesurer la performance dans mon établissement de mon point de vue sont :	tout à fait d'accord	d'accord	neutre	pas d'accord	Pas du tout d'accord
49	N'arrivez pas en retard au travail					
50	Ne pas quitter le travail plus tôt					
51	L'ampleur de l'initiative avec de bonnes idées					
52	Le responsable n'a pas besoin d'exhorter le subordonné a travailler					
53	Ne pas avoir tendance à être lent ou d'attendre les instructions					
54	Exécution des travaux selon les normes établies					
55	La grande compétence dans la réalisation de certaines actions selon la vision spécifique pour atteindre l'objectif					
56	Faire une précision extraordinaire					

```

GET DATA
  /TYPE=XLSX
  /FILE='C:\Users\ADMIN\Desktop\التحليل\النهائي\SPSS26\استبيــــــــــــــــان
للتحليل (réponses).xlsx'
  /SHEET=name 'Feuil1'
  /CELLRANGE=FULL
  /READNAMES=ON
  /DATATYPEMIN PERCENTAGE=95.0
  /HIDDEN IGNORE=YES.
EXECUTE.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18
س19 س20 س21 س22 س23 س24
س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42
س43 س44 س45 س46 س47 س48 س49
س50 س51 س52 س53 س54 س55 س56
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

[Jeu_de_données1]

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	30

```

EXAMINE VARIABLES=المؤسسة
/PLOT BOXPLOT NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.

```

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations				Total	
	N	Valide Pourcentage	N	Manquant Pourcentage	N	Pourcentage
المؤسسة	89	100,0%	0	0,0%	89	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
المؤسسة	Moyenne	1,2713	,11718
	Intervalle de confiance à 95		
		Borne inférieure	1,0385
	% pour la moyenne	Borne supérieure	1,5042
	Moyenne tronquée à 5 %	1,2854	
	Médiane	1,2693	
	Variance	1,222	
	Ecart type	1,10544	
	Minimum	1,39	
	Maximum	3,52	
	Plage	4,91	
	Plage interquartile	1,44	

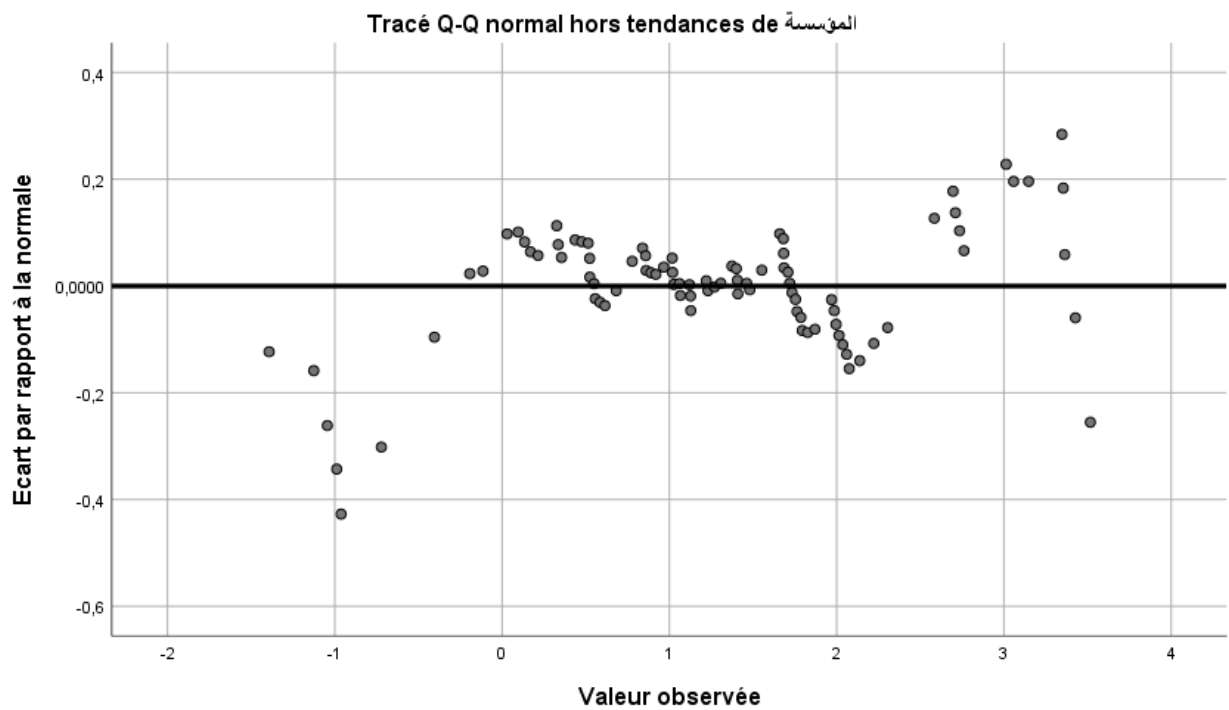
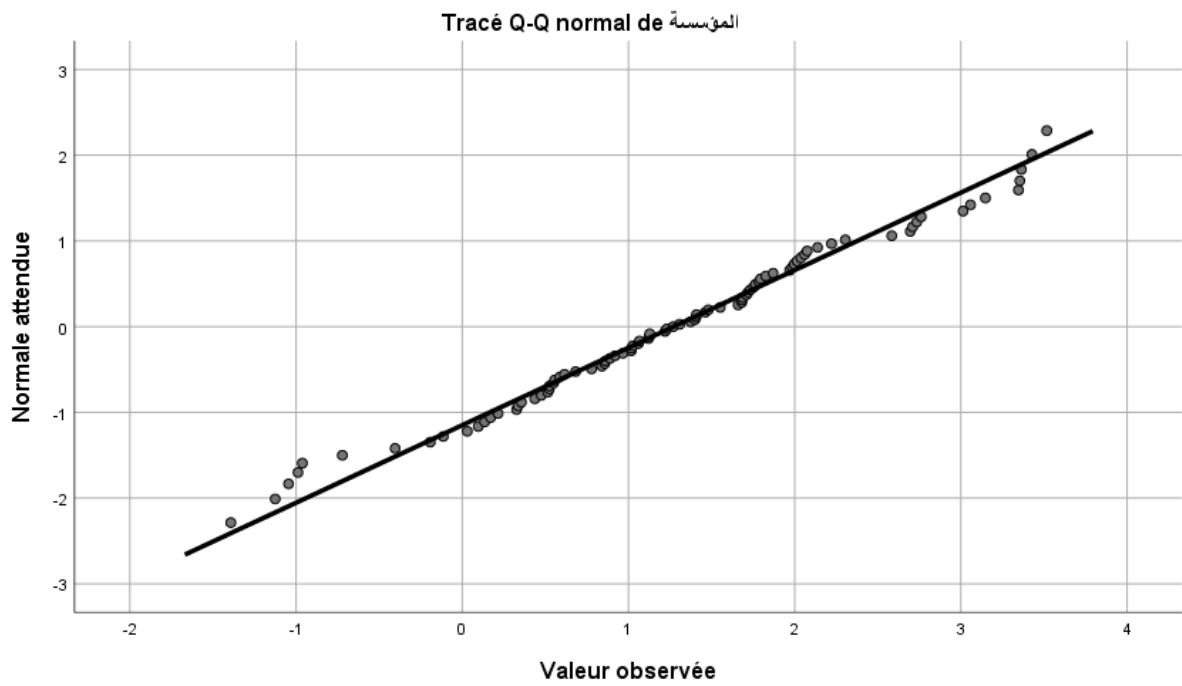
Tests de normalité

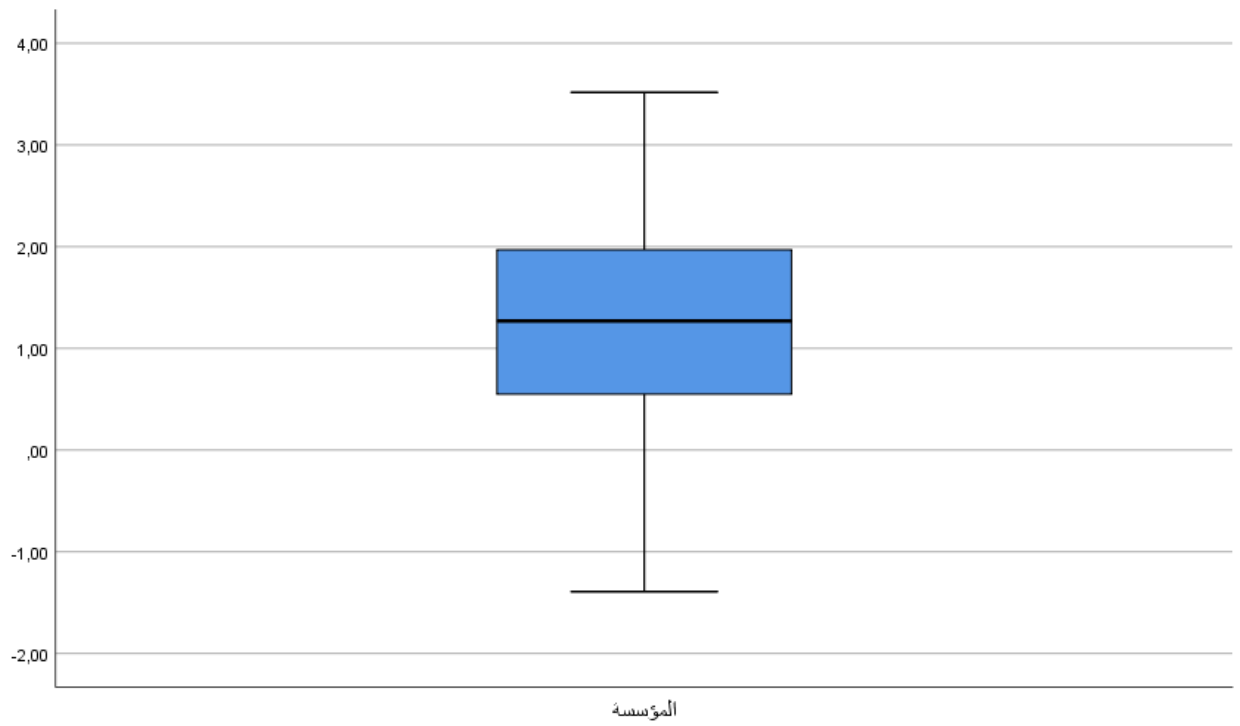
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المؤسسة	,054	89	,200*	,984	89	,326

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المؤسسة





```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT a49a51
  /METHOD=ENTER a1a4 a5a8 a9a11 a12a15
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) .

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
a49a51	12,3596	2,32695	89
a1a4	18,4045	1,75628	89
a5a8	17,8876	1,77379	89
a9a11	13,4045	1,47494	89
a12a15	17,4607	2,03970	89

Corrélations

		a49a51	a1a4	a5a8	a9a11	a12a15
Corrélation de Pearson	a49a51	1,000	,250	,417	,497	,309
	a1a4	,250	1,000	,668	,559	,658
	a5a8	,417	,668	1,000	,660	,702
	a9a11	,497	,559	,660	1,000	,579
	a12a15	,309	,658	,702	,579	1,000
Sig. (unilatéral)	a49a51	.	,009	,000	,000	,002
	a1a4	,009	.	,000	,000	,000
	a5a8	,000	,000	.	,000	,000
	a9a11	,000	,000	,000	.	,000
	a12a15	,002	,000	,000	,000	.
N	a49a51	89	89	89	89	89
	a1a4	89	89	89	89	89
	a5a8	89	89	89	89	89
	a9a11	89	89	89	89	89
	a12a15	89	89	89	89	89

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	a12a15, a9a11, a1a4, a5a8 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : a49a51

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,521 ^a	,272	,237	2,03276

a. Prédicteurs : (Constante), a12a15, a9a11, a1a4, a5a8

b. Variable dépendante : a49a51

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	129,395	4	32,349	7,829	,000 ^b
	de Student	347,099	84	4,132		
	Total	476,494	88			

a. Variable dépendante : a49a51

b. Prédicteurs : (Constante), a12a15, a9a11, a1a4, a5a8

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard				Bêta	Tolérance
1	(Constante)	1,409	2,498		,564	,574		
	a1a4	,781	,179	,137	1,010	,315	,526	2,113
	a5a8	,313	,200	,238	1,564	,122	,526	2,113
	a9a11	,668	,203	,424	3,299	,001	,526	2,113
	a12a15	,83	,162	,013	,095	,925	,526	2,113

a. Variable dépendante : a49a51

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT a52a53
  /METHOD=ENTER a1a4 a5a8 a9a11 a12a15
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED).

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
a52a53	8,1573	1,64385	89
a1a4	18,4045	1,75628	89
a5a8	17,8876	1,77379	89
a9a11	13,4045	1,47494	89
a12a15	17,4607	2,03970	89

Corrélations

		a52a53	a1a4	a5a8	a9a11	a12a15
Corrélation de Pearson	a52a53	1,000	,367	,427	,395	,473
	a1a4	,367	1,000	,668	,559	,658
	a5a8	,427	,668	1,000	,660	,702
	a9a11	,395	,559	,660	1,000	,579
	a12a15	,473	,658	,702	,579	1,000
Sig. (unilatéral)	a52a53	.	,000	,000	,000	,000
	a1a4	,000	.	,000	,000	,000
	a5a8	,000	,000	.	,000	,000
	a9a11	,000	,000	,000	.	,000
	a12a15	,000	,000	,000	,000	.
N	a52a53	89	89	89	89	89
	a1a4	89	89	89	89	89
	a5a8	89	89	89	89	89
	a9a11	89	89	89	89	89
	a12a15	89	89	89	89	89

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	a12a15, a9a11, a1a4, a5a8 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : a52a53

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,502 ^a	,252	,216	1,45548

a. Prédicteurs : (Constante), a12a15, a9a11, a1a4, a5a8

b. Variable dépendante : a52a53

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	59,850	4	14,963	7,063	,000 ^b
	de Student	177,948	84	2,118		
	Total	237,798	88			

a. Variable dépendante : a52a53

b. Prédicteurs : (Constante), a12a15, a9a11, a1a4, a5a8

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	,298	1,789		,167	,868		
	a1a4	,015	,128	,016	,114	,909	,526	2,113
	a5a8	,105	,143	,113	,734	,465	,526	2,113
	a9a11	,151	,145	,135	1,038	,302	,526	2,113
	a12a15	,246	,116	,305	2,122	,037	,526	2,113

a. Variable dépendante : a52a53

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT a54a56
  /METHOD=ENTER a1a4 a5a8 a9a11 a12a15
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) .

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
a54a56	13,3371	1,59505	89
a1a4	18,4045	1,75628	89
a5a8	17,8876	1,77379	89
a9a11	13,4045	1,47494	89
a12a15	17,4607	2,03970	89

Corrélations

		a54a56	a1a4	a5a8	a9a11	a12a15
Corrélation de Pearson	a54a56	1,000	,223	,303	,405	,350
	a1a4	,223	1,000	,668	,559	,658
	a5a8	,303	,668	1,000	,660	,702
	a9a11	,405	,559	,660	1,000	,579
	a12a15	,350	,658	,702	,579	1,000
Sig. (unilatéral)	a54a56	.	,018	,002	,000	,000
	a1a4	,018	.	,000	,000	,000
	a5a8	,002	,000	.	,000	,000
	a9a11	,000	,000	,000	.	,000
	a12a15	,000	,000	,000	,000	.
N	a54a56	89	89	89	89	89
	a1a4	89	89	89	89	89
	a5a8	89	89	89	89	89
	a9a11	89	89	89	89	89
	a12a15	89	89	89	89	89

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	a12a15, a9a11, a1a4, a5a8 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : a54a56

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,438 ^a	,191	,153	1,46800

a. Prédicteurs : (Constante), a12a15, a9a11, a1a4, a5a8

b. Variable dépendante : a54a56

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	42,866	4	10,716	4,973	,001 ^b
	de Student	181,022	84	2,155		
	Total	223,888	88			

a. Variable dépendante : a54a56

b. Prédicteurs : (Constante), a12a15, a9a11, a1a4, a5a8

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	7,289	1,804		4,040	,000		
	a1a4	,106	,130	,116	,815	,417	,526	2,113
	a5a8	,009	,144	,010	,064	,949	,526	2,113
	a9a11	,367	,146	,340	2,510	,014	,526	2,113
	a12a15	,185	,117	,237	1,586	,117	,526	2,113

a. Variable dépendante : a54a56

CORRELATIONS
 /VARIABLES=a16a23 a49a51
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a16a23	a49a51
a16a23	Corrélacion de Pearson	1	-,443**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	89	89
a49a51	Corrélacion de Pearson	-,443**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	89	89

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=a24a41 a49a51
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a24a41	a49a51
a24a41	Corrélation de Pearson	1	-,414**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	89	89
a49a51	Corrélation de Pearson	-,414**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	89	89

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=a42a48 a49a51
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a42a48	a49a51
a42a48	Corrélation de Pearson	1	-,453**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	89	89
a49a51	Corrélation de Pearson	-,453**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	89	89

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

/VARIABLES=a16a23 a52a53
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		a16a23	a52a53
a16a23	Corrélation de Pearson	1	-,314**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	89	89
a52a53	Corrélation de Pearson	-,314**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	89	89

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

/VARIABLES=a24a41 a52a53
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		a24a41	a52a53
a24a41	Corrélacion de Pearson	1	-,347**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	89	89
a52a53	Corrélacion de Pearson	-,347**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	89	89

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

/VARIABLES=a42a48 a52a53
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a42a48	a52a53
a42a48	Corrélation de Pearson	1	-,397**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	89	89
a52a53	Corrélation de Pearson	-,397**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	89	89

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=a16a23 a54a56
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a16a23	a54a56
a16a23	Corrélation de Pearson	1	-,321**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	89	89
a54a56	Corrélation de Pearson	-,321**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	89	89

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=a24a41 a54a56
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a24a41	a54a56
a24a41	Corrélation de Pearson	1	-,321**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	89	89
a54a56	Corrélation de Pearson	-,321**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	89	89

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
 /VARIABLES=a42a48 a54a56
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		a42a48	a54a56
a42a48	Corrélation de Pearson	1	-,493**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	89	89
a54a56	Corrélation de Pearson	-,493**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	89	89

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

T-TEST GROUPS=القطاع (1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Moyenne
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques de groupe

نوع المؤسسة		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
totale	قطاع خاص	39	252,4103	19,87953	3,18327
	قطاع عام	50	237,7600	19,37025	2,73937

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	,076	,784	3,500	87	,001	14,65026	4,18608	6,32996	22,97055
Hypothèse variances inégales			3,488	80,770	,001	14,65026	4,19968	6,29384	23,00667