



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

بـعـنـوان :

إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين

Time management and its Impact on Employees

دراسة حالة "جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"

إعداد الطلاب :

1. عثمان احمد عثمان احمد
2. مقداد عبدالملك بابكر حسين
3. الطيب محمد زين الطيب محمد  
زين
4. عبدالرازق احمد حسن العبيد
5. محمد احمد عبدالرحيم عبدالجليل

إشراف الاستاذ / عادل عيسي بدوي

2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الأهداء

عندما يعتلي السكون ويكون معني الصمت ابلغ ما يكون حينها نبحت  
في خيالنا عن من كانوا مثل الشموع يضيئون لنا الدرب حباً و احتراماً  
أمهاتنا و آبائنا ...

ولو كان معني الحب بيتاً من شعر و كان معني القول حبراً لا يجف ...  
فأنتم من صاغ الخواطر و أنتم في ثنايا العمر فخراً و اعتزازاً ...  
اخواننا ...

إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا قلعة العلم والمعرفة التي قضينا  
في رحابها أجمل سنوات العمر.....  
إلي الذين جمعنا بهم سنين طوال في الدراسة .  
و إلي كل الأساتذة الذين ساهموا في نجاحنا و تقدمنا .

# الشكر والعرفان

إذا حاولت رداً للجميل &&& فلن أقوى على رد الجميل  
ولو أنشأت امدح فليّ ناسٍ ° &&& أناروا الشمع في الدرب الطويل  
فلن أوفيهم بالشكر حقاً &&& ولكنى سأحفظ الجميل  
الشكر أوله وآخره لله عز وجل الذي علمنا ما لم نعلم ، ، ،  
نتقدم بوافر الشكر والتقدير للدكتور/ المشرف على هذا البحث  
الدكتور /عادل عيسي بدوي.

أطال الله في عمره بالأعمال الصالحات .  
وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث

## المستخلص

هدفت الدراسة إلي تحديد أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحثين دراسة ميدانية على كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتم استخدام المنهج الوصفي متمثلاً في الإستبيان وتكونت عينة الدراسة من 150 استبانة وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والتي اعتبرت صالحة للتحليل الإحصائي 120 استبانة وتم معالجتها احصائياً باستخدام الأساليب الاحصائية التي تناسب أسئلة وفرضيات الدراسة في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت الدراسة نتائج عدة من أهمها . أن هنالك علاقة ايجابية بين الرقابة على الوقت و إنجاز الأعمال.

وخلصت الدراسة إلي مجموعة من التوصيات أهمها ، تخطيط الوقت وتطوير عملية الرقابة على الوقت والإهتمام بمضيعات الوقت وكيفية معالجتها وبالإضافة لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تخدم العاملين لتحسين إدارتهم لوقتهم وربطهم بالأداء الوظيفي .

## **Abstract**

This study aims to find out effect of the administrate of time for performance of workers at Sudan university of science and Technology (SUST) and to attain this aim the researchers used field study on Sudan universities colleges and they used description method comprehensive in questioners and sample study it contain 150 and it becomes 120 witch consider valid to statistical analysis and it's processed statistically according to statistical approaches with description analytical method and the study lustrate several results the most crucial there positive relation between supervision of time and chief works importance of it time planning and improve of supervision and carefulness of time and how we processing .in addition proceed more studies and researches witch serve the worker's to progress their time and join it with their employs performance.

## فهرس المحتويات

| الصفحة                            | الموضوع                          |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| أ                                 | البسمة                           |
| ب                                 | الآية                            |
| ج                                 | الإهداء                          |
| د                                 | الشكر والعرفان                   |
| هـ                                | مستخلص البحث                     |
| و                                 | <b>Abstract</b>                  |
| ز                                 | قائمة المحتويات                  |
| ك                                 | قائمة الجداول                    |
| ل                                 | قائمة الأشكال                    |
| <b>الفصل الأول : الاطار العام</b> |                                  |
| 1                                 | المبحث الأول : خطة البحث         |
| 6                                 | هيكل البحث                       |
| 7                                 | المبحث الثاني : الدراسات السابقة |

## الفصل الثاني : الاطار النظري

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 16 | المبحث الأول : مفهوم الوقت           |
| 18 | أنواع الوقت                          |
| 22 | المزايا الذاتية لتخطيط الوقت         |
| 24 | مبادئ التخطيط للوقت                  |
| 26 | تنظيم الوقت                          |
| 28 | خصائص الوقت                          |
| 33 | مضيعات الوقت                         |
| 40 | المبحث الثاني : إدارة الوقت          |
| 42 | مفهوم إدارة الوقت                    |
| 44 | أهمية إدارة الوقت في إدارة الأعمال   |
| 46 | خطوات الإدارة الناجمة للوقت          |
| 55 | وهذا عن إدارة الوقت في القرآن الكريم |
| 66 | مفاتيح إدارة الوقت                   |
| 68 | خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت   |

|     |  |
|-----|--|
| 71  | المبحث الثالث : مفهوم تقويم الأداء                       |
| 72  | الأخطاء في تقييم أداء العاملين                           |
| 75  | طرق معالجة الأخطاء                                       |
| 77  | أهداف تقييم الأداء                                       |
| 88  | مفهوم الكفاءة والفعالية                                  |
| 86  | أهمية تقويم أداء العاملين                                |
|     | <b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>                  |
| 98  | المبحث الأول : نبذة عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |
| 101 | الهيكل الإداري للجامعة                                   |
| 105 | المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات                      |
| 108 | تحليل البيانات الأساسية                                  |
| 111 | تحليل المسار Path Analysis                               |
| 113 | مؤشرات جودة النموذج                                      |
| 115 | التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis    |
| 117 | تحليل الارتباط و التباين                                 |

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| 120 | المبحث الثالث : إختبار الفروض |
|     | الفصل الرابع : الخاتمة        |
| 123 | النتائج                       |
| 123 | مناقشة النتائج                |
| 124 | التوصيات                      |
| 125 | قائمة المصادر والمراجع        |
| 127 | الملاحق                       |

## فهرس الجداول

| الصفحة | الموضوع                                  |
|--------|--|
| 92     | جدول إدارة القوى العاملة                 |
| 106    | جدول تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة      |
| 108    | جدول تحليل البيانات الأساسية             |
| 111    | جدول التحليل العاملي الاستكشافي          |
| 116    | جداول تحليل جودة النموذج                 |
| 118    | جداول تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة |
| 122    | جداول ملخص اختبار الفرضيات               |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | الموضوع                         |
|--------|---------------------------------|
| 20     | شكل رقم (1) أنواع الوقت         |
| 51     | شكل رقم (2) مرتكزات إدارة الوقت |
| 85     | شكل رقم (3) خطوات تقسيم الوقت   |
| 94     | شكل رقم (4) منحنى التوزيع       |
| 109    | شكل البيانات الأساسية           |
| 115    | شكل التحليل العاملي التوكيدي    |
| 117    | شكل تحليل الاعتمادية            |
| 119    | شكل نموذج الدراسة المعدل        |

## الفصل الأول :الإطار العام

المبحث الأول : خطة البحث .

والمبحث الثاني : الدراسات السابقة.

## الفصل الأول

### الإطار العام

#### المبحث الأول

#### خطة البحث

#### مقدمة :

الوقت أغلي ما يملكه كل مخلوق على هذه الأرض ، فكل وقته وعمره الذي لا ينقص أو يزيد أجمل مخلوقات على الأرض وهو الإنسان الذي وهبه الله عقلاً يميزه عن سائر المخلوقات وسخر له الموارد جميعها ليستغلها أحسن استغلال ، ويسأل الله عن حسن ذلك الاستقلال وليس غريباً وأن الوقت وإدارته من أهم الموارد التي سخرها الله للإنسان ورحم الله بن مسعود رضي الله عنه حينما قال : ( ما ندمت على شئ ندمى على يوم غربت شمسه نقص فيه أجلي ولم يزيد فيه عملي فسلفنا الصالح وقبلهم سيدنا محمد (ص) كانوا من أوائل من اهتموا بالوقت وأفضل من أحسنوا إدارته .

إدارة الوقت من الأمور المهمة والعظيمة التي بها وصلوا إلي ما وصلوا إليه إن الوقت موزع بالتساوي على الجميع فلا فرق في امتلاكه بين عامل أو مدير أو بين طالب أو عالم أو غفير أو وزير فالكل يملكه بالتساوي والكل لا يستطيع أن يشتريه أو أن يزيده أو أن يضاعفه أو يخزنه ، والذي يفسر الوقت لا يستطيع أن يعوضه أبداً ولكن الفرق بين الناس في كيفية إدارتهم لوقتهم وفي كيفية قضائه بصورة أفضل ، فالإنسان الفعال هو الذي يستطيع أن يجعل الوقت يعمل لصالحه وهو الذي يعمل بطريقة أذكي لا يجهد أكبر وهو الذي يضع أهدافه ويحدد أولوياته بحيث يحقق وقته

كفاءة وفعالية وكثيراً من الناس يعملون كثيراً ويفكرون قليلاً فليتهم يفكرون كثيراً ويعملون قليلاً وكثيراً ما يسمع القارئ من الناس عبارة ( ليس لدى وقت ) أو ( أنا مشغول جداً ولا وقت عندي للراحة ) والكثير من العبارات التي توحى بأن الشخص يجب أن يكون يومه 50 أو 60 ساعة بدلاً من 24 ساعة ويركز هذا البحث على دراسة تأثير إدارة وقت العاملين على أدائهم بشكل عام كما يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم ، فسلوك الإنسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت ، وبعد تكوين قيم الإنسان تجاه الوقت عملية معقدة وهي أكثر الصفات تأثراً بالظروف المحيطة وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة ، وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة مثل ( التوتر - الحدة - القلق - الضيق وغيرها ) ، ومن الأعراض التي أصبحت مهمة سمة العصر ، وإذا أحسنت الإدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء انعكس ذلك بشكل مباشر على أداء العاملين الذي بدوره سينعكس على أداء المنظمة ككل.

**مشكلة البحث :**

إن الأثر الحاصل بين إدارة الوقت وأداء الموارد البشرية مسألة جديرة بالإهتمام فالوقت في عصرنا الحالي هو العنصر الحرج في قياس الإنتاجية والأرباح والأجور وبالتالي انجاز الأعمال والقيام بالمهام المطلوبة وزيادة الإنتاجية وفق ازمدة معيارية محددة مسبقاً وعليه فقد دعت الحاجة إلي دراسة مشكلة انجاز الأعمال المطلوبة ( مستوى الأداء في الوقت المحدد بنية الوصول .

إلي أفضل مستويات في الأداء ، وذلك خلال قياس أثر عناصر الوقت (تخطيط الوقت - تنظيم الوقت - توجيه الوقت - الرقابة على الوقت ) في مستوى أداء العاملين ما دامت العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين غير محسومة من قبل الدراسات السابقة بالإضافة إلي عدم التوصل إلي علاقة نهائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين وكذلك بعض الدراسات لم تختبر الأبعاد المتعارف عليها لقياس أداء العاملين .

### تساؤلات البحث :

- هل توجد علاقة بين تخطيط الوقت والإنجاز؟
- ما هي العلاقة بين تخطيط الوقت والقدرة على حل المشكلات ؟
- هل التغلب على مضيعات الوقت له تأثير على الإنجاز ؟
- ما هي العلاقة بين مضيعات الوقت والقدرة على حل المشاكل ؟
- ما علاقة الرقابة على الوقت بالانجاز؟
- هل الرقابة على الوقت تؤثر في حل المشاكل؟

### فرضيات البحث :

## الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة احصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين .

## الفرضيات الفرعية :

1. توجد علاقة احصائية بين تخطيط الوقت وانجاز الأعمال.
2. توجد علاقة احصائية بين تخطيط الوقت والقدرة على حل المشاكل.
3. توجد علاقة احصائية بين التغلب على مضيعات الوقت وأداء العاملين.
4. توجد علاقة احصائية بين التغلب على مضيعات الوقت والقدرة على حل المشاكل.
5. توجد علاقة احصائية بين الرقابة على العمل والانجاز.
6. توجد علاقة احصائية بين الرقابة على العمل والقدرة حل المشاكل.

## أهداف البحث :

1. قياس العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
2. معرفة العلاقة بين تخطيط الوقت وقدرة على حل المشاكل .
3. معرفة العلاقة بين التغلب على مضيعات الوقت وانجاز أداء العاملين .
4. التعرف على أثر الوقت في التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه .
5. التعرف على أثر الوقت في التزام الموظف بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

## أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين :

## 1/ ناحية نظرية :

نظراً لأهمية الوقت والذي يعد من المصادر غير المتجددة تتضح أهمية هذه الدراسة كونها توضح مفهوم إدارة الوقت وعناصره كما تستعرض أهمية الوقت وكيفية الاستفادة منه بالشكل الأمثل ومن جهة أخرى تناقش الأثر بين إدارة الوقت وأداء العاملين ، كما تحلل أثر عناصر الوقت .

## 2/ ناحية تطبيقية :

تسليط الضوء على موضوع مهم في الوقت الحالي وهو إدارة الوقت خصوصاً في مجال تطبيقه على الأداء في القطاع الحكومي "جامعة السودان " وجاءت هذه الدراسة لتضيف معرفة جديدة في مجال إدارة الوقت من خلال الدراسة الميدانية .

**منهجية البحث :** اتبع الدارسون المنهج الوصفي للدراسة .

## مصادر جمع البيانات :

المصادر الأولية : ( الإستبيان).

المصادر الثانوية : (المراجع - الكتب - شبكات الإنترنت).

الحدود الزمانية : 2015 - 2016م.

الحدود المكانية : ولاية الخرطوم ( جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

## هيكل البحث :

يتكون البحث من مقدمة وخطة وثلاثة فصول وخاتمة حيث يشتمل :

## الفصل الأول :الإطار العام

المبحث الأول : خطة البحث .

والمبحث الثاني : الدراسات السابقة.

## **الفصل الثاني : الإطار النظري**

المبحث الأول : مفهوم الوقت

المبحث الثاني : إدارة الوقت

المبحث الثالث : مفهوم تقويم الأداء .

## **والفصل الثالث : الدراسة الميدانية :**

المبحث الأول : نبذه عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:

المبحث الثاني : تحليل الدراسة .

الخاتمة :

النتائج

التوصيات

المصادر ومراجع

**المبحث الثاني**

## الدراسات السابقة

1/ دراسة راوية بشير غراوي : بعنوان إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في اقليم شمال الأردن .

### وتبنت الدراسة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال تعزي للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها ( المحافظة ، الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، طبيعة العمل ، التدريب ).

### الفرضية الثانية :

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 > a$ ) في مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال تعزي للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها ( المحافظة ، الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، طبيعة العمل ، التدريب ).

### الفرضية الثالثة :

هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a > 0.05$ ) لمستوى التطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال من وجهة نظرهم .

### النتائج :

1. أظهرت نتائج التحليل بأن المستوى العام لإدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال مرتفعاً .
2. أظهرت نتائج التحليل بأن المستوى العام الإداري لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال مرتفعاً .
3. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a > 0.5$ ) في مستوى تطبيق الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال كمغزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين فيها متصلة بالمحافظة في جميع المجالات وفي تطبيق إدارة الوقت ككل بإستثناء مجال الإنضباط في استخدام الوقت بين محافظة حرش وجاءت الفروق لصالح محافظة اربد.

### التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بناء على واقع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في اقليم الشمال توصي الباحث بالآتي :

1/ تحسين مستوي استخدام الموارد عن طريق :

أ. تدريب المرؤوسين على تفويض الصلاحيات.

ب. القيام بتفويض الصلاحيات بشكل فعال للعاملين .

2/ تحسين مستوى التخطيط للوقت عن طريق :

أ. وضع أهداف أسبوعية ومتابعة تنفيذها .

ب. تخصيص الأوقات المعقولة لانجاز المشاريع.

3/ تحسين مستوى التحكم بالمقاطعات عن طريق :

أ. عدم تعريض المال للمقاطعات أثناء عمله .

ب. الاعتذار للزائرين عن عدم مقابلتهم أثناء وقت الدوام الرسمي .

4/ تحسين مستوى الإنضباط في استخدام الوقت عن طريق :

أ. جمع المعاملات المتشابهة ذات الطبيعة الواحدة وتنفيذها في وقت واحد اختصاراً للوقت.

ب. إيجاد توازن في نمط حياة العامل مع عمله عن طريق فصل عمله كلياً عن حياته الشخصية.

2/دراسة سيف الدين عبد الرحمن محمد أحمد : بعنوان إدارة الوقت وأثرها الإيجابي في تحقيق أهداف المنشأة ( الشركة السودانية للاتصالات).

مشكلة الدراسة :

1.عدم معرفة وإدراك العاملين لأهمية الوقت.

2. ما هو السبب وراء اهدار العاملين لأوقاتهم في المكالمات الهاتفية والمجاملات الاجتماعية غير المهمة.

3. ما هي أسباب عدم إلتزام العاملين بالبرامج الزمنية التي يتم وضعها بواسطة إدارتهم.

وتبنت الدراسة الفرضيات الآتية :

- الإستثمار الأمتل لوقت العاملين وأثره الإيجابي في تحقيق أهداف المنشأة.
- الإدارة الجيدة للوقت وأثرها في تقليل مضيعات الوقت بالمنشأة.

### أهم النتائج :

- عدم وجود إدارة منفصلة تهتم بإدارة الوقت الوقت وتخطط له بالهيكل التنظيمي للشركة .
- المبالغة في استخدام الهاتف يعتبر من أكثر مضيعات الوقت بالشركة كما أنه يؤثر على أداء العاملين.
- بالرغم من الجهود المبذولة لتقليل مضيعات الوقت إلا أن الشركة لم تتجح في تحقيق ذلك إلي حد كبير .

### أهم التوصيات :

- على الشركة السعي الجاد لتكوين إدارة أو قسم متخصص للقيام بدور إدارة الوقت .
- كما أن عليها زيدة الوسائل الناجحة لوضع أسس لتقليل مضيعات الوقت والعمل على زيادة وقت العاملين المستثمر .
- كما أن على إدارة شئون العاملين وضع أسس علمية في مجال إدارة الوقت وذلك بتحفيز المستثمرين للوقت بوسائل إيجابية وردع المضيعين لأوقاتهم بوسائل تحفيز سلبية.
- وضع معايير لقياس أداء العاملين بالنسبة للزمن لتسهيل عملية رقابة وتقوم وقت العاملين .

3/ دراسة مجموعة الصفا على مختار عبد الله -زينب اسحق داؤود - عائشة عبد الباقي محمد - ممدوح محمد ابراهيم - مريم محمد جمعه صالح ، عن إدارة الوقت

وأثرها على تطوير أداء العاملين بالمؤسسات المصرفية .دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني .

### قامت هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

\*إدارة الوقت لها تأثير إيجابي على كفاءة وتطوير العاملين .

\*مضيعات الوقت لها تأثير سلبي على أداء العاملين .

\*هنالك سبل وأساليب للتحكم في الوقت .

### أهم النتائج والتوصيات :

\*أكدت الدراسة أن لإدارة الوقت دور كبير في تطوير أداء العاملين .

\*أكدت الدراسة بما لا يدع مجالاً للشك أن مضيعات الوقت لها تأثير سلبي على أداء العاملين.

\*أثبتت الدراسة أن هناك سبل للتحكم في الوقت .

\*أكدت الدراسة أن التفويض يساعد على مواجهة ضغط العمل .

### التوصيات :

\*ضرورة الإهتمام بمفاهيم إدارة الوقت لدى العاملين في منظمات الأعمال.

\*أن تهتم جميع البنوك بل وجميع المنظمات السودانية بتطبيق مفهوم إدارة الوقت لمزايا هذه الإدارة .

\*أن تعمل إدارة البنك على التقليل من مضيعات الوقت وذلك من خلال فرص التدريب في مجال استغلال العامل نفسه.

\*يجب التفويض عند مواجهة ضغوط العمل .

\*يجب على الإدارة أن تقوم بتدريب العاملين على إدارة الوقت .

\*يجب على الإدارة منح حوافز للموظفين الملتزمين بإدارة الوقت.

**4/ دراسة عبير فوزي الخطيب : عن إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء**

**العاملين ، دراسة حالة شركات الاتصالات الخلوية في الأردن .**

**مشكلة الدراسة :**

فقد انحصرت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

**السؤال الأول :**

ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الإتصالات الأردنية؟

وقد تم تجزئة السؤال إلي عدة أسئلة فرعية :

السؤال الفرعي الأول : ما مستوي أهمية تخطيط الوقت في قطاع الإتصالات الأردنية؟

السؤال الفرعي الثاني : ما مستوي أهمية تنظيم الوقت في قطاع الإتصالات الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث : ما مستوي أهمية توجيه الوقت في قطاع الإتصالات الأردنية؟

السؤال الفرعي الرابع : ما مستوي أهمية الرقابة على الوقت في قطاع الإتصالات الأردنية؟

السؤال الثاني : ما مستوي أداء العاملين في قطاع الإتصالات الأردنية؟

## فرضيات الدراسة :

### الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين عند مستوى دلالة ( 0.5 ).

### الفرضية الفرعية :

- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الوقت في مستوى أداء العاملين عند شركات الإتصالات الأردنية الخلوية.
- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين عند شركات الإتصالات الأردنية الخلوية.
- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتوجيه الوقت في مستوى أداء العاملين عند شركات الإتصالات الأردنية الخلوية.
- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة على الوقت في مستوى أداء العاملين عند شركات الإتصالات الأردنية الخلوية.

### حدود الدراسة :

1م المجال المكاني : شركات الإتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردنية وهي شركات (زين) و (أورانج) و ( أمنية ).

المجال الزمني : في شهر فبراير 2008م وحتى أغسطس 2008م من الفصل الثاني من العام الدراسي 2008، 2009م .

### النتائج :

1. هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى العاملين.

2. بعد تخصيص زمن محدد لزمن تخطيط الوقت من أهم عوامل حسن إدارة الوقت .
3. يساهم وضع علامات أو مواعيد انتهاء مهام في جدول الأعمال في تنظيم الوقت بشكل أفضل.
4. يساهم تقليل الأعمال الورقية في توجيه الوقت نحو الأهداف الصحيحة بشكل أفضل.
5. تعمل الرقابة الفاعلة على تحسين مستوى أداء العاملين.
6. يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

### التوصيات :

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية .قدم الباحث التوصيات التالية :
- عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت يتم خلالها تدريب الموظف بشكل عملي على إدارة وقته من خلال برامج متخصصة يتم وضعها لهذا الغرض .
  - العمل على استثمار الوقت إستثماراً أمثل باعتبار زمن المصادر الغير متجددة وزيادة الوعي لدى الإدارة والعاملين بأهمية هذا المصدر ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية .
  - ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت كإستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم وتحليل هذه السلوكيات لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات وأوقات محددة للاجتماعات .
  - العمل على إعادة النظر في اللوائح - التعليمات الخاصة بالمنظمة إذا اقتضي الأمر في حال تعارض أى من لوائح وتعليمات المنظمة مع عناصر إدارة الوقت ، كان يتم تقليص وقت الاجتماعات إذا أمكن والحد من الأعمال الورقية قدر المستطاع .

5/ دراسة بشير سعود العريفي : بعنوان العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل :

وتبين الدراسة على الفرضيات التالية :

\*لا توجد للعمل لدى الرؤساء في احدى الشركات الرائدة .

\*لا توجد علاقة بين أبعاد إدارة الوقت لدى الرؤساء في احدى الشركات الرائدة ومستوى ضغوط العمل .

\*لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية للرؤساء في احدى الشركات الرائدة وأبعاد إدارة الوقت.

### **أهم النتائج والتوصيات :**

\*ضرورة قيام الإدارة العليا بدراسة ضغوط العمل السالبة والاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة والتي يؤدي تطبيقها إلي التحقيق من تلك الضغوط.

\*على المديرين القيام بتوفير مناخ اجتماعي ونفسي مشجع يقلل من الضغوط .

\*تحسين الظروف المادية في العمل وخاصة الحوافز المادية والمعنوية .

الفصل الثاني :الإطار النظري .

المبحث الأول : مفهوم الوقت

المبحث الثاني : إدارة الوقت

المبحث الثالث : مفهوم تقويم الأداء .

الفصل الثاني

الإطار النظري

مفهوم الوقت وإدارة الوقت

المبحث الأول

مفهوم الوقت

شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور ، فقبل الميلاد وصف "أرسطو طاليس (384-332) الوقت بأنه تعداد الحركة وفي القرون الوسطى جاء اسحق نيوتن (1642-1727) وعرف الوقت بأنه شئ مطلق يتدفق دائماً بالتتابع ، والإنسان نفسه يعرف النظر عن أية عوامل خارجية ، وفي العصور الحديثة رأى " كانت" (1742 – 1840) إن الزمن ليس شيئاً موضوعياً وإنما بذاته وأن الزمن يعود في الأساس لأداء الفعل وهو ما ذهب إليه جولي هنري بوشكاربه (1912-1958) ، حيث يقول : (ليس هناك طريقة واحدة خصة بقياس الوقت أكثر هدفاً عن بقية الطرق ، حتى جاء البرت أنشتاين (1879-1955)والذي أعطي تعريفاً خاصاً 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 والآله والزمن ، في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف والتي تظهر أهمية الوقت والزمن باعتباره عنصر فاعل في الوجود. من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم معين للوقت وبشكل عام يتمثل مفهوم الوقت بوجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر ويبعد عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل<sup>1</sup>.

لذلك يعد الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس وقد تم التعرف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزائها بحيث يمثل اليوم الواحد (24) ساعة والشهر الواحد حوالي (30 يوماً) والسنة الواحدة (12 شهراً) ، وبهذا مضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون تأخير أو تقديم ، ولا يمكن بأى حال من الأحوال وقفه أو تراكمه أو انفاذه أو تبديله أو احلاله .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، إدارة الوقت والنظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، 2005م ، 1452هـ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ص 17.

ويمثل الوقت أحد القواعد الهامة و النادرة و الثمينة لأي إنسان في هذا العالم ، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع.

يصر الاقتصاديون أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام والوقت كأحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكل متساوي يفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استقلال كافة الامكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول للأهداف الشخصية والعلمية المنشودة<sup>2</sup>.

ونظراً للاختلافات الفردية الكبيرة بين أبناء المجتمع الواحد فعلاً عن الاختلافات الواضحة بين مجتمع وآخر فقد برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم الوقت وأهميته وقيمه ، ففي المجتمعات المتقدمة على سبيل المثال نجد اهتماماً أكبر وعناية أكثر بموضوع الوقت وجرماً أفضل على كيفية توزيعه واستغلاله بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة وهذا الإهتمام والحرص في المجتمعات النامية أو الأقل تقدماً بشكل عام ومن الأهمية بمكان في هذا المجال تحديد القدرة تحديد الفترة التاريخية عند عمل المقارنات أو توضيح الاختلافات بين المجتمعات المتقدمة والأقل تقدماً ، فالظروف البيئية التي كانت موجودة قبل عشرين عاماً في احدى الدول النامية لا يمكن أن تبغي كما هي إلي وقتنا الحاضر ، ولا شك أن تغيرات اجتماعية أو اقتصادية وتكنولوجية هائلة خاصة في مجال المواصلات والاتصالات والمستوى التعليمي والصحي وغيرها من المجالات قد أخذت دورها وأحدثت تأثيرها الايجابي على مفاهيم وسلوكيات وممارسات الناس في هذه الدول وعلى نظرهم إلي الوقت وحرصهم عليه واهتمامهم به .

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان ، مرجع سابق، ص 18

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 واستقلال كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديها بما فيها الوقت ، ولسوء الحظ وعلى الرغم من هذه المنظمات أو من الأفراد العاديين ، ويعود ذلك لأسباب عديدة قد يكون أهمها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلاله<sup>3</sup>.

## أنواع الوقت :

يقسم GOODIO وزملائه الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

**1/ الوقت الإبداعي :** يخص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الادارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت فهي بحاجة إلى تفكير عميق وتوجه وتقويم ، كما تواجه في هذا النوع المشكلات الادارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي ، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها .

## 2/ الوقت التحضيري :

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل ، وقد يستغرق هذا الوقت في جميع معلومات أو حقائق معينة او تجهيز معداة 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 ، نظراً للخسارة الإقتصادية التي قد تتجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

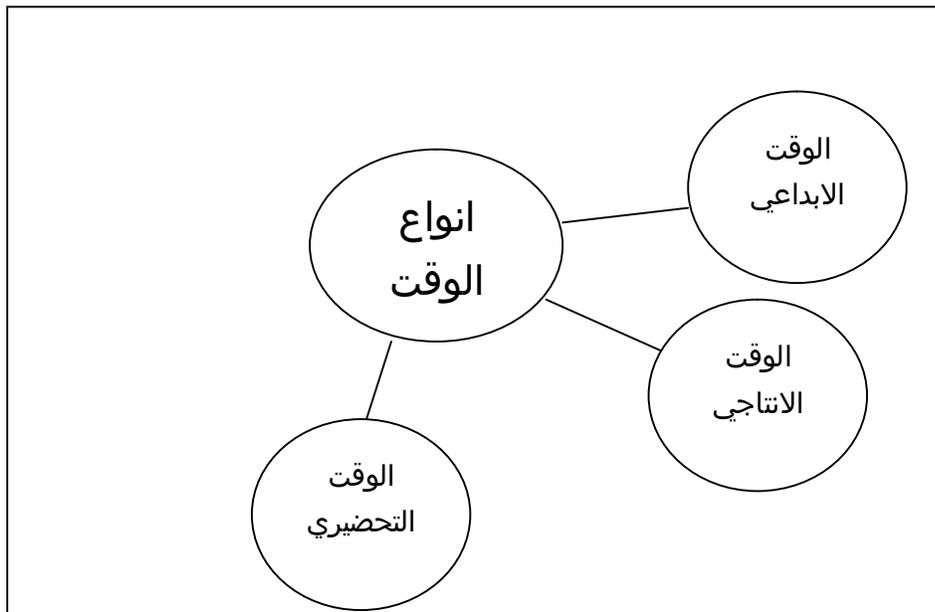
<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 19.

### 3/ الوقت الإنتاجي :

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الابداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ولزيادة ما عليه من استقلال يجب على الاداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضي في التحضير والإبداع ، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين فماذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة ، فإن ذلك يعني أن هنالك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو بكليهما معاً ، من هنا فإن عملية التوازن ضرورية لضمان استقلال أمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الزمن<sup>4</sup>.

### انواع الوقت

شكل رقم (1)



## المصدر : من إعداد الباحثين .

وينقسم الوقت الانتاجي بشكل عام الى قسمين رئيسيين هما :

أ. وقت الإنتاج العادي ، أو غير الطارئ أو المبرمج .

ب. وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير المبرمج<sup>5</sup> .

وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي أهمها التحكم في الإنتاج غير العادي ، فهي في وضع جيد ، وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير ، وإلا فمعني ذلك ضرورة حدوث تغيير جزري طارئ على مستوى المنظمة لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ ، ولنجاح الإداري في ذلك يفترض أن يخصص جزءاً قليلاً من وقته المخصص للإنتاج العادي لمواجهة الإنتاج غير العادي ، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بانجاز الإنتاج العادي .

## 4/ الوقت غير المباشر أو العام :

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية ، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الإجتماعية ، وارتبط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة . إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلي وقت كبير من قبل الإداري ، وعليه أن يحدد كم من

<sup>5</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 21.

الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بدلاً منه ، مع الأخذ بعين الاعتبار المتوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في اجاز الأهل الرسمية الموكلة له وإبقائه جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في خارج قائمة وثيقة<sup>6</sup>.

### تخطيط الوقت :

إن كل اداري ناجح يسعى إلي وضع خطة لتنظيم وقته وعمله ، لكن المقصود الشائع لدي الإداريين في تعاملهم مع الوقت هو غياب خطة لاستعمال الوقت ، فإذا كان يسعى وراء الوقت لاستثماره يجب أن يكون عنده خطة تبين له من أين يبدأ وكيف يسير في عمله وأى الأعمال يحتل الأولوية وأيهما أقل قيمة وأهمية .فوجود خطة للوقت يوفر له وقتاً كبيراً ربما يضيع في اثناء التفكير في تقدير ما العمل في تجارب هذه الخطة .

إن التخطيط يقلل من الوقت الضائع المهدور ، فقد ثبت أن بضعة دقائق يقضيها الاداري في التخطيط والتفكير توفر له ساعة من العمل ، كذلك يقضي التخطيط على التأجيل للعمل .

لأن التأجيل عادة متواصلة وسلبية ، فالتخطيط يجسد مبدأ ألا تؤجل عمل اليوم إلي الغد حيث يقول (روبرت ابجدان) الحقيقة هي أن يوم غد بكامله لا يساوي عشرة دقائق من اليوم.

### \*المزايا الذاتية لتخطيط الوقت :

- تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج .

<sup>6</sup> أ.د. مدحت محمد ، ادارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، تاريخ الوقت ، 2015م، المجموعة العربية ، ص 30.

- تقليل عناصر الاجهاد والتعب والبعد عن الأشياء التافهة والتركيز على الأشياء المهمة.

- اتساع دائرة الانجازات بدرجة أكبر نسبياً .

- إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية .

- زيادة الانتاجية وبالتالي زيادة العائد المنتظر من وراء العمل.

- تقليل عناصر التكاليف وزيادة الأرباح.

- التعود على التذكير على النتائج والأهداف وليس الاجراءات .

- تنمية مهارات التفويض وتكوين الصف الثاني<sup>7</sup> .

التخطيط هو فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون وليس كما يمكن أن يكون وهو بالتالي قائم على رسم سياسات وخطوات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت والمتغيرات واخضاع العوامل والعناصر المختلفة في المشروع للتوظيف الشامل والمتكامل وذلك لرفع انتاجية المشروع وكفاءته وبما يساعد على اكسابه مزايا تنافسية تؤهله للاستمرارية.

والتخطيط عملية استشراف للمستقبل والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به فيه من أنشطة ، والأعمال المطلوب انجازها في وقت معين ومن ثم وضع برامج زمنية للأنشطة المتتالية والمتلازمة بحيث يتم تنفيذ كل منها بصورة أفضل.

### **خطوات تخطيط الوقت :**

عملية تخطيط الوقت تخضع للفكر وعمل منهجية سليمة قائمة على خطوات

منطقية هي :

<sup>7</sup> أ.د. مدحت محمد ، مرجع سابق ، ص 31.

## الخطوة الأولى :

تمديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة وهو يحتاج دائماً إلي مراجعة وتمحيص ، فقد يظن البعض أن لدينا كل الوقت الذي نحتاج إليه بمعنى أننا نستطيع استهلاك كامل وقت المستقبل ومن ثم فلا داع للقلق أو تمديد وقت معين لإنجاز الأعمال فيه بل أنه يمكن الوصول على أي وقت نرغب فيه أو نحتاج إليه<sup>8</sup>.

## الخطوة الثانية :

تمديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استدامته واستقلاله ، ولا يمكن أن يتم ذلك بدون رؤية طموحة واسعة للاستقرار المستقبلي لما يتعين ويجب أن تصل إليه الآمال والأحلام من لا يصبح عملنا مجرد تكرار واستنساخ للواقع الحالي أو بمعنى أوضح احتفاظاً بما نحن عليه من تأخر وتخلف ... ليصبح أنماطاً وازدراء.

## الخطوة الثالثة :

ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها أي طرق متكاملة من الأهداف ويتم ذلك من خلال تحديد مجموعة الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها والتي بدورها تتصف بمجموعة من الخصائص .

## مبادئ التخطيط للوقت :

---

أ.د. مدحت محمد ، مرجع سابق ، ص 32.<sup>8</sup>

**المبدأ الأول :** مبدأ تحليل الوقت وهو تحليل استخدام الفرد للوقت بواسطة البيانات التي يتم جمعها عبر فترة من الوقت ومن الضروري كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسليمها عبر فترات زمنية .

**المبدأ الثاني :** مبدأ التخطيط اليومي من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم وقبل ابتداء العمل في اليوم التالي ، بحيث يتلائم مع الأهداف القصيرة الأجل والمهام اليومية وذلك من أجل الإستفادة الفعالة من الوقت الشخصي .

**المبدأ الثالث :** تخصيص الوقت حسب الأولوية ، وتقوم بذلك بعد ان تكتب الأعمال المطلوبة في الخطة اليومية وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها<sup>9</sup>.

أما الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها عند تعطيلك للوقت هي :

\*ماذا يجب أن تعمل ؟ وما مدي أهميته ؟

متى ستقوم بالعمل ؟

كم من الوقت تحتاج حتى تقوم بالعمل؟

مع من يمكن أن تقوم بالعمل؟

أين وصلة حتى الآن؟

ما هو تقييمك لما قمت به ؟

**المهارات اللازمة لتخطيط الوقت :**

1/ مهارة الاستقراء المستقبلي : الدراسة العلمية والممارسة العملية للواقع الفعلي للتوصل الي المعوقات الحالية والمنتظرة لتخطيط الوقت والعمل على الاستعداد لها والتصدي بها .

2/ مهارة الذكاء ، وتعين القدرة على الربط السريع بين الأحداث .

3/ مهارة الترتيب ، ويقصد بها إحداث تسلسل معين لبعض البنود على أسس معينة .

4/ مهارة القياس والتقدير .

5/ مهارة التحكم والسيطرة على الأمور المختلفة وآثارها .

6/ مهارة التفويض .

7/ مهارة التنظيم (وضع برنامج شامل لكل المهام والعلاقات ) .

8/ مهارة التحليل لكل مهمة إلي عمليات وكل عملية إلي خطوات وكل خطوة إلي حركات ، وحذف الحركات عند الضرورية<sup>10</sup> .

9/ مهارة تحديد وصياغة الأهداف .

لكي تكون هناك فإن مخطط الإستخدام للوقت الشخصي يجب أن، تكون مكتوبة وذلك من خلال عمل ما يلي :

- القيام بإعداد جدول الأعمال اليومي ويجب أن يعد الجدول مساوي اليوم السابق ويضم قائمة بالمهام والأعمال التي يجب أداؤها وتعيين الأولوية لكل مهمة أو عمل في نهاية كل يوم يجب القيام بشطب الأعمال التي أنجزت.
- الإحتفاظ بأجندة المواعيد ، مفتوحة تبين لشهر كاملاً .

<sup>10</sup> أ.د. مدحت محمد ، مرجع سابق، ص 34.

- التدقيق في الخطط مرتين للتأكد من عدم الإقفال عن عنصر مهم في الخطط والبرامج.

## تنظيم الوقت :

تتم هذه العملية بعد وضع الخطة لاستقلال الوقت وتنفيذها وتقسيم مجالاتها. وأول خطوة على الإداري القيام بها في هذا المجال هو أن يعرف كيف يستخدم وقته بإتباع سجل مكتوب يخصص لرصد تنفيذ الوقت الفعلي . فبعض المديرين يحتفظون بمثل هذا السجل ويدونون بأنفسهم الأعمال التي يقومون بها والأوقات التي قضوها عليها ، والبعض الآخر يوكل هذه المهمة إلي السكرتيرة ، وأهم ما في ذلك أن يدون كل نشاط أو عمل يقوم به عند وقت حصوله وليس في وقت لاحق ، حتى لا يعتمد المدير أو السكرتيرة على الذاكرة التي كثيراً ما تخطئ<sup>11</sup>.

ويأتي تنظيم ساعات العمل اليومي بعد أن يكتسب المدير هذه العادة في تدوين وتقييم استخداماته للوقت من خلال فحص السجلات المذكورة وينظمها في الإجابة على الأسئلة التالية:

أ. ما هي الأشياء التي يعملها والتي في الحقيقة لا ضرورة لعملها من قبله أو من قبل غيره؟

ب. ما هي الأعمال الواردة في سجله اليومي والتي يمكن أن يفوضها الآخرين ليقوموا بها وبنفس الكفاءة أو أفضل؟

ت. ما هي الأعمال التي يقوم بها وتؤدي إلي تضييع أوقات الآخرين.

إن الإجابة على هذه الأسئلة الثلاث تساعد في عملية تنظيم الوقت إلي حد كبير فتدعوا إلي تقليص الأعمال التي يقوم بها المدير وتحديدها وتؤدي إلي توفير الوقت

<sup>11</sup> أ.د. مدحت محمد ، مرجع سا35

<sup>11</sup> أ.د. مدحت محمد ، مرج يق، ص 35

وإعادة تنظيمها . كما تساعد هذه العملية المدير لأن يكون قادراً على التفريق بين تضييع الوقت الناجم عن ضعف التنظيم الإداري والاجراءات المتبعة في تسيير الأعمال في المؤسسة<sup>12</sup> .

### خطوات تنظيم الوقت :

تتلخص خطوات تنظيم الوقت : في الخطوات الرئيسية التالية :

- فكر في أهدافك .
- انظر إلي أدوارك ( كل دور بحاجة إلي أمال خاصة).
- حدد أهداف لكل دور .
- نظم : ضع جدولاً للأعمال وتنفيذها ضمن اطار زمني .
- نفذ:التزم بما وضعت من أهداف.
- قيم : في نهاية كل فترة زمنية ( يوم ، شهر ، اسبوع ) قيم نفسك.

### أمور تساعدك على تنظيم وقتك :

- وجود خطة لها أهداف واضحة .
- لا بد من تدوين أفكارك وخططك وأهدافك على الوقت .
- ادخل التعديلات والاضافات والحذف على الخطة عند اللزوم .
- عود نفسك على المقارنة بين الأولويات .
- اطلع على خطتك وأهدافك باستمرار .
- استعن بالتقنيات الحديثة لتنظيم وقتك كالحاسوب والإنترنت .

<sup>12</sup> أ.د. مدحت محمد ، مرجع سابق، ص 36.

- تنظيف مكتبك وغرفتك وسيارتك وكل ما يتعلق بك يساعد على عدم إضاعة الوقت .

- ركز ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه.

- كن مرناً أثناء تنفيذ خططك وبرامجك<sup>13</sup>.

## خصائص الوقت :

الوقت يمثل أهم الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان وأي منظمة والوقت كمورد له خصائص عديدة منها : أنه موزع على الكل بالتساوي فكل لديه 24 ساعة يومياً و7 أيام اسبوعياً و52 اسبوعاً في السنة كذلك الوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه أو استتجاره أو احلاله أو تخزينه أو ادخاره أو استرجاعه أو إطالته أو زيادة سرعته فضلاً عن كونه أحد مدخلات العمل الإداري ، وهذه يجب الحفاظ عليه والإحساس بقيمته والعمل على إدارته بشكل منظم وكفاء.

## أيضاً يمكن أن تقول أن :

1/ الوقت مورد محدود له بداية وله نهاية : وهو عبارة عن عمر الإنسان المحدود ولا يمكن تنميته هذا المورد أو تمديده أو إضافة سنوات أو أشهر أو حتى أيام أو ساعات له .

2/ الوقت سريع الإنقضاء : فالوقت يمر كلمح البصر فهو يمر من الإنسان بسرعة عجيبة خاصة عندما يكون الشخص مزحوماً بالأعمال والمشاعل.

<sup>13</sup> جعفر الجزار ، البنوك في العالم ، بيروت، دار النفائس ، المطبعة الأولى ، 1984م ، ص 30.

3/ الوقت لا يرحم : فهو لا يعطي اعتباراً لمن غفل عنه أو يراعي مشاعره أنه يمضي دون شفقة ودون رأفة بحال الإنسان الغير مدرك لأهميته.

4/ الوقت كمورد له خصوصية حادة وأنت يمكن أن تكسب المال وتتعلم المهارات وتكتسب الأصدقاء إلا أنه لا يمكن أن تخلق الوقت .

5/ الوقت مورد نادر سريع الإنقضاء وما مضي منه لن يرجع ولن يعوض بشئ فهو أنفس ما يملك الإنسان وهذا ما عبر عنه الحسن البصري بقوله : ( ما من يوم يشق فجره إلا وينادي : يا ابن آدم أنا خلق جديدة وعلى عمك شهيد فتزودوا بي فإني إذا مضيت لا أعود إلي يوم القيامة )<sup>14</sup>.

### قوانين الوقت :

- 1/ قانون باديتو : 20 % من أنشطتنا تستهلك 80 % مما يتوفر لنا من الوقت .
- 2/ قانون باكفسزت : العمل يتمدد ويملاً الوقت المتاح لإنجازه .
- 3/ قانون كادلسون : كل شغل متقطع هو أقل فعالية ويأخذ الوقت وما لو كان متصللاً لأنه في كل مهمة لا بد من إضافة وقت معين .
- 4/ قانون مودفي : كل مهمة تحتاج إلي الوقت أكثر مما تظن لأنها مهمة بسيطة كما يبدو إذا أخطأت في أداء مهمة سيبقي الخطأ بها على خطأ فهو خطأ .
- 5/ قانون فرديس : للزمن بعدين موضوعي وذاتي ويتبع الاهتمام المتعلق بالنشاط الميزول أو الاستعجال أو الأهمية التي انضمت به .
- 6/ قانون اليتش : بعد الوصول إلي حد معين من الساعات تتناقص انتاجية الوقت المستثمر وتصبح سالبة وبعد ساعات من العمل الزمني المركز مثلاً تنقص القدرة

<sup>14</sup> جعفر الجزار ، مرجع سابق ، ص 31.

على التركيز وكذلك تحتاج عضلات الجسم بعد ساعات العمل من الجهد البدني إلى الراحة ويتناقص تشغيل ايقاع التشغيل الأولي ما دون المستوى.

7/ قانون سوابودار : كل شخص يتوفر على ايقاعات متعددة بيولوجية خلال اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو العام أو آخر شهر في الصيف أو الشتاء.

8/ قانون كوتية : من الممكن الإنتهاء من النشاطات الثانوية والاستعجالية بصورة سريعة فمن المقيد إذن أن تعقد في وقت النهار مخصص لهذه الغاية وليس تخصيص وقت مبرمج مستقبلي مما يتطلبه التنفيذ الإداري<sup>15</sup>.

### 3/ أساليب تحسين فعاليات الوقت ومناهج استخدامه :

- مراجعة جداول الوقت .
- التدريب على السرعة والاستيعاب .
- تشجيع تحقيق الوفورات في الوقت .
- الإهتمام بالأنشطة المتوازية .
- تحديد المسار الحرج.
- تحديد الأولويات ( الأهم ثم الأهم ) .
- استخدام أجندة الوقت .
- المتابعة للتحقيق من المواعيد .

4/ أسباب انخفاض فعالية الوقت : لماذا لا نستطيع تحقيق أهداف الوقت والاتصال يرجع ذلك إلى الأسباب التالية :<sup>16</sup>

1. غياب الرؤية وعدم معرفة قيمة الوقت .
2. غياب الرسالة والمهمة في حدود الوقت .

<sup>15</sup> جعفر الجزار ، مرجع سابق ، ص 32.

<sup>16</sup> جعفر الجزار ، مرجع سابق ، ص 33.

3. عدم معرفة نطاق الوقت المتاح.
4. عدم معرفة الجداول الزمنية.
5. إغفال فروق التوقيت بين المناطق الجغرافية والدول المختلفة.
6. غياب الهدف من الإتصالات والوقت .
7. سوء استخدام الوقت .
8. عدم معرفة كيفية تشغيل آليات وأدوات الوقت مثال البريد الإلكتروني أو الإنترنت.
9. عدم تحمل المسؤولية .
10. عدم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات .
11. زيادة عدد الضغوط والمضغوطات .
12. عدم التفويض .

**5/ تحسين فعالية الوقت :** راجع الجداول الزمنية أولاً وحدد المهام المطلوبة حسب الأولويات راجع أهدافك حدد الضغوط والتحديات قياس امكاناتك ، حسن الأمور الهامة التي تساعد على تحقيق الوقت الفعال ، ويجب مراعاة الدقة في تقدير الوقت الفعال .

**الوقت الفعال : وقت العمل والوقت الاحتياطي**<sup>17</sup> .

### **فعالية الوقت :**

الوقت الفعال هو الوقت الذي يحقق الأهداف وتشير فعالية الوقت إلي النتائج المحققة من إدارة الوقت في الوقت الذي تسير فيه كفاءة الوقت إلي المدخلات المستخدمة في إدارة الوقت.

---

<sup>17</sup> جعفر الجزار ، مرجع سابق ، ص 34.

## 1. مقياس فعالية الوقت :

ويمكن قياس فعالية الوقت بالعلاقة التالية :

$$\text{فعالية الوقت} = \frac{\text{الهدف المحقق للوقت}}{\text{الهدف المخطط للوقت}}$$

مثال :

إذا كان الوقت المخطط لأداء عمل ما 5 ساعات والوقت المحقق المستخدم فعلاً 4 ساعات

$$\diamond \text{ فعالية الوقت} = \frac{4}{5} \times 100 = 80\%$$

تم انجاز المهام المطلوبة في وقت أقل من المخطط وتستخدم دراسات الزمن والشركة TIMEAND MOTIEASTADY لتحديد الوقت المعياري لكل حركة في نشاط أو عمل معين ، كما تستخدم التكاليف المعيارية والوقت المعياري لمعرفة الوقت اللازم لأداء عملية معينة .

## 2/ خصائص الوقت الفعال :

هو الوقت اللازم لأداء عمل معين بعيداً عن المضيعات المختلفة أو سقوط العمل كما وضحنا في القسم الأول من هذه وتتمثل خصائص الوقت الفعال ما يلي :

1. توفير الوقت اللازم .
2. يتمتع الوقت بجودة عالية .
3. ثم تقدير الوقت معيارياً حسب المواصفات الدولية 150 .
4. توفر مستلزمات أداء المهمة المطلوبة .

5. وجود تناغم وتناسق بين الوقت والأساليب والأدوات اللازمة لأداء المهمة في الوقت.<sup>18</sup>

## مضيعات الوقت :

في حياة الإنسان مضيعات للوقت كثيرة سواء في حياته الشخصية أو في العمل . ويقول جون كونر في هذا الشأن أن السواد الأعظم من الناس لا يسيطرون على حياتهم ، بل يرضون بها ومن هنا فإن هناك عوامل كثيرة تؤثر وتسهم في ضياع الوقت ، ويمكن ايجاز مضيعات الوقت هذه بالآتي :

### 1/ انعدام أو سوء التخطيط للوقت :

فالمشكلة الأكبر في مجال الوقت هي عدم الرغبة أو المعرفة بكيفية التخطيط له مسبقاً مما يؤدي إلي ضياع وقت ثمين جداً ، فالتخطيط يعين باختصار تحديد جدول زمني معين وتخصيص مهام فهذا التخطيط يؤدي الي الانجاز ، أو يسعى لتحقيق الأهداف ، وما التخطيط إلا مجموعة من الأهداف التي نرغب بالوصول إليها في فترة زمنية معينة ، وعندما لا نخطط فإن هذا يعني أنه لا توجد أهداف نسعي إليها فأين يا تري نستطيع تحقيق أهداف لا نعرفها أبداً كما أن سوء التخطيط يؤدي إلي إضاعة الوقت ، لأن سوء التخطيط يعني رسم خارطة طريق سيئة صعبة للغاية ، ولن يتحقق في الوقت المحدد<sup>19</sup>.

### 2/ انعدام التنظيم والتنسيق :

يعد الوقت مورداً حيوياً من موارد الأفراد والمنظمات والأمم والشعوب ، ولهذا فإن هذا المورد بشكل سليم يستند على قدرأً عالياً من التنظيم والتنسيق وتنظيم الوقت ينطوي

<sup>18</sup> أ.د احمد فريد النجار ، ادارة الوقت في المجتمع العربي ، سنة النشر 2008 - 2009م، مصر ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ص 93-94.  
<sup>19</sup> أ.د احمد فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 95

على إنشاء هيكل مقصود للأدوار من طريق تطبيق وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف الفرد أو المنظمة ، وتجميع هذه النشاطات ، وتخصيص فرد أو أفراد أو فريق لكل مجموعة من هذه النشاطات وتفويض السلطة للقيام بهذه النشاطات ، وتوفير تنسيق علاقات لسلطة أفقياً وعمودياً في الهيكل التنظيمي . وفي غياب التنظيم ، سيصبح من المستحيل الوصول إلي للأهداف المرسومة وكثيراً ما تضيق المنظمات الوقت وفرص أثنى نتيجة انعدام التنظيم والتنسيق ، وهما وظيفتان حيويتان وظائف الإدارة السليمة للوقت .

### 3/ ضعف وظيفة التشكيل أو الإدارة السيئة الموارد البشرية :

فالوقت يحتاج إلي أفراد يقومون باستقلاله بمعنى أن الإنتفاع بالوقت والفرص التي يوفرها الأفراد والمنظمات يتطلب توفير كوادر مؤهلة ، وتطوير . وفي نفس السياق يعرف كل من المدعو ماكنزي والمدعو رنشار مضيعات الوقت بأنها " كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال " ويوضح من خلال عدة دراسات أن هناك وقد قاما بتصنيفها إلي سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية وذلك على النحو التالي :<sup>20</sup>

#### 1. في التخطيط :

- عدم وجود أهداف وأولويات، الإدارة بالأزمات ، تقارير الأولويات .
- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت .

انتظار المواعيد

#### 2/ في التنظيم :

\*عدم التنظيم الشخصي ... طاولة المكتب المزدهمة .

\*خط المسؤولية والسلطة .

<sup>20</sup> د. بشير العلق ، مرجع سابق ، ص 27.

\* ازدواجية الجهد . \* تعدد الرؤساء . \* الأ'مال الورقية

\* التنظيم السيئ للملفات . \* المعدات غير الملائمة<sup>21</sup> .

### 3/ في التوظيف :

\* عاملون غير مدربين . \* الزيادة أو النقص في عدد العاملين .

\* التأخر أو التعيب عن العمل . \* العاملون الاتكاليون .

### 4/ في التوجيه :

\* التفويض غير الفعال . \* نقص الدافع . \* نقص التنسيق في العمل .

### 5/ في الرقابة :

\* المقاطعات التفوقية . \* الزيادة المفاجئة . \* عدم القدرة على التحول .

\* معلومات غير كاملة . \* نقص الإنضباط الذاتي .

\* ترك المهام دون اثبات . \* فقدان المعايير أو الرقابة .

\* الرقابة الزائدة . \* عدم العلم بما يجري حولك .

### 6/ في الاتصال :

\* الاجتماعات غير المخططة وغير المنظمة . \* عدم وضوح أو فقدان الاتصالات

والإرشادات . \* كثرة المذكرات الداخلية أو الاتصالات الزائدة .

### 7/ في صنع القرارات :

<sup>21</sup> أ.د احمد فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 96.

\* التأجيل . \* طلب الحصول على كل المعلومات . \*قرارات سريعة.

مضيعات الوقت وكبار القادة والمديرين كما يراها توماس : 22

الأهداف غير الواقعة . \*المعلومات الضعيفة .

\*الثروة والتأجيل والتسويق . استخدام الهاتف بأسلوب خاطئ .

\*عدم تخطيط الوقت . \*الزوار لأغراض شخصية .

\*الإدارة بالأزمات . \*الاجتماعات غير المبرولة.

\*الاجتماعات غير الضرورة . \*عدم تواج الأشخاص.

\*كثرة البريد غير الضروري . \*التعب.

\*الحاجة الي الاجراءات الروتينية . \*الأحاديث الاجتماعية .

\*الحاجة إلي أدوات ادارية . \*الاتصالات غير المجدية .

المحاولات الكثيرة في وقت واحد . عدم القدرة على قول لا .

\*التناقض في الروح المعنوية . \*الأخطاء.

### أساليب التغلب على مضيعات الوقت :

هنالك أساليب عديدة للتغلب على مضيعات الوقت ، أشهرها ما يلي : 23

- أدلة التخطيط وجداول يومية زمنية .

- السيطرة على الأشياء والأحداث العارضة .

- إدارة الأزمات.

<sup>22</sup> أ.د، مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، سنة النشر 2015م

، ص 47-50.

<sup>23</sup> أ.د، مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ، ص 51.

- الإدارة للأعمال الكتابية .
- السيطرة على الفوضى .
- القيام بالمكالمات الهاتفية بالشكل السليم.
- السرعة في القراءة .
- التفويض الفعال.
- زيادة فاعلية الاجتماعات .
- استخدام وسائل وآلات تساهم في توفير الوقت.

هذه الكوادر وتدريبها وتأهيلها لتكون في وضع يمكنها من اقتناص واستخلاص قيمة الوقت لدعم سياسات المنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة ، وينبغي على المنظمة أن تكون قادرة على الإجابة عن السؤال التالي :

كيف يتم توفير الكوادر وتقويمها وتميئتها وتطويرها ؟ فزيادة عدد العاملين عن البعد المطلوب للعمل يؤدي الي ضياع الوقت في تبادل الأحاديث غير الضرورية ، كما أن نقص العاملين يؤدي إلي صعوبة بلوغ الأهداف بالسرعة والكفاءة المطلوبتين ، ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة تعد من مستلزمات نجاح إدارة الوقت.

#### 1. الإفتقار إلي المعرفة :

فالمعرفة قوة حقيقية وعدم وجودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومفيدة قد يؤدي إلي ضياع الوقت فعملية اتخاذ القرار تعتمد على مدى توافر المعلومات في المكان والزمان المحددين .كما أن البيانات المضللة والناقصة تؤدي إلي تأخير عملية صنع لقرار ، أو تؤدي إلي اتخاذ قرارات خاطئة ذات كلفة اقتصادية واجتماعية عالية . وجميع هذه الحالات تمثل مضيعات للوقت<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> د. بشير العلق ، أساسيات إدارة الوقت ، تاريخ النشر 2009، الناشر ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري ، ، ص 21-26.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن مصادر اهدار الوقت قد تكون :

- أ. مصادر شخصية ناتجة من تصرفات الإدارة .
- ب.مصادر شخصية اجتماعية ناتجة من عادات الناس وتقاليدهم في التعامل .
- ت.مصادر فنية ناتجة من حالة الآلات والمعدات .
- ث.مصادر تنظيمية ناتجة من تعقيدات النظم والإجراءات والتشريعات والقوانين واللوائح.

## المبحث الثاني :

### إدارة الوقت :-

#### مقدمة تاريخية:

بالرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة فإن جزوره ترجع بشكل عام إلي أعمال وجهود فردريك تايلور (F.taylor) أو الإدارة العلمية في محاولته لتحقيق زيادة في انتاج المصانع من دراسة الحركة والزمن ، من خلال تحديد أفضل طريقة لأداء العمل ، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلي جزئيات بسيطة بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلي أخرى والزمن الذي يستغرقه ذلك بهدف ربط الأجزاء بعضهما مع بعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن ، وقد أخذ تايلور في الإعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة أو لأسباب اضطرارية أخرى ، وبهذا

ساهم تايلور مساهمة كبيرة في زيادة فعالية انجاز النشاطات الانتاجية بطريقة مثلي من خلال إعادة توزيع مكونات العمل ، وتطوير امكانيات وقدرات العاملين وتحفيزهم مادياً وإزالة أو تقليل وإقت الضائع وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن انسيابه بشكل سهل دون أى معوقات<sup>25</sup>.

وبالرغم من مساهمة فردريك تايلور الكبيرة فإنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت فقد كانت محاولات تايلور وأتباعه تركز على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج والأرباح من خلال التركيز على فاعلية الإدارة التنفيذية وخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل حتى ظهرت المدارس الإدارية الأخرى وأخذت في إعتبارها سلبيات الإدارة العلمية وحولت التركيز على فعالية المنظمة بشكل عام .

وقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين ، وقد كانت أول محاولة في هذا المجال للكاتب جيمس ماكسي James mckay في عام 1958م حيث كتابه إدارة الوقت (Tbemanagement) وكان من أهم عباراته في هذا الكتاب والتي لا تزال تردد إلي وقتنا الحاضر هي : ( إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عمالك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم )<sup>26</sup>.

وبعد هذه الفترة الزمنية ازداد الإهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير بدأت تظهر الكثير من الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب العديدة في هذا المجال ، وقد كان للتطورات الإقتصادية والثقافية أثراً كبيراً في الإهتمام بموضوع الوقت ، وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الإتصالات والمواصلات وارتفاع مستوي المعيشة وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات وارتفاع تكاليف الإنتاج والحقيقة إن كثيراً من هذه المساهمات العلمية بدأت في العالم الغربي وبشكل قليل

<sup>25</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 193.

<sup>26</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 193.

في العالم العربي ، ففي العالم الغربي قدم الباحث المعروف "بيتر دركر كتابه (المدير الفعال) عام 1967م والباحث (ماكنزي) كتابه "مصيدة الوقت عام 1972م ، فضلاً عن كتاب "إدارة وقتك" بالمشاركة مع تدنجستروم عام 1967م ، وأسهمت في هذا المجال الباحثة المعروفة "رزي ماري سيوترات بدراستها" (المديرون ونشاطاتهم) عام 1967م والباحث هنري منتربوغ في كتابه (طبيعة العمل الإداري) عام 1973م ، علاوة على المساهمات الجيدة التي قدمت من جوزيف كوبر عام 1962م وروس وبيبر عام 1972م وجاك فيربر عام 1980م.

أما في العالم العربي فقد أسهم الدكتور سيد الهواري في هذا المجال بكتابه المدير الفعال عام (1976م) والأستاذ محمد شاکر عصفور بدراسته (إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية السعودية) عام 1982م وبدراسة أخرى تتعلق بكيفية استعمال المدير لوقت العمل الرسمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية عام 1980م وقد كانت هناك مساهمات مساعدة في هذا المجال على الرغم من إدارة الوقت بشكل مباشر .

وفي عام 1988م صدر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية كتاب بعنوان (إدارة الوقت) لسهيل فهمي سلامة ، وفي عام 199م صدر كتاب (إدارة الوقت) لنادر أبو شيخه ، تم تتابع صدور الكتب العربية للترجمة والمؤلف في هذا المجال كما أعدت رسائل جامعية كثيرة في مجال إدارة الوقت<sup>27</sup>.

### مفهوم إدارة الوقت :

الإدارة هي علم وفن ومهنة تهدف إلى تحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية بما يحقق الأهداف المطلوبة بصورة رشيدة (أي بأقل وقت وجهد وتكاليف).

<sup>27</sup> رجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 194.

ومهنة الإدارة تحرص على الإدارة الجيدة للموارد ، مثل : الموارد البشرية والمالية والمادية والوقت أيضاً .

إدارة الوقت سواء في العمل أو خارجه تعتبر من المفاهيم المتكاملة ، الشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان لأن إدارة الوقت لا تقتصر على شاغلي وظائف معينة بذاتها ولا يقتصر تطبيقها على مكان بذاته ، وعلى الرغم من ارتباط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري ، إلا أن هذا المفهوم يمتد ليشمل إدارة الوقت الفرد محله وخارجه أيضاً وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقديم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة.

### ومن تعريفات إدارة الوقت نذكر :

1. يقصد أن مصطلح إدارة الوقت في العمل الإداري تلك العملية المستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في المنطقة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة ، بهدف تحقيق كفاءة وفعالية مرتفعة في الاستفادة من الوقت المتاح وصولاً إلى الأهداف المنشودة<sup>28</sup>.

2. إدارة الوقت هي قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها.

3. إدارة الوقت هي قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد. كما يعرف فريق آخر إدارة الوقت بأنها العملية المستمرة لتحليل وتقييم

المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة والرغبات والواجبات.

هذا وترجع جزور إدارة الوقت بشكل عام إلى جهود فردريك تايلور في محاولاته لتحقيق زيادة الإنتاج المعروفة بدراسة الحركة والزمن ، إلا أن هذه الدراسة لن تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت حيث كانت محاولات تايلور وأتباعه تركز على زيادة الإنتاج والأرباح بالتركيز على زيادة الفعالية للإدارة التنفيذية في النواحي الفنية ، في حين أن المفاهيم الحديثة تركز على الفعالية الكلية للمنظمة وبشكل عام.

وقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل المتعارف عليه حالياً ، وكان من أهم العبارات التي أوردها في كتابه إدارة الوقت .

إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فهذا مؤشراً على أن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم.

وفي بداية الأمر كانت إدارة الوقت التقليدية تؤكد على كيفية أداء المزيد من المهام في فترة محدودة من الوقت عن طريق تعدد المهام وأداء الكثير بالقليل ، أما الآن فقد أصبح التركيز على كيفية أداء الأشياء المناسبة بطريقة أفضل وعن طريق تنظيم جهودك ستجد أنك بالفعل تجد الوقت الذي تحتاج إليه<sup>29</sup>.

## أهمية إدارة الوقت في إدارة الأعمال :

تتنافس شركات اليوم في ظل نظام العولمة واقتصاد السوق المفتوح من أجل زيادة الربحية وتقديم المنتجات عالية الجودة لكسب رضا المستهلكين ، ولزيادة الأرباح تلجأ معظم الشركات في البحث عن خفض التكاليف والنفقات.

<sup>29</sup> أ.د. مدحت محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 62-63.

ومن الصعوبة بمكان تقدير قيمة الجهد والوقت والمال الذي تنفقه معظم الشركات خاصة الشركات الكبرى منها ، إلا أنها تلجأ إلي أساليب مشتركة لخفض التكاليف سعياً وراء زيادة الأرباح.

ومن هذه الأساليب الاستغناء عن العمالة وتقليلها إلي الحد الأدنى ، وخفض تكاليف المواد الخام وترشيد نفقات الصيانة والتشغيل ونفقات الرعاية لمنتجاتها علاوة على خفض مرتبات العاملين في بعض الأحيان إلي آخر هذه القائمة المعروفة لخفض التكاليف .

إلا أن معظم الشركات تتجاهل عنصر الوقت ولا تدري أنه عنصر هام ومؤثر ، وأن الوقت المفيد هو الذي تحتاجه الأعمال التي تساهم في تخفيض الأرباح ، أما الوقت الضائع فهو الوقت الذي يستهلك في الإجراءات ولا يساهم في صنع الموارد .

فكم من اللجان الإدارية والاجتماعات تستهلك أوقاتاً أكثر من اللازم لإتمام ما اسند إليها من مهام والأهم من ذلك إنها قد تخرج في النهاية باقتراحات أو خطط لا تساوي في الواقع العلمي شيئاً يذكر<sup>30</sup>.

والعالم يدور بسرعة ، وتمتد الأسواق لتغطي العالم بأسره وتزداد حدة المنافسة ، إضافة إلي ندرة الموارد المتاحة وعلى القدر من الوقت كل يوم إلي أن كيفية استخدامه يمثل واحد من أهم مصادر كسب المزايا التنافسية لدى الأفراد والشركات فالوقت هو مجال التنافس رقم واحد وعلى الإدارة العليا أن تنقل بؤرة اهتمامها من المصروفات إلي الإستفادة من الوقت ، إذ أنه كسلاح استراتيجي يعادل المال والجودة والإنتاجية والإبتكار والتجديد وبحوث التطوير ، والوقت نفسه هو سبب تفوق اليابان وألمانيا في العالم ، وتبعتهما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا .أى

<sup>30</sup> ملخص شعاع ، كتاب مهارات إدارة توظيف الوقت ، العدد 95 ، عام 1996م ، ص 24-25.

أن التنافس في الوقت أو المنافسة المنطلقة من هاجس السرعة والاصدار على تحقيق السبق ضرورة ملحة لمواكبة السوق اليوم.

ومهما لجات الشركات إلي تبني النظريات الحديثة والمبادئ الإدارية لتحسين انتاجها ، وزيادة قدرتها التنافسية و إعادة تنظيمها فإن الوقت يبقي العنصر الحاسم والمورد الغالي والمؤثر في عملية الإنتاج.

## خطوات الإدارة الناجمة للوقت :

### 1.مراجعة الأهداف والخطط والأولويات :

يجب على الإنسان أن يراجع أهدافه وخططه وأولوياته ، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته ويديره إدارة جيدة.

### 2. احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل :

الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد ، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (منه مثلاً ) توضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف تتجزها ، وتواريخ بداية وتواريخ نهاية انجازها ، ومواعيدك الشخصية ، ويجب أن تراعي في مفكرتك أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجتك ومتطلباتك. الخاصة وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الإلتزامات طويلة المدى<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> ملخص شعاع ، مرجع سابق ، ص 26.

### 3. وضع قائمة انجاز يومية :

الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد ، هي أن يكون لك يوماً قائمةً انجاز يومية تفرضها نفسها عليك كلما تعبت أو كسلت ، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة انجازك اليومي عدة نقاط أهمها مبدأ باريتو لمساعدتك على الفعالية ( يشير مبدأ باريتو إلي أنك إذا حددت أهم نقطتين في عنصر نقاط ، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80% من أعمالك لذلك اليوم وكذلك أعط نفسك راحة في الإجازات في نهاية الأسبوع .

### 4. سد منافذ الهروب :

وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها في مسؤولياتك التي خططت لإنجازها ( خاصة الصعبة والثقيلة ) فيصرفك عنها الكسل والتردد والتأجيل والتوسيق والترويج الزائد عن النفس.

### 5. استغل الأوقات الهامشية :

والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الإلتزامات وبين الاعمال مثل (استخدام السيارة ، الانتظار لدي الطبيب ، السفر ، انتظار الوجبات ، توقع الزوار ) وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته<sup>32</sup>.

### أهمية الوقت في القرآن الكريم :

ليس أدل على أهمية الوقت في القرآن الكريم ، إلا قسم الله سبحانه وتعالى بهذا الوقت في آياته الكريمة وذاك كما يلي :

<sup>32</sup> ملخص شعاع ، مرجع سابق ، ص 27.

قال تعالى الذر (صد ر ﴿الإنسان لَذْفِيْدِر﴾.سورة العصر

قال تعالى اللّٰه اِيْغْشٰى و﴿الله اَرِ اِيْذٰجِ لٰى﴾.سورة الليل

قال تعولي الذر ﴿الذّر﴾.سورة الفجر

ويذكر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم موقفين للإنسان يندم فيهما أشد الندم على ضياع الوقت حيث لا ينفع الندم على ضياع الوقت في هذين الموقفين ، هذا ويمكن عرف هذين الموقفين فيما يلي :

الموقف الأول : ساعة الاحتضار وفيه يقول الكافر كما أخبر القرآن، الكريم :﴿ح تى إِذَآ جَآءَ أَحَدَهُمُ الْمَوْتُ قَالَ رَبِّ جْعَلْنِي مِمَّنْ صَدَّكَ أَيَّمَكَاةٍ كَلَّآءٍ إِنِّهَآ كَلِمَةٌ هُوَ آقْوَامُ لَمْ يَنْوُؤْ رَإِلَآئِيْهِمْ وَخَمَّ يُدْبَعُ تُونَ ﴿100﴾.سورة المؤمنون 99-100.

الموقف الثاني : في الآخرة يقول الله سبحانه وتعالى في حكم الآياكَا تَهِيْمُوْ مَ يَرَوْنَ هَآلَمَ يَدْبُؤُوْا إِلَآ تُوِيْءُهُ ضُدَّ هَآهَآ) النازعات 46.  
يَدْحُشُرُ هُوَ كِيَأَنَّ لِحْمٍ يَدْبُؤُوْا إِلَآ سَاعَةً مِّنَ اللَّيْلِ عَارَارِ بِفُؤْنِهِمْ م ( من سورة يونس.

### أهمية الوقت في السنة النبوية :

بين الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية الوقت في حياة الإنسان المسلم حيث قال في الحديث الذي رواه مسلم "نعمتان مغبون فيها كثير من الناس : والفراغ " وبين رسول الله صلى الله عليه وسلم في حديث آخر أنه : ( لا تزول قدماً عبد يوم القيامة حتى يسأل "وذكر منهما "عن عمره فيما أفناه (...). رواه الترمذي .

كما حث الرسول صلي الله عليه وسلم في حديث آخر على اغتنام الوقت بقوله : " اغتتم خمساً قبل خمس " وذكر منها "قراغك قبل شغلك"<sup>33</sup>.

### **أهداف وأهمية إدارة الفرد للوقت :**

يتمثل الهدف الأساسي للأفراد عند إدارة الوقت في التوصل إلي أفضل شكل أو طريقة لاستثمار الوقت المتاح لديهم وذلك بقية تحقيق أكبر منفعة أو مصلحة أو عائد مردود من هذا الوقت المتاح .هذا وعندما يتمكن الأفراد من إدارة أوقاتهم المتاحة لديهم بالشكل أو الطريقة الأفضل فإنه يمكنهم الاستفادة المثلي من هذا الوقت كما أنهم يتمكنون أيضاً من اكتساب العديد من المهارات الخاصة بممارسة الكثير من الأنشطة والتي يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

### **1.مهارات التخطيط الوظيفي :**

حيث يتبع وجود فائض من الوقت للفرد أن يتوقع الظروف طبيعتها لتحقيق هذا المقصود.

### **2.مهارات التواصل :**

حيث يتبع وجود فائض من الوقت لدى الفرد إقامة وتطوير علاقته الإنسانية مع الأفراد الآخرين الأمر الذي يحقق له التواصل معهم<sup>34</sup>.

### **3.مهارات الراحة :**

حيث يجب على الفرد أن يخصص جزء من وقته للراحة حتى لا تسوء صحته بسبب الإرهاق والعمل والمتواصل.

### **4.مهارات التفكير :**

<sup>33</sup> د. أحمد محمد غنيم ، مهارات إدارة الوقت ، تاريخ النشر 2015، الكويت، ص 11-12.

<sup>34</sup> د. أحمد محمد غنيم ، مرجع سابق، ص 13.

حيث يتبع وجود الوقت الكافي للأفراد التوصل إلي أساليب جديدة لتطوير تطلعاته التي يطمح إليها وتحقيق أهدافه التي يمني نفسه به بها .

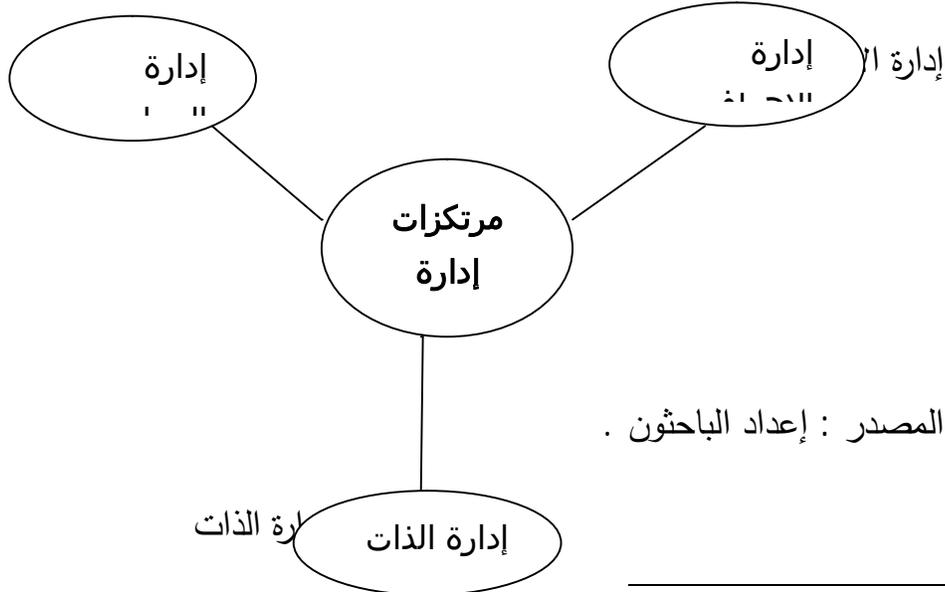
## 5.مهارات القراءة :

من الضروري في العالم اليوم المتغير أن تكون مطلعاً وملماً بما يجري من حولك حيث يجب أن يوفر الفرد متسع من الوقت يسمح به له بقراءة الكثير من الموضوعات المعرفية وخاصة تلك الموضوعات المرتبطة بوظيفته<sup>35</sup> .

## 6. لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية :

لأنها تجعل الإنسان أداه في برنامج الآخرين وأولوياتهم ( ما يرون أن مهم وضروري) وتسلية فاعليته ووقته ( من أكبر مضيعات الوقت ) ويتم ذلك (استسلام الإنسان للأمور العادلة غير الضرورية) . عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته . ( مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ) .

الشكل التالي يعبر عن هذه المبادئ : شكل رقم 2



المصدر : إعداد الباحثون .

## مرحلة التنفيذ :

- إن مرحلة التنفيذ والإدارة للخطة التي أعدتها هي المحرك الفعلي الذي يمكن أن يختص بك فعلاً من العشوائية الي الحياة العملية المنظمة والمرتبطة .
- إن العبرة ليست بالخطط المقننة دون ذلك لا يعدو مجرد من آمال وا إنما لا بد من توازن بين التخطيط والتنفيذ<sup>36</sup>.

## نصائح عامة في التنفيذ :

- أبدأ دائماً بالمهام الصعبة والأعمال غير المحببة .
- أجعل أهم نشاطاتك في ساعة الذروة .
- قلل من الاعمال الروتينية قدر ما تستطيع .
- تخلص من كل ما ليس له ضرورة.
- أجعل الأعمال الروتينية إلي وقت أقل نشاطاً .
- ضع ملفاً خاصاً للأعمال الروتينية وقم بإنجازها في الأوقات الضائعة من يومك.
- ألق نظرة على قائمة أعمالك اليومية .
- ألزم بقائمة أعمالك اليومية .أبدأ في انجاز مهامك .
- تعامل جيداً مع المهام الكبيرة.
- كن منجزاً .
- انتهي من كل نشاط في موعده.
- تعلم أن تقول (لا).
- لا تقطع عمالك.
- اختر ليومك وقتاً جديداً .

<sup>36</sup> د. أحمد محمد غنيم ، مرجع سابق، ص 15.

- أبزل مزيداً من الجهد دوماً .

- استخدم الأوقات الضائعة وإجزاء الوقت الصغير .

- إلتزم بمواعيدك .

- ثابر على تنظيم وقتك .

## المتابعة والرقابة :

إن الرقابة هي مقارنة على ما سبق تخطيطه بما تم تنفيذه وإنجازه بهدف تحديد الإنحرافات والإستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات ووضع مقترحات لعلاجها .

### إن الرقابة الفعالة تتصف بالآتي :<sup>37</sup>

1. الفورية : لا بد أن تكون المتابعة أولاً بأول مع التنفيذ لعلاج أى قصور قبل فوات الأوان.

2. الدورية والإستمرار : يجب أن تظل الرقابة مستمرة دون انقطاع ويجب تجميع النتائج في فترات دورية حسب الخطة لمعالجة القصور في كل مرحلة.

3. رقابة إقتصادية : بمعنى أن لا تستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.

4. رقابة إصلاحية : قد تكون أبدأً بهدف تسجيل الأخطاء والمعاقبة أو المعاتبة بل بهدف العلاج .

5. رقابة مرنة فهي ليست مجرد اجراءات جامدة منفصلة عن الواقع وإنما تتناسب مع الخطة وتتكيف مع طرق تنفيذها .

إن الرقابة في إدارة الوقت تعني مبدأً موحد وخطيراً هو مبدأ إعادة التحليل .

---

<sup>37</sup> طارق محمد السويدان ، فن إدارة الوقت ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 2004م  
- 1425هـ قرطبة للنشر، مصر ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ص 33-35.

## مبدأ إعادة التحليل :

إن العادات القديمة السيئة تعود سريعاً ، لقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم الناس يعودون إلي ممارسة عاداتهم السيئة القديمة .

لابد من إعادة تحليل وقتك بعد (ثلاثة إلي ستة أشهر ) ثم بعد ذلك لا بد من إعادة التحليل سنوياً على الأقل بعد 4-6 أسابيع من بداية خطتك إستخدم إستقضاء الوقت النهائي لتري في أى من المواضيع تتعرف بشكل جيد وفي أيها ما زلت تحتاج إلي تدريب<sup>38</sup> .

مفهوم وأهداف إدارة الوقت المتاحة للمنظمات المعاصرة خلال مواعيد العمل الرسمية بها:

يمكن تحديد المقصود بإدارة الأوقات المتاحة للمنظمات المعاصرة خلال مواعيد العمل الرسمية بأنها قدرت هذه المنظمات على استخدام هذه الأوقات المتاحة لديها خلال مواعيد العمل الرسمية أحسن استخدام ممكن وذلك لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق أهدافها المرجوى .

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإنه يمكن القول أيضاً إن إدارة الأوقات المتاحة للمنظمات المعاصرة خلال مواعيد العمل الرسمية بها هي فن وعلم جدولة هذه المواعيد بحيث تم استغلال الوقت المتاح خلال هذه المواعيد الرسمية أحسن استغلال ممكن تحقيق للأهداف المرجوى لهذه المنظمات .

ويتمثل الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات المعاصرة إلي تحقيقه عند إدارة الوقت المتاحة لديها خلال مواعيد العمل الرسمية في التوصل إلي أفضل شكل

<sup>38</sup> إبراهيم الغقي ، إدارة الوقت ، تاريخ النشر 2009 ، 1430هـ ، رقم الإيداع 4216 ، 2002 ، دار إبداع للنشر، مصر ، ص 95-96.

استراتيجي يتم من خلاله جدولة هذا الوقت بحيث يتم استغلاله أفضل استغلال ممكن سعياً وراء تحقيق الأهداف المرجوى لهذه المنظمات .

ويمكن التعرف على أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمنظمات المعاصرة بشكل غير مباشر عن طريق معرفة الفاقد الذي تتحمله هذه المنظمات نتيجة إهدار أو عدم استغلالها بشكل كفاء وفعال للوقت المتاح لديها خلال مواعيد العمل الرسمية .

وكمثال لذلك فقد أشادت بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتخصصة في إدارة الوقت إلي أن نسبة الفاقد في وقت العمل الرسمي بالمنظمات المصرية ، قد بلغت 15% في القطاع الخاص ، ونسبة 30% في قطاع الأعمال العام ، ونسبة 48% في القطاع الحكومي ، هذا كما تبين أيضاً أن هذه النسبة تختلف من منظمة إلي منظمة أخرى ، كما تختلف أيضاً من شخص إلي شخص آخر داخل نفس المنظمة ، حيث قد ترتفع لتصل إلي ما يزيد عن 95% بالنسبة لبعض فئات العاملين في القطاع الحكومي بصفة خاصة<sup>39</sup> .

وكمثال آخر فقد كشفت أيضاً دراسة أعدها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بجمهورية مصر العربية على وجود فاقد في الوقت لدى العاملين بالجهاز الحكومي ، وتوصلت إلي نتيجة مزهلة وغير متوقعة وهي أن متوسط وقت العمل المنتج بالنسبة للعامل الواحد في الجهاز الحكومي المصري هو 27 حقيقة خطط ، أي أن هذا العامل يعمل أقل من نصف ساعة يومياً .

ومملا شك فإن وجود هذا الفاقد في وقت العمل الرسمي بالمنظمات المعاصرة يترتب عليه بصفة عامة وجود العديد من المشكلات من أهمها سوء الخدمات المقدمة لعملاء هذه المنظمات وارتفاع التكلفة التي تتحملها هذه المنظمات نظراً لارتفاع الأجور والمرتببات التي تدفعها للعاملين لديها دون جدوى تتحقق من وراء ذلك ،

<sup>39</sup> إبراهيم الفقي ، إدارة الوقت ، مرجع سابق ، ص 97.



1/ الإلتزام : العادات السيئة للوقت تشبه احدى العادات الطبيعية التي ينبغي على المدير أن يتلخص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحاً سليماً<sup>41</sup>.

2/ التحليل : وهذا يتطلب أن تتوافر لدي المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها .

3/ التخطيط : ربما يقول شخص ما إنه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط ، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ. فدقائق من هذا اليوم ، كما يقال خير من يوم غد.

4/ المتابعة وإعادة التحليل : وهي تكن الخطة جيدة فإنها لن تتجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات ، بهدف تعديل الخطة وفقاً لذلك.

ونستنتج من ما سبق ذكره إن إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير .

### أهمية إدارة الوقت للمدير :

-تنظيم وقت المدير وإدارته هو عصب العملية الإدارية فهو مثل الأعصاب في جسم الإنسان تتحكم في جميع وظائفه .

- رجل الأعمال الكفاء يجب أن يكون مشغولاً طول الوقت ، وعليه أن يتأكد من أن الأعمال الأكثر أهمية تنفذ بسرعة ، وأن يخلق الإحساس بأهمية السرعة بين العاملين.

- يجب عليه التأكد على أن ضياع الوقت يعني كارثة له وللعاملين وللشركة التي يعملون بها .

---

<sup>41</sup> د. بشير العلق ، أساسيات إدارة الوقت ، تاريخ النشر 2009، النشر ، عمان ، الأردن ، دار اليازدي ، ، ص 25-26.

- الإدارة هي العنصر الحاسم في الإنتاج والتنمية ، ولن تستقيم الإدارة إلا إذا استخدمت الوقت بكفاءة .
- ومن هنا تظهر أهمية الوقت وضرورة وضع علاج جزري وحسم مشكلة إدارة الوقت عند المديرين وتقدير أهميته فليس المهم ما يقوم به المديرون من أعمال خلال أوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال هذه الفترة .إلي أن النتائج هي التي يتم حسابه وليس الأعمال والأنشطة . والوقت الذي ينفقونه في أنشطة قليلة الأهمية لا تؤدي إلي النتائج المرجوى ويعتبر وقتاً ضائعاً .فهو يمثل جهد المديرين المبذول في جهود غير مجدية ولا تحقق أهداف الشركة أى لا تحقق العائد من هذه الجهود ، يؤدي الوقت الضائع للمديرين إلي ضياع وقت العاملين أيضاً .إلا أنه إذا تم استخدام وقت المديرين بفاعلية سوف يقل الوقت الضائع للعاملين إلي حد كبير .
- وتتحصر مظاهر مشكلة عدم تنظيم الوقت في أن المديرين مشغولين دائماً ويتأخرون في عملهم ولا يقتصر الأمر على ذلك ، بل يكملون عملهم بالمنزل .

### الفرق بين إدارة الوقت وتنظيم الوقت :

أى عملية إدارية تشتمل على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والمتابعة وإدارة الوقت هي عملية إدارية ، فنحن نضع خطة لقضاء أوقاتنا ، ونقوم بعد ذلك بتنظيم البيئة التي تعمل بها ووقتنا ، أى تحدد الوسائل والأساليب التي نستخدمها للإستفادة من الوقت مثل التعويض وطرق التحكم في مضيعات الوقت ثم نراقب ونتابع استخدامنا لهذا الوقت .أى أن تنظيم الوقت هو جزء هام من إدارة الوقت<sup>42</sup> .

<sup>42</sup> د. بسيوني محمد البرادعي ، مهارات وتنظيم الوقت ، الطبعة الأولى ، 2004م ، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر، ص 28-29.

## خطوات إدارة الوقت :

حدد روبرت هوشهير الخطوات الآتية :

1/ سجل أهدافك وأكتبها بطريقة جيدة .

## والأهداف الذكية تكون :

- أ. محددة بوضوح .
- ب. قابلة للقياس .
- ت. يمكن توضيحها .
- ث. مرتبطة بالنتائج وليس الأفعال أو الجهود .
- ج. مرتبطة بوقت محدد للإنجاز<sup>43</sup> .
1. سجل الأشياء التي يجب عملها .
2. استخدام تقويم يومي للمواعيد .
3. حدد أولوياتك ( أهم الأشياء تتجزأ أولاً ) .
4. لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد .
5. قسم أولوياتك لخطوات يمكن إنجازها .
6. حدد الوقت المناسب لإنجاز كل مهمة .
7. لا تسمح للآخرين بمقاطعتك .
8. فوض الآخرين بإنجاز بعض الأعمال .
9. أبدأ بعمل الخطوة الأولى وحاول مرة أخرى إذا فشلت .
10. احفظ وقتك من مصيدة مضيعات الوقت .

<sup>43</sup> د. بسيوني محمد البرادعي ، المرجع السابق ، ص 30.

إن عملية إدارة الوقت تعتبر عملية متواصلة ومستمرة بدءاً من التحليل وحتى التقويم والمتابعة وهي عملية دائرية يمكن ترجمتها إلي ثمان مراحل تفصيلية وفيما يلي توضيح لهذه المراحل :

1. يستخدم كيفية الوقت المتاح من خلال الإستعانة بسجلات الوقت أو أى وسيلة تساعد على التحليل الدقيق للوقت المستخدم .
2. فرصة سدل الوقت وتحليله لتحديد المشكلات الناجمة عن الاستخدام الحالي كأن تكون في صورة نشاطات تستغرق وقتاً أكثر مما يجب .
3. التقويم الذاتي من وقت لآخر لقدرات المديرين واهتماماتهم وطريقة الإستخدام الاقتصادية للوقت المتاح لتحقيق الموازنة بين ما يحتاجونه أو يرغبون فيه وبين ما هو محتاج وما يمكنهم القيام به <sup>44</sup>.
4. تحديد الأهداف ومدى أولوياتها وفقاً لأهميتها الغيبية بما يساعد على حسن استغلال الوقت.
5. ترجمة الأهداف حسب أولوياتها إلي تصرفات مخططة في إطار الوقت المتاح.
6. إعداد جدول زمني يومي يوحى بالنشاطات المطلوبة القيام بها باستخدام ما يتناسب مع ذلك كمذكرة يومية.
7. تحسين في أساليب وقت العمل عن طريق البحث عن الحلول المناسبة لمشاكل إدارة الوقت واستخدامه وخصوصاً المشكلات المناخية أو الأزمات التي قد تعترض الجدول الزمني لتوزيع وقت المديرين وما قد يتطلبه الأمر من إعادة تحليل الوقت أو تعديل في الجدول الزمني <sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> د. بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سابق ، ص31.

<sup>45</sup> أ.د. مدحت محمد ، ادارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، الطبعة الثالثة ، 2015م ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 79-81.

## مفاتيح إدارة الوقت :

يشير كل من فريش 2002 في كتابه المكنون ( فكر كما يفكر المدراء ) ومركز التمييز للمنظمات غير الحكومية (2003م) في الوثيقة المضمونة (مفاتيح إدارة الوقت ) .إلي مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها كمفاتيح لإدارة الوقت والتي منها :

### 1/ تحليل الوقت :

إن عمل سجل الأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يحتوي على زيادات قدرها 15 دقيقة يعد أساساً جوهرياً للتحليل الفعال للوقت . ويتفق تكرار هذا السجل كل ثلاثة أشهر على الأقل لتجنب الرجوع إلي ممارسات إدارة الوقت المسيئة .

### 2/ التوقع :

يعد الإجراء التوقعي بشكل عام فعالية من الإجراء العلاجي (فالوقاية خير من العلاج ) ، ولذا توقع الأمور غير المتوقعة وخطط لها مفترضاً أن أى خطأ إحتمالي سيحدث فعلاً .

### 3/ التخطيط :

كل ساعة تمنحها في التخطيط الفعال توفر من ثلاث إلي أربع ساعات في التنفيذ وتحقق نتائج أفضل ، والتخطيط اليومي على المدى الطويل اللذان يتشأن مسبقاً أو في وقت مبكر من اليوم ذاته ، وبما يتفق مع الأهداف القصيرة الاجل والأحداث للإستفادة الفعالة من الوقت الشخصي .

### 4/ المرونة :

الإتفاق بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي قد يكون أمراً ضرورياً لاستيعاب الأحداث الخارجية من سيطرة المرء وينبغي عدم الإفراط أو التفريط في جدولة الوقت .

## 5/ الأهداف والأولويات :

إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي الدؤوب وراء الأهداف المخطط لها وليس من قبل الصدفة وينقل تخصيص الوقت المتاح للأولويات مرتبة تنازلياً . وهناك مدراء يميلون في بعض الأحيان إلي إنفاق الوقت بمقادير مرتبطة عكسياً بأهمية المهام<sup>46</sup>.

## 6/ المواعيد النهائية :

إن فرض المواعيد النهائية وممارسة الإنضباط الذاتي في الإلتزام بها يساعد المدراء على التغلب على الحيرة والتردد والتسويف.

## 7/ البدائل : مركز التميز للمنظمات الحكومية : السابق الفترة لإدارة الوقت بفعالية ، وثيقة رقم 64 ، )

إن عدم التوصل إلي حلول بديلة في أى موقف معين يحد من إحتمال إختيار الإجراءات الأكثر فعالية .

## 8/ الدمج :

يتفق تصنيف المهام المتماثلة وتوزيعها على أقسام يوم العمل لتقليل المقاطعات ( كإستقبال المكالمات الهاتفية على سبيل المثال ) .  
من أجل ترشيد الإستفادة من الموارد وترشيد بزل المجهود الشخصي .

## 9/ مبدأ بايتو ، التركيز :

<sup>46</sup> مركز التميز للمنظمات الحكومية : السابق الفترة لإدارة الوقت بفعالية ، وثيقة رقم 64 ،

بعض الجهود القليلة المهمة (حوالي 90% تتخضع عن القدر الأكبر من النتائج ) حوالي 80% ) هذا المبدأ والذي يسمي أيضاً ( بقانون 80.20) حول المدراء الفعالين يركزون جهودهم الأحداث القليلة المهمة مما يزيد احتمال وقوع هذه الأحداث ومن ثم تحقيق النتائج المقصودة .

### **10/ الفعالية :**

يمكن تعريف الكفاءة بأنها مثل أى شئ على النمو الصحيح والفعالية بأنها فعل الشئ الصحيح على النمو الصحيح والشئ مهما كان كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية إذا تم بذله في المهام غير المناسبة في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها .

### **11/ مستوى التفويض (القرار) :**

ينبغي تفويض سلطة اتخاذ القرار إلي أدنى مستوى ممكن بما يتفق مع الحكم الصائب والحقائق المتاحة .

### **12/ التفويض إلي المستوي الأعلى :**

عادة ما يشجع المدراء دون إدراك التفويض إلي ألى (التفويض المعكوس) من خلال تشجيع مرؤسيهم على التواكل عليهم في الحصول على الحلول مما يسفر عن قيامهم بعمل مرؤسيهم<sup>47</sup> .

### **13. التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل :**

المهام الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة ينبغي تقليلها أو دمجها أو تفويضها أو القضاء عليها بقدر الإمكان ، وينبغي على المدراء الإبتعاد عن التفاصيل غير الضرورية والإهتمام بالمعلومات المهمة فحسب وهذا هو ما يطلق عليه الحاجة إلي عدم المعرفة.

### **14. انسحاب محدد وإهمال اعتيادي :**

<sup>47</sup> د. بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سابق ، ص 32.

ينبغي أن تكون الإستجابة للمشكلات والمطالب التي تحتاجها وقتاً قاصراً على حاجات الموقف الحقيقية ، فبعض المشكلات إذا تركتها فإنها تمضي لحالها ، فمن خلال تجاهلك لهذه المشكلات التي تحل نفسها بنفسها عادة يمكنك توفير كثير من وقتك وجهدك للمساعي المفيدة ( مبدأ الإهمال المحسوب).

### **15. إدارة الاستثناء :**

ينبغي أن لا يتم تبليغ التنفيذ المسئول إلا بحالات إنحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط إنحرافاً خطيراً وذلك من أجل توفير وقته وجهده<sup>48</sup>.

### **16. الرؤية :**

إن احتفاظك بالأشياء التي تعتزم القيام بها في مجال رؤيتك يزيد من احتمال تحقيقك لأهدافك فإن لا تستطيع تذكره لذا يجب الاعتماد على نظام لحفظ الملفات أو على قوائم المراجعة.

### **17. الإنجاز :**

يزيد من الوضوح والفهم .

### **18. طغيان الأمور العاجلة :**

يحيا المدراء في توتر مستمر ما بين الأمور العاجلة أو المهمة فالمسألة العاجلة تتطلب تصرفاً فورياً وتحجب العين عن المسائل المهمة .وهكذا فإن المدراء تطغي عليهم الامور العاجلة ويستجيبون دون إدراك للضغوط الملحة التي لا تنتهي وهم بفعلهم هذا يعملون النتائج الطويلة المدى والأعمال المهمة التي تكونها دون انجاز.

### **19. إدارة الإزمات :**

<sup>48</sup> د. بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سابق ، ص 32..

غالباً ما يدير المدراء أعمالهم من خلال الأزمات بمعنى أنهم يعملون كل مشكلة كما لو كانت هنالك أزمة. وتتسبب متلازمة الإستجابة المفرطة هذه في الشعور بالقلق وإصدار أحكام خاطئة وإتخاذ قراراً على عجل وتبديد الوقت والجهد.

## 20. ضبط المقاطعات :

ينبغي أن تصمم عملية ترتيب الأنشطة والضوابط عليها من أجل تقليل عدد المقاطعات وتأثيرها ومدتها<sup>49</sup>.

## دوافع إدارة الوقت :

دراسة الوقت كأى مورد من الموارد المتاحة للمنظمة تستلزم التخطيط والتنظيم الجيد وأن تتم على أسس علمية واضحة حتى يتم الاستغلال بشكل جيد وفعال ، وهناك من الدوافع ما يدعو المنظمة لدراسة الوقت بكافة جوانبه ، ومعرفة العوامل التي قدرت للشئ استقلاله . ومن هذه الدوافع ما يلي :

## أولاً : التكاليف :

وقد يبدو للبعض أن الوقت زهيد أو حتى بدون مقابل ، وذلك لشعورهم بعدم وجود أية رسوم ملحوظة أو خسائر مباشرة ، إذا لم يستغل الوقت بشكل جيد . والواقع أن التكاليف الخاصة بالوقت لا تظهر بشكل مباشر كما بدأت عندما تدفع المنظمة ايجاراً مقابل استئجارها لمبني أو ثمناً لشراء سيادة أو جهاز ، لذلك تعتبر تكاليف الوقت تكاليف غير مباشرة ، تدفع مقابل جهود العاملين أو استهلاك لمواد أو آليات أو ايجار الأرض .

وتحتسب تكلفة الأرض غالباً على أساس ساعة عمل للموظف الواحد أو الجهاز وآلية معينة ويساعد ذلك في توضيح ارتباط تكلفة الوقت بإنتاجية الموظف أو الجهاز

<sup>49</sup> ربحي مصطفى عليان ، إدارة الوقت للوظيفة والحياة العامة ، الطبعة الأولى ، 2011-1432 هـ ، عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ص 192.

أو الآلة بحيث تحسب انتاجية في اليوم الواحد (8 ساعات عمل ) بعدد الوحدات المنتجة (حجم العمل) مقسمة على عدد أيام العمل أو ( عدد الأفراد ضرورياً في أيام العمل).

وتظهر المعادلة على النحو التالي :

الانتاجية = المخرجات التي تم تحقيقها = الإنجاز الذي تم تحقيقه

المدخلات التي تم صرفها = استهلاك الموارد

ويلاحظ من خلال هذه المعادلة أن تحديد مستوى الإنتاجية يتكون من شقين : الأول هو الإنجاز الذي تم تحقيقه ، والثاني هو الموارد التي استهلكها لتحقيق المخرجات وتهدف المنظمات دائماً إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة وأعلى فعالية ممكنة<sup>50</sup>.

### ثانياً : تحديد كمية ونوعية الإنتاج . :

تعتمد كمية الإنتاج ، سواء كان خدمات أو سلعاً ، على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات الخدمية أو الإنتاج السلعي في المنظمة ولا شك أن كمية ونوعية الإنتاج يتأثران بعوامل عديدة من أهمها مستوى تكنولوجيا العمل ، ونوعية المواد الخام المستخدمة، فضلاً عن مهارات وقدرات العاملين القائمين بالعمل . وقد تؤثر عليه تحديد كمية ونوعية الانتاج على مستوى الرضاء العام للمواطنين أو المستهلكين ، فيظهرون تقبلهم لكمية ونوعية الإنتاج الموجود أو استيائهم منها ، فضلاً عن تأثيرها على نفسية العاملين ورضاهم الوظيفي .

### ثالثاً : تحديد الوقت المخصص للإنتاج :

تتبع دراسة أهمية الوقت في هذا المجال من منطلق ربط عمليتي التخطيط والتنفيذ بجدول زمني معين ، وذلك بهدف استغلال الوقت أفضل استغلال عن طريق الإلتزام

<sup>50</sup> د. بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سابق ، ص33.

والتقيد التام بهذا الجدول الزمني المعد مسبقاً. وتبدو أهمية هذا الدافع في تحديد الوقت اللازم لكافة النشاطات التي يفترض أن أن تنفذ خلال الساعات الرسمية للعمل ، وتبديد النشاطات الأخرى والوقت اللازم لإنجازها خلال الساعات الإضافية بعد الدوام الرسمي. ويراعي على أنه إذا دعت الضرورة لساعات عمل إضافية بجانب ساعات العمل الرسمي أن تكون قصيرة ومحددة في أيام معينة دون غيرها ، نظراً لإنخفاض مستوى إنتاجية الموظف بعد ساعات العمل اليومية<sup>51</sup>.

#### رابعاً : تحديد نوعية القائمين بالعمل :

تتفاوت مهارات وامكانيات العاملين في المنظمة ولا شك أن للمنظمة دوراً كبيراً في حقل المهارات ورفع مستوى الكفاءات والقدرات عن طريق التعليم والتدريب وبرغم ذلك تبقى الاختلافات الفردية واضحة جداً وخاصة من حيث مستوى الأداء والإنتاجية ، ويمكن التمييز بين نوعين من العاملين : هما الموظف النشط والموظف المنتج ، فرغم أن كليهما يكرس نفس الوقت والجهد اللازمين للعمل ، فإن الموظف المنتج يعمل بذكاء أكثر نحو تحقيق الأهداف.

#### خامساً : تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة :

تقوم الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة بمساهمة كبيرة في سهولة ووضوح وإجراءات العمل ، توفير طرق وأساليب الحفظ العلمي ، توفير المعدات والأجهزة المكتبية اللازمة لتأدية العمل وغير ذلك من المساهمات ، وتبين دراسة إدارة الوقت مدى فاعلية عمل هذه الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف ودورها في

تحديد مستوى إنتاجية الموظفين واستقلالهم للوقت بشكل فعال<sup>52</sup>.

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت :

تتلخص خطوات الإدارة الناجحة للوقت بالآتي :

<sup>51</sup> د. بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سابق ، ص 34.

<sup>52</sup> رجي مصطفى عليان ، إدارة الوقت، تاريخ النشر ، 2011-1432هـ ، ص 58.

## 1/ مراجعة الأهداف والخطط والأولويات :

يذكر الإمام الغزالي رحمة الله أن الوقت ثلاثة ساعات : ماضية ذهب بغيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها ومستقبلية لا ندري ما الله فاعل فيها ولكنها تحتاج إلي تخطيط وحاضرة هي رأس المال ، ولذا يجب على الإنسان المسلم أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن له أن ينظم وقته ويديره إدارة جيدة .

## 2/ احتفظ بخطة جيدة أو برنامج عمل :

الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني ( فكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلاً) توضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف تتجزأ وتواريخ بداية ونهاية إنجازها ومواعيدك الشخصية... الخ ويجب أن نراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة وتعطيك نظرة سريعة فكرة عام عن الإلتزامات طويلة المدى .

## 3/ وضع قائمة انجاز يومية :

الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد هي أن يكون لك يومياً قائمة انجاز تفرضها عليك كلما نسيت أو كسلت ، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة انجازك اليومي عدة نقاط أهمها :

- اجعل وضع القائمة حداً في حياتك .
- لا تبالح في وضع أشياء كثيرة في قائمة الانجاز اليومية .
- تذكر مبدأ باريتو لمساعدتك على الفاعلية ، ويشير مبدأ باريتو إلي أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط وقيمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80% من أعمالك لذلك اليوم.
- اعط نفسك راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع .

- كن مرناً ففائمة الإنجاز لسيت أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف<sup>53</sup>.

#### 4/ سد منافذ الهروب :

وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤوليات التي خطت لإنجازها وخاصة الصعبة والثقيلة فتعرفك عنها (مثل الكسل ، والتردد والتأجيل والتسويق والترويج عن النفس ... الخ).

ويجب عليك أن تتذكر دائماً أن النجاح يرتبط أولاً بالتوكل على الله عز وجل ثم بمهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة عليك وأن الفشل يرتبط بالتسويق والتردد والهروب ، كما يجب عليك إذا ما اختلطت عليك الأولويات ووجدت نفسك تتهرب من بعض مسؤولياتك وتضيع وقتك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

أ. ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن ؟ أو ما أفضل شئ استقل فيه وقتي في هذه اللحظة.

ب. ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي؟

وما المشاعر المترتبة على التسويق والتردد ؟ ( مثل : الضيق ، والقلق ، وخيبة الأمل ، والشعور بالذنب .... الخ .

والمشاعر المترتبة على الإنجاز ؟ ( مثل الرضاء والسعادة والراحة ، والنجاح والرغبة في مزيد من الإنجاز .

#### 5/ استغل الأوقات الهامشية :

والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الإلتزامات وبين الأعمال ( مثل : استخدام السيارة والانتظار لدى الطبيب والسفر ، وانتظار الواجبات وتوقع الزوار ) ، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته.

<sup>53</sup> د. بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت، مرجع سابق ، ص 56-66.

ويجب عليك كيف تقضي دائماً وقتك ، ثم تحلله ، وتحدد مواقع الأوقات الهامشية ، وتضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان ( مثل : ذكر الله عز وجل والاستماع إلي الأشرطة المفيدة والاسترخاء ، والنوم الخفيف والتأمل ، والقراءة والتفكير ومراجعة حفظ القرآن .... الخ ) .

## 6/ تنظيم الأمور العاجلة غير الضرورية :

لأنها تجعل الإنسان آداه في برامج الآخرين وأولوياتهم وتسليه فاعليته ووقته ويتم ذلك عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته ، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته<sup>54</sup> .

### المبحث الثالث

#### مفهوم تقويم الأداء

إن تقويم الأداء هو الركيزة الأساسية في تحسين الأداء وكفاءته ، لأنه هو جوهر الرقابة من أجل تحليل الانحرافات المترتبة على عملية التقويم بالإضافة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية لضبط سلوك التخطيط الناتج من التنفيذ الفعلي واجراء الفحص الدقيق والتحليل المنظم لكل اتجاهات التنظيم داخل العمل ، كالتنظيم والسياسات والاجراءات والقواعد واختبار الأفراد لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وزمن وتحقيق عائد مجزي من العمل<sup>55</sup> .

لا شك أن تقييم الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ . كما أنها عملية مستمرة تمارسها في مواقف كثيرة في حياتنا اليومية ، فنحن نكن على شخص ما بأنه سريع البديهة أو اجتماعي ، ونصف آخر بأنه انطوائي أو بطيء الفهم ، ونزعم أن ثالثاً نشيط الهمة دائم الحركة وهكذا ولا شك أننا أيضاً في حكمنا على الأشخاص نعقد بمقارنة أو نجري ترتيباً بسيطاً أو نستعمل ميزاناً معيناً ، فنقول أن هذا الشخص أقل تفكيراً من ذاك أو أن هذه الفتاة أقل انطواء من تلك ، فإذا انتقلنا إلي مجموعات من الناس

<sup>54</sup> د. بشير العلق ، أساسيات إدارة الوقت، مرجع سابق ، ص 57-68.

<sup>55</sup> د. علي محمد أحمد الطويل ، الإدارة المعاصرة ، 1997م ، مرجع سابق، ص 254-255.

نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق أو أكثر تفصيلاً فنرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين إذا كان المعيار مثلاً سرعة البديهة ، فإننا نضع شخصاً في المقام الأول على أنه أسرع أعضاء المجموعة فهماً ، ثم نضع غيره في المكان الثاني ، وهكذا حتى نصل إلي أقل الأعضاء فهماً .

وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ، ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على آدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي . ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظيفة معينة وبما كانوا أيضاً يطمعون في التقدم والترقي وزيادة الأجور فإن الأهمية بمكان أن تقييم أعمالهم من هاتين الزاويتين :

أ. مدى آدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في انتاجهم .

ب. مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور .

لذلك فإن تقييم الأداء هو مقياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما ، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم .

وقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات ، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب ولو أن كثيراً من المنظمات إلي يومنا هذا لا تأخذ بهذا الأسلوب أو لا تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل أو أنها تجربة بصفة غير رسمية<sup>56</sup> .

### الأخطاء في تقييم أداء العاملين :

<sup>56</sup> د. على محمد أحمد الطويل ، مرجع سابق، ص 226.

لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات ، لما حدثت أخطاء كثيرة في التغيير إلا أن ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية والكتابية ، وتتسم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية وتصاحب التقديرات الشخصية كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها ، وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي :

### 1/ التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين :

ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس .مثال ذلك إذا حاز المرؤوس على رضاء الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلي إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل ومبادئه ..... الخ.

### 2/ التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم :

فبعض الرؤساء يميلون إلي التساهل مع مرؤوسيهم واطئهم تقديرات عالية يصرف النظر عن آدائهم ، ويرجع ذلك إلي عدة أسباب منها : - تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة اعطائهم تقديرات سيئة ، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين وعلى عكس ذلك يميل بعض الرؤساء إلي التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين<sup>57</sup> .

<sup>57</sup> د. على محمد أحمد الطويل ، مرجع سابق، ص 227.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقسيم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة .

### **3/ تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقسيم :**

في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة ، والمفروض أن تغير هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن سن بأكملها ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقسيم .

وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

### **4/ الاتجاه نحو اعطاء تقديرات متوسطة :**

قد يلاحظ القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويعمد إلي اعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية أو المنخفضة .

وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس ، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم ، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير متفوقين حتى لا يرغب أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

### **5/ التحيزات الشخصية للرؤساء :**

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فميل الرئيس الي مرؤوس معين يَأثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له ، وقد يكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوى التعليمي ، وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم<sup>58</sup> .

## طرق معالجة الأخطاء :

- 1.الاتفاق حول أهمية تقويم الأداء من قبل الإدارة والعاملين وان نجاح الشئ يعتمد في المقام الأول على القناعة به وبأهميته والتقويم ليس من تحسين ذلك ، فإذا عجزت الإدارة عن إدراك معني التقويم وأهميته في تحديد مستويات الأداء وأثر ذلك على مسيرته العمل كان من الصعب عليها أن تقيمه على أسس صحيحة .
- 2.التقويم وتقويم الأداء ليس أمراً سهلاً فهو يرتبط بالفرد و آدائه الذي يتضمن جوانب كمية قد يسهل قياسها ، وجوانب إدارية يتطلب قياسها كثير من الدقة والموضوعية ذلك بالإضافة إلي آثار التقويم على حياة الموظف العامل .
- 3 ومن أكثر الأساليب استخداماً في التدريب على التقويم أسلوب المناقشة الجماعية التي من خلالها تقوم المجموعة بمناقشة السلبيات التي تصاحب التقويم عادة وكيفية التغلب عليها مما يساعد المختصين في التوصل إلي حل كثير من المشكلات التي تقف أمام فعالية التقويم وسلامته<sup>59</sup> .

## عناصر تقييم إدارة العاملين :

ويقصد بعناصر تقييم الأداء الاجراءات التي تساهم في نجاح وفاعلية عملية تقييم أداء الاجراءات التي تساهم في نجاح وفاعلية عملية تقييم الأداء من جهه والعناصر

<sup>58</sup>صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، 1999م ، ص 287-288.

<sup>59</sup> النور صالح بوبه الزين ، تاريخ ، 2011م ، بحث ماجستير بعنوان تخطيط القوى العاملة وأثره على أداء العاملين ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 50.

التي يتم وفقها عملية التقييم ( نظمه شحاته وآخرون ، 2002م ) بحيث تشمل المقويم أى المشرف أو الرئيس المباشر الذي يقوم بعملية التقييم وزملاء العامل بالعمل وزمن التقويم كالتقويم الدوري والعنصر الرابع هو اجراءات التقييم كالمقابلات التي يجريها المشرف أى مقابلات التقييم والملاحظات التي يبديها حول أداء العامل المراد تقييم أدائه .

### أولاً : المشرف أو المقيم الذي يقوم بعملية التقييم :

- ولا بد لهذا المشرف أن يتسم بالكفاءة والقدرة على القيام بهذا العمل كما أنه يحكم عمله المباشر والقريب من العامل موضع التقييم سيكون قادراً على ملاحظة أدائه .
- ولا بد له أن يتمتع بالقدرة على التحليل وتفسير أداء العامل وفقاً للخطط والأهداف التي تحددها المنظمة للوظيفة .
- كذلك لا بد للمشرف أن يكون قادراً على تحديد مدى تناسب الأجر الذي يتقاضاه مع الجهد الذي يبذره<sup>60</sup>.

### ثانياً : الزملاء في العمل :

- وهم الزملاء الذين تمت استشارتهم أو سؤالهم عن أداء العامل باعتبار أن موقعهم يؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم .
- كذلك لا بد أن تتوفر فيهم الثقة بحيث يكونوا عادلين في حكمهم على بعضهم البعض دون محاباه أو تحيز أو ظلم .
- أن يكونوا بنفس المستوى والدرجة .

### ثالثاً : فترة وقت التدريس : وغالباً ما يتم التقييم بطريقة دورية كالتقارير

السنوية للأداء وأحياناً تكون هنالك ظروف خاصة يتم فيها التقييم لشغل خانة

<sup>60</sup> النور صالح بوبه الزين ، مرجع سابق ، ص51 .

شاغرة أو استحداث وظيفة أو قسم جديد يتطلب نقل أو توظيف له فبالتالي تتم عملية تقييم أداء للمرشحين لهذه الوظيفة.

#### رابعاً : اجراءات التقييم :

ويتم تحديد اجراءات التقييم بعد تحديد المشرف المقيم ووقت التقييم وتشمل هذه الاجراءات عمليات المقابلات والملاحظة والتي لا بد من تحديد توقيت لاجرائها .

#### خامساً : العناصر أو الجوانب التي يتم وفقها القياس والتقييم :

وهي العناصر أو الجوانب التي يتم وفقها قياس وأداء العامل أو العاملين المراد تقييم أدائهم وتشمل كمية العمل ونوعية انتاجه ومدى كفاءة العامل وتعاونه مع زملائه وقدرته على التطور والنمو والتقدم في عمله وقدرته على الابتكار ومهارته في العمل ، وتشمل هذه العناصر أيضاً أبعاد العمل من حيث كمية الإنتاج وجودته والإبداع فيه والدافعية للعمل والصفات الشخصية للعامل كالمواظبة والتعاون مع زملائه ورؤسائه كما تستعمل حجم الجهد المبذول في العمل وسوف يتم تناول هذه الصفات تفصيلاً من خلال تناول الأشكال المختلفة لتقارير تقييم الأداء<sup>61</sup>.

#### أهداف تقييم الأداء :

أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاءة والإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ،فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية :

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقيه.
2. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم البناء عليها للترقية أو زيادة الأجور أو توحيد الأسس التي يتم بناءً عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .

<sup>61</sup> د. راوبه حسن ، ود. محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، دار النشر للتعليم الجامعي ، مصر ، ص 238.

3. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى تستفيد من فرص التقدم المفتوح أمامهم .
  4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها .
  5. إمكانية قياس إنتاجية كفاءة الأقسام المختلفة .
  6. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب جديدة في المستقبل .
  7. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلي عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
  8. المحافظة على مستوى عالي أو مستمر لكفاءة الإنتاجية .
  9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
  10. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقيه وغيرها<sup>62</sup>.
  11. ترفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الانتاجية وعلى حسن الأداء حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.
  12. تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة .
- مدى سرية تقارير الأداء :**

---

<sup>62</sup>د. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، تاريخ الإصدار ، 2004م ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 165.

التساؤل الآن عن مدى سرية أو عدم سرية تقارير تقييم الأداء ، يقترح جيل GILL أن الأعوام القادمة سوف تشهد اجتماعات أكبر نمو لجعل تقارير الأداء غير سرية بل معلنه. وذلك حيث تغير المناخ الاجتماعي ، وزيادة تأثير النقابات العمالية خاصة نقابات المهنيين والاداريين وتزايد استخدام طريقة التقييم بالنتائج أو بالأهداف

أنه من الصعب على التنظيم حجب أو منع معلومات تقييم الأداء من العاملين في ظل التفكير الاجتماعي العالي والذي لا يميز الاحتفاظ بملفات سرية من العاملين ، كما أنا النقابات المهنية تقدمت فعلاً بطلبات توضح فيها ضرورة اطلاع أعضائها على تقارير الأداء التي تبعد عنهم بواسطة الإدارة كما قد يكون من غير المعقول على تنظيم يتبع طريقة التقييم بالأهداف بدون أن تكون علني ، وذلك أن وضع الأهداف والاتفاق عليها هي عملية مشتركة ومفتوحة أمام الأفراد الذين سيتم تغييرهم عليها تتم المناقشات التي تدور الآن حول عدم سرية تقارير تقييم الأداء تؤكد على أهمية التغذية المرتدة أو العكسية والتي تساعد في تحديد نقاط القوة أو الضعف للمرؤوسين في آدائهم العالي والذي يروونه لا يمكن تحسين الأداء المحتمل لهم .

كيف يسعى الفرد إلي تحسين أدائه وهو لا يعلم ما هي نواحي الضعف فيه ؟ لفيتشر (FLETCHER 1973) توصل الي بعض النتائج من دراسته التي قام بها تؤكد أنو توافر التغذية المرتدة في مقابلات تقييم الأداء تساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة عالية من الفعالية ، وتساعد أيضاً على تحسين نظرة العاملين كعملية تقييم الأداء ككل وأيد ولكر (WELCER1977) نتائج فليتشر حيث اثبت أن التنظيمات التي تتبع سياسة عدم سرية تقييم الأداء يكون لديها مشاكل أقل<sup>63</sup>.

## مفهوم الكفاءة والفعالية :

<sup>63</sup>د. مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، تاريخ النشر ، 2000م ،الدار العربية للنشر، ص 295-296.

وجد أنه قد استخدمت كلمة الكفاءة بمعنى مرادف للانتاجية بمعنى الانتاج بكفاءة ويعتبر بعض الكتاب أن هنالك علاقة بين الكفاءة وبين الانتاجية .

وكما عبر الكتاب عن الكفاءة بأنها تمثل قيمة المخرجات على المدخلات وعبر آخرون أيضاً عن الانتاجية بأنها تمثل قيمة المخرجات على المدخلات وتعرف الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل لموارد الإنتاج .

الكفاءة : تعني الاستخدام الأمثل لموارد الانتاج : بينما تعبر الفعالية عن مدى قدرة النظام أياً كان نوعه على تحقيق أهدافه<sup>64</sup> .

الفعالية : تعني مدى القدرة على تحقيق الأهداف .

ويبري الدكتور على محمد عبد الوهاب أن المفهوم الأوسع للانتاجية يربطها بالفعالية أى مدى تحقيق المعايير المحددة للنتائج فإن معادلة الانتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معاً .

الانتاجية = الكفاءة + الفعالية

= المخرجات + المخرجات

المدخلات  
المعايير

ومما سبق يتضح أن الانتاجية تعبر عن العلاقة بين الفعالية التي يتم بها تحصيل نتائج أو مخرجات معينة والكفاءة التي يتم بها تشغيل الموارد المختلفة التي تسهم في تحقيق هذه النتائج .

فالفعالية إذن تنصب على النتائج المحصلة بينما تتعلق الكفاءة بالوسائل التي تستخدم في تحقيقها .

<sup>64</sup>د. مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سابق ، ص 297.

وتعتبر الكفاءة أحد المتغيرات الهامة في تحقيق الفعالية للمنظمة حيث أنه من المهم لأى منظمة أن تحقق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

ويري بعض الكتاب أن المنظمة قد تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها لكنها لا تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها ، وقد تتميز المنظمة بالكفاءة لكنها لا تتميز بالفعالية المطلوبة بالطبع أن تحقق نتائج ايجابية في كليهما .

وكذلك نجد المفهوم الهندسي أو الفني للانتاجية ينظر اليه الكتاب على أنه مساوى في المعنى لمفهوم الكفاءة أو يلاحظ أن هذا المفهوم يعبر عن المعنى الضيق أو المحدود للانتاجية .

فهو يقتصر على قياس عملية تحويل عناصر الانتاج من الناحية المادية والفنية فقط ، فضلاً عن عدم تكامله ، وعدم امكانية استخدامه في قياس الانتاجية الكلية للمنظمة ، وعدم ابرازه لدور الإدارة في تحسين تلك الإنتاجية<sup>65</sup> .

وأما المفهوم الأوسع للانتاجية وهو المفهوم الإداري فيأخذ جانب الفعالية في الاعتبار بالاضافة الي جانب الكفاءة والذي يتمثل في الوصول الي النتائج المطلوبة طبقاً لمعايير معينة يتم تحديدها مسبقاً .

وبالتالي فإن معادلة الانتاجية تشمل كل من الكفاءة والفعالية كما ذكر في المعادلة السابقة .

ولذلك يمكن القول أن الكفاءة هي الاستخدام الصحيح للموارد المتاحة حتى ولو كانت هذه الموارد قليلة .

أما الفعالية هي تحقيق النتائج المطلوبة وفقاً للمعايير المحدودة مسبقاً<sup>66</sup> .

---

<sup>65</sup>د. مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سابق ، ص 298.

## خطوات تقييم الأداء :

الخطوة الأولى : تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه :

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب انجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل .

وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسئوليات العمل المحدودة والواردة في توصيف الوظيفة ، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفعيل المسئوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها . وفي بعض الأحيان تكون أسس المساءلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها.

والغرض من هذه الخطوة مزدوج : فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن تقوم أو يقوم بإنجازه كما أنها ثانياً تمكن من وضع أسس مساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم بما يوجد اطار عمل مشترك من أول تقييم لاحق لمدى الجودة التي تم بها تحقيق أسس المساءلة المحدودة .

## الخطوة الذاتية : التقييم المستمر :

أثناء فترة التقييم ، يجب على المدير أن يكون على درايه بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية ، كلما أمكن ذلك وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على المدير أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها ، ويوفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتعديد .

---

<sup>66</sup> النور صالح ، تخطيط القوى العاملة وأثره على أداء العاملين ، تاريخ النشر 2011م، السودان جامعة السودان ، ص 101.

إن الإشراف والرقابة المستمرة للأداء توفر التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسية مسندة إليه أو بعد انجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار<sup>67</sup>.

### **الخطوة الثالثة : استكمال استمارة تقييم الأداء :**

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل . وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى يعيش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها .

وعندئذ يجب على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة مع دعوة الموظف إلي اضافة أي معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء . ويجب أن تطلب من الموظف إعادة النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء .

### **الخطوة الرابعة : ادارة مناقشة منهجية تقييم الأداء :**

بصفة عامة كلما دعت الضرورة ولكن على الأقل كل عام يجب أن يلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء وفي الوقت سوف تتركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء ويجب أن يعطي الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات المدير وملاحظاته ، وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوضيح على النموذج ، والذي يتحول عندئذ إلي جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف .

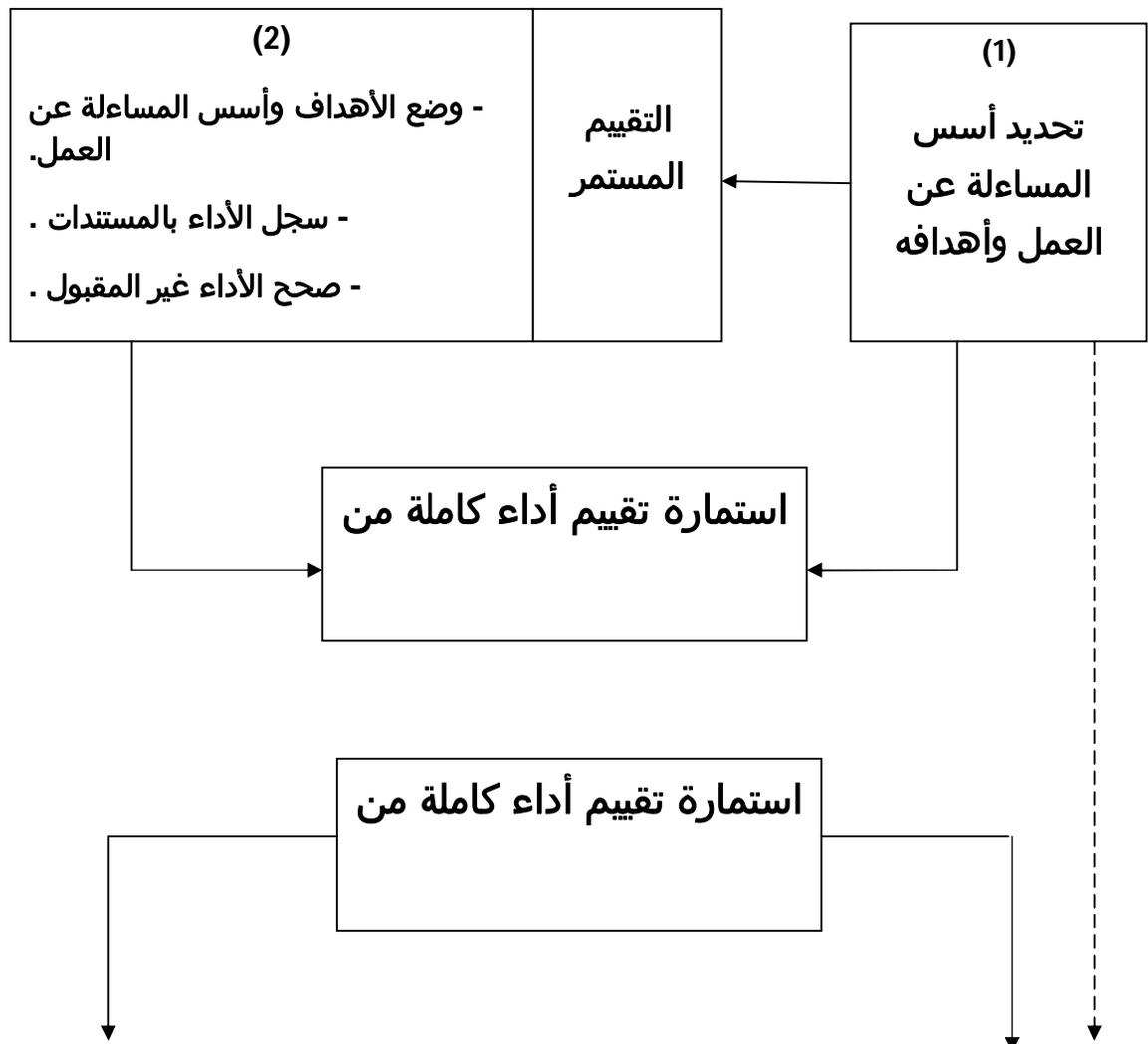
### **الخطوة الخامسة : إدارة مناقشة المرتبات :**

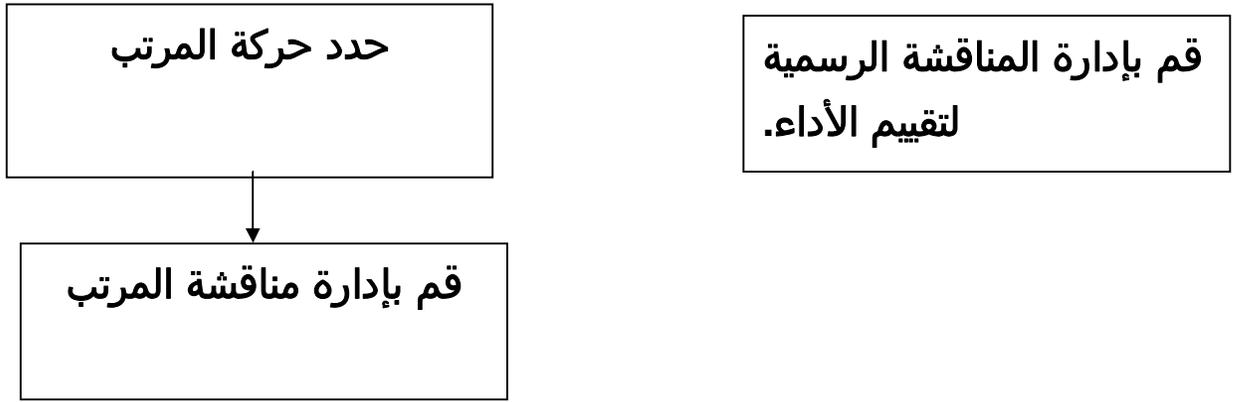
---

<sup>67</sup> د. نجم عبد الله العزاوي ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، تاريخ النشر 2010 م ، دار اليازوري العلمية، ص 394.

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم المدير ، بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين - ويجب أن نتذكر أن مناقشة المرتب والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين<sup>68</sup>.

### شكل رقم (3) خطوات تقسيم الوقت





### أهمية تقييم أداء العاملين :

يعتبر تقييم الأداء في حد ذاته تقويماً للأداء الكلي للمنظمة إذ أنه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف

فمن خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نعيد النظر في سياستها وبرامجها واجراءاتها وعلى الأخص في مجالات الاختبار والتدريب والإشراف تستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح الإختبار لأن التقييم يكشف عما إذا كان الفرد المناسب مكلفاً بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته كذلك تستطيع الإدارة عن طريق تقييم الأداء أن تقوم وظيفة التدريس ومدى نجاح برامج التدريب في تنمية وتطوير العاملين ، كما يفصح التقييم عن قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم (وخصوصاً إذا تضمنت عملية التقييم تقويماً متبادلاً بين المشرفين ومرؤوسيههم ) ، فإن ذلك يوضح فاعلية الأساليب المتبعة في الإشراف وتستطيع أن تتعرف الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومتفقاً مع رغبات

وحاجات الأفراد ومدى مساهمته في رفع الكفاءة الإنتاجية أو ما كان غير مناسب مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية<sup>69</sup>.

أما بخصوص أهمية التقويم للعاملين فإن العاملين يعملون بأهمية كبيرة لمعرفة الراتب أو الأجر أو الأساس الذي يجعلون عليه والزيادات المتوقعة عليه خلال مدة الخدمة ، وتحدد هذه الزيادات على أساس الخبرة والأعباء الاجتماعية وكفاءة الشخص أثناء مدى نجاحهم في تأدية الأعمال المؤكدة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم ، كذلك يهم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين وبالإمكان الوصول إلى كل ذلك عن طريق وضع نظام فعال وكفؤ لتقويم الأداء .

وبناء على ما تقدم فإن من الضروري للمنظمة وللعامل أن يتفقا على أساس عادل وموضوعي لقياس الأداء من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد ، وقد أصبحت برامج تقويم الأداء جزءاً مهماً في إدارة الأفراد في العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها وقد استخدمت هذه البرامج بنجاح في العديد من الأنظمة وقد لاقت نجاحاً منقطع النظير بشكل خاص أثناء تطبيقها في دوائر الخدمات المدنية في الدولة وفي المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربح ، وقد بينت إحدى الدراسات أن ما يقارب 7% من المنظمات التي تمت دراستها لم تستخدم أي برامج لتقويم الأداء ، أما البقية الباقية 93% ، فقد استخدمت هذه البرامج وبنجاح منقطع النظير ، وهذا ما يؤكد أهمية استخدام برامج تقويم الأداء في المنظمات على اختلاف أنواعها<sup>70</sup>.

## مسؤولية تقويم الأداء :

<sup>69</sup> د. عبد الله العزاوي ، مرجع سابق ، ص 237.

<sup>70</sup> د. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، الطبعة الأولى 2004 – 1425 هـ ، دار سنان للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 163-164.

لقد بينت الدراسات والبحوث التي أجريت للإجابة عن التساؤل المطروح حول من الذي يقوم بمهمة التقييم ؟ إن أكثر من 90% من عمليات تقييم الأداء يقوم بها المشرفون المباشرون ومن أجل أن يكون المشرفون المباشرون أكثر قدرة على النهوض بهذه المهمة بشكل أفضل يجب أن يكونوا على اتصال دائم مع العاملين من مرؤوسيهـم ، لكي يمكنهم الحصول على المعلومات ذات أداء الواجبات والمهام التي يكلفون بها .

وما يؤخذ على المشرفون في هذا المجال إنهم على الرغم من تحقيق درجة مقبولة من الاتصال بمرؤوسيهـم أنهم لا يهتمون كثيراً بملاحظة سلوك هؤلاء المرؤوسين مما ينعكس سلباً على نتائج التقييم (الجمعي واسماعيل 11:1990).

وتعتمد بعض المنظمات أسلوباً آخر لتقييم العمل ، عندما تكون فيها صعوبات في الاتصال بمرؤوسيهـم أو أن الإتصال فيما بينهم يكون محدداً ، فتلجأ هذه المنظمات إلي هذا النوع من التقييم ومما يؤخذ على هذا الأسلوب في التقييم هو مقاومة العاملين له ، وعدم ارتياح بعضهم لبعض مما يعني شيوع روح المجاملة فيما بينهم غالباً ما يؤدي إلي عدم توافر الموضوعية أو الحياد الذي يضمن دقة النتائج وصحتها .

وقد تلجأ المنظمات لأسلوب آخر في التقييم إذ تعهد إلي موظف ذاته طالبة منه أن يضع تقييماً لنفسه ، إضافة إلي التقييم الذي يضعه المشرف المباشر ، ثم تقارن نتائج التقييمين للاستفادة منها في تشخيص نقاط القوة والضعف في التقييمين ، هذا من جانب ومن الجانب الآخر فقد يكلف المرؤوسين في بعض الأحيان بوضع تقييم لرؤسائهم المباشرين ومثل هذا التقييم يتوقف نجاحه على مدى الحرية التي تتاح لهم عملياً ومدى موضوعيتهم ودقتهم في اعطاء المعلومات.

كما أن هناك منظمات تلجأ إلي العملاء لتقييم أداء العاملين فيها ، خاصة في المنظمات الخدمية العامة ، إذ أن بإمكان الذبون الإدلاء بمعلومات تفيد كثيراً في تقييم أداء العاملين وفق استمارة تعد لهذا الغرض .مثل ذلك أن نزلاء الفنادق يسألون عن مستوى الخدمة المقدمة لهم في مرافق الفندق المتنوعة ، وتعتمد إجابتهم هذه في تقييم مقدمي هذه الخدمات <sup>71</sup> .

### فوائد تقييم الأداء :

فيما يلي أبرز الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم الأداء الذي إذا تم بشكل سليم وموضوعي يكون له الأثر الكبير على المنظمة وعلى العاملين.

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين لديهم ، وهو الوسيلة الأكثر موضوعية التي تعطي الرؤساء فكرة واضحة عن أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر .
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة .
- يسود جو من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم الميزولة في تأديتهم للعمل هي محل تقدير واهتمام الإدارة وإن هدف إدارة المنظمة من تقييم الاداء معالجة نقاط الضعف لديهم .
- كما يشعر العاملون أن القرارات الإدارية المتعلقة بهم كالترقيه أو المكافآت لا تتم إلا على أساس جهدهم في العمل مما يشعروهم بالعدالة والمساواه <sup>72</sup> .
- إشعار الموظف بمسؤولية ، إذ عندما يدرك العاملون أن نشاطهم وجهودهم موضع تقييم من قبل رؤوسائهم وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ

---

<sup>71</sup> أ.د. نجم عبد الله العداوي ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية 2010م ، دار اليازوري العلمية، ص 391-392.

<sup>72</sup> أ.د. نجم عبد الله العداوي ، مرجع سابق، ص 393.

قرارات مهمة تتعلق بمستقبلهم الوظيفي ، سوف يشعرون بالمسؤولية تجاه أنفسهم وسوف تجدهم يتفانون في بزل الجهود والطاقات لتأدية أعمالهم على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة ورؤسائهم.

- يساعد تقييم الأداء الرؤساء على اتخاذ قرارات تتعلق بالاقترحات لتحسين أداء المرؤسين أو اقتراح المكافآت المالية المناسبة وترقيتهم وكذلك تولي مناصب قيادية أعلى .

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

- يزود تقييم الأداء مسؤولي ادارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين وأوضاعهم في المنظمة مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجهم ومستقبل المنظمة نفسها .

وفي مقابل هذه الفوائد هناك بعض الانتقادات لتقييم الأداء أهمها ما يلي :

- هناك احتمال لوجود تحيز ايجابي أو سلبي في نتائج التقييم التي يقدمها المقوم وهذا التحيز قد يكون عن قصد أو عن غير قصد . والسبب في ذلك أن عملية التقييم تعتمد بشكل رئيسي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

- صعوبة تقييم الأداء للأعمال الانتاجية ذات الانتاجية غير الملموسة.

- مقاومة العاملين للتقييم ، وذلك لأنه يضعهم تحت الرقابة المستمرة<sup>73</sup>.

### أدوات تقييم الأداء :

- لعلك تتساءل الآن كيف تقيس أداء العاملين ، لتعرف أيهم صاحب أداء جيد ، وأيهم صاحب أداء منخفض ؟

<sup>73</sup>د. مروة أحمد ، د. زهير الصباغ ، د. ياسر العدوان ، إدارة القوى البشرية ، الطبعة 2008 ، ص 271-272.

- الواقع أن علماء إدارة القوى البشرية والممارسين في هذا الحقل صمموا أدوات أو طرقاً لتقييم الأداء وهي كثيرة ومتعددة .
- ويذهب بعض الباحثين إلي تصنيف هذه الأدوات إلي أدوات تقليدية ، وأدوات حديثة ، ومعيار التفريق بينهما ، إن الأدوات التقليدية عرفت منذ وقت طويل وتستخدم في أغلب المؤسسات ، أما الأدوات الحديثة فهي أدوات ظهرت حديثاً وليست واسعة الإنتشار في المؤسسات .

### ومن أشهر الأدوات التقليدية ما يلي :

#### 1/ طريقة المقارنة :

وبموجبها يتم تقييم الأداء عن طريق مقارنة أداء الفرد مع زملائه وتنفذ بوساطة أسلوبين هما :

#### أ. الترتيب المستقيم :

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد النابغين للتقييم تنازلياً ، أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءاتهم ، وذلك من الأحسن للأسوأ أو العكس . وذلك بعد أن يقوم بمقارنة أداء وسلوك كل فرد بالآخرين ، وبالتالي الترتيب حسب هذه الطريقة بطريقة الترتيب المستقيم<sup>74</sup> .

وقد تنفذ هذه الطريقة بأسلوب آخر يدعي الترتيب البديل حيث يقوم المقيم باختيار أفضل فرد من النابغين للتقييم ، ويصفه في الترتيب الأول من قائمة الأفضلية أو الترتيب الأفضل ، واختيار أضعف فرد ويصفه في الأسفل وبعد ذلك يختار من الأفراد الذين تبقوا من العاملين الذين يخضعون للتقييم أفضل فرد ويصفه في الترتيب الأول للأفضلية وأضعف فرد يضعه في الترتيب الثاني في الترتيب الأسوأ وهكذا

<sup>74</sup>د. مروة أحمد ، د. زهير الصباغ ، د. ياسر العدوان ، مرجع سابق، ص 284-290.

ويعتبر الفرد الذي يأتي في منتصف القائمة ذو كفاءة متوسطة وإليك شكل قائمة الترتيب :

| عمود الأسوأ | عمود الأفضل |
|-------------|-------------|
| 7           | 1           |
| 8           | 2           |
| 8           | 3           |
| 9           | 3           |
| 10          | 4           |
| 11          | 5           |
| 12          | 6           |

المصدر : إدارة القوى العاملة.

#### 6/ طريقة التمثيل البياني :

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في الاستعمال نظراً لسهولة استخدامها وبموجبها يتم حصر الفات ، أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء والثر ، يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد ويطلب من المقيم قياس أو تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلي أقسام يمثل كل منها مرتبة من الكفاءة كما هو موضح في الشكل التالي

.75

|       |          |     |       |      |
|-------|----------|-----|-------|------|
| ممتاز | جيد جداً | جيد | مقبول | ضعيف |
|-------|----------|-----|-------|------|

وتقتصر مهمة المقيم على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق ووضع إشارة على النقطة الأكثر انطباقاً على الفرد وتكرر العملية بالنسبة لباقي الصفات ، وبعد أن

تقاس جميع الصفات والعناصر يستخرج التقدير النهائي على شكل متوسط حسابي عند مدى كفاءة الفرد.

### مثال توضيحي :

لتفرض أن موظفاً قد حصل على الدرجات التالية في تقييم أدائه :

التعاون : 90 درجة

المواظبة : 80 درجة

حسن التصرف : 60 درجة

معاملة الجمهور : 80 درجة

إطاعة الأوامر : 90 درجة

400 درجة

المتوسط الحسابي =  $\frac{400}{5} = 80$  درجة وهو مستوى كفاءة الموظف .

لتفترض أن المنظمة حددت الفئات التالية لمستويات كفاءة العاملين .<sup>76</sup>

أقل من 50 درجة ضعيف .

أقل من 60 درجة مقبول .

70 وأقل من 80 درجة جيد جداً

<sup>76</sup>د. مروة أحمد ، د. زهير الصباغ ، د. ياسر العدوان ، مرجع سابق، ص 292.

80 وحتى 100 درجة ممتاز

في هذه الحالة نقول عن مستوى كفاءة هذا الموظف ممتاز لأنه يقع في الفئة الخامسة.

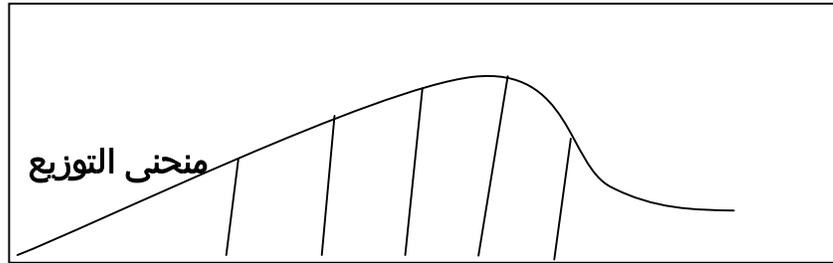
وهنا يطلب المقيم أن يختار واحدة من العبارتين في كل مجموعة إما باعتبارها الأكثر انطباقاً على الفرد معدل التقييم أو باعتبارهما الأقل انطباقاً عليه.

والمقيم مجبر على اختيار عبارة واحدة من العبارتين اللتين تحتوى كل مجموعة .

ويعطي في العادة قيمة رقمية للعبارات التي لا يعرفها المقيم ، وبالتالي لا يعرف عند اختياره للعبارة الأكثر انطباقاً فيها إذا كانت صالحة أم لا .

### 1/ طريقة التوزيع الاجباري :

تستند هذه الطريقة في تقييم الأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي ، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحني الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة ، لو قمنا برسم المنحني للتوزيع الطبيعي فسوف نأخذ الشكل التالي<sup>77</sup>:



<sup>77</sup>د. مروة أحمد ، د. زهير الصباغ ، د. ياسر العدوان ، مرجع سابق، ص 293.

إن كيفية الحصول على هذا الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة أو يطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات ، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض على النحو التالي :

المجموعة الأولى ( مجموعة ضعفاء الكفاءة ) = 10% من العاملين.

المجموعة الثانية ( مجموعة الأقل من متوسط ) = 20% من العاملين.

المجموعة الثالثة ( مجموعة المتوسط ) = 40% من العاملين.

المجموعة الرابعة ( مجموعة الأعلى من المتوسط ) = 20% من العاملين.

المجموعة الخامسة ( مجموعة الممتازين ) = 10% من العاملين.

### 5/ طريقة الحوادث أو الوقائع المخرجة :

يتم التقييم بموجب هذه الطريقة عن طريق جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث أو الوقائع المهمة التي تؤثر في أداء الفرد لعمله سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل ولا يعرفها المقيم بل ستبقي سريعة ويطلب من المقيم أن يلاحظ أداء الفرد بشكل مستمر ودقيق ليبدأ من هذه الوقائع تحدث خلال تأدية العمل . وبعد الانتهاء من هذا تقوم إدارة القوي البشرية بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في آدائه ، وتحسب من القائمة السرية للقيم ، ، وذلك لاستخراج التقدير النهائي للكفاءة الذي بعيد عن مستوى كفاءة الفرد<sup>78</sup>.

### ب/ أسلوب المقارنات الثنائية المزدوجة :

<sup>78</sup>د. مروة أحمد ، د. زهير الصباغ ، د. ياسر العدوان ، مرجع سابق، ص 294.

بموجب هذا الأسلوب تقسم مجموعة العمل الخاضعة للتقييم إلى ثنائيات يقوم بمقارنة أداء أفراد الثنائية ، ليختار الأكفاء الأفضل منهما وأكفاء فرد هو الذي يختار أكثر من غيره ، فمثلاً لو كان لدينا مجموعة مؤلفة من (5) أفراد هم : أ - ب - ج - د - هـ - وأردنا معاً تقييم كفاءتهم بموجب هذا الأسلوب فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي :

|        |        |         |         |
|--------|--------|---------|---------|
| أ مع ب | أ مع ح | أ مع د  | أ مع هـ |
| ب مع ج | ب مع د | ب مع هـ | ج مع د  |
|        | ج مع د | ج مع هـ | د مع هـ |

## 2/ طريقة التدقيق الترصد:

يتم التقييم بموجب هذه الطريقة عن طريق صياغة معايير التقييم على شكل أسئلة تتضمنها قائمة ، وهذه الأسئلة تصف الأداء و السلوك الجيد للفرد وتعطي قيمة رقمية تحدد مدى أهمية السؤال أو المعيار أو الصفة ، وتبقي هذه القيم سرية لا يعرفها المقيم لضمان الموضوعية في التقييم وتتحصر مهمة المقيم بالإجابة عن هذه الأسئلة بنعم أو لا حسب ما يراه منطبقاً على الفرد الناضج للتقييم بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في السؤال وبعد انتهاء المقيم من الإجابة تجمع الدرجات التي حصلت على اجابات بنعم حيث يمثل المبحوث التقدير النهائي لكفاءة الفرد . وفيما يلي نموذج عن هذه الصفات على شكل أسئلة :<sup>79</sup>

هل يصادق الناس بسهولة ؟

هل يرغب في قيادة الآخرين ؟

<sup>79</sup>د. مروة أحمد ، د. زهير الصباغ ، د. ياسر العدوان ، مرجع سابق، ص 295..

هل يهتم بعمله ؟

هل يطيع الأوامر؟

### 3/ طريقة الإختيار الإجباري :

وقف هذه الطريقة يحتوى مقياس الأداء على مجموعات من العبارات تحتوي كل منها عادة على عبارتين تصف جوانب سلوكية للأداء وقد تمثل العبارتين جوانب طيبة وقد تمثل جوانب غير طيبة في أدائه .

مثال :

#### مجموعة (1)

- أ. يعطي تعليمات جيدة واضحة لمرؤوسيه .
- ب. يمكن الإعتماد عليه في تنفيذ المهام المؤكدة له<sup>80</sup>.

#### مجموعة (2)

- يعطي وعوداً ، وهو يعلم أنه لا يمكن الوفاء بها .
- ييدي تميزاً نحو بعض مرؤوسيه.

---

<sup>80</sup>د. مروة أحمد ، د. زهير الصباغ ، د. ياسر العدوان ، مرجع سابق، ص 296.

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية :

المبحث الأول : نبذه عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:

المبحث الثاني : تحليل الدراسة .

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

#### المبحث الأول

#### نبذة عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

بدأت جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مسيرتها الأولى بإسم معهد الخرطوم الفني منذ عام 1950م وظل المعهد في تطور مستمر حسب توجيهات خطط التنمية إلى أن تحول في العام 1975م إلى معهد الكليات التكنولوجية، إستمر المعهد بذلك الوضع حتى تم تحويله بموجب قرارات ثورة التعليم العالي في عام 1990م والتي بموجبها تم إلغاء قانون المعهد لعام 1975م وأصدر قانون الجامعة لعام 1990م ثم ألغي قانون 1990م وحل محله قانون الجامعة لعام 1995م حيث تطلب ذلك التغيير إعادة النظر في الهيكل الإداري والأكاديمي والتنظيمي وتعديل اللوائح الإدارية والأكاديمية المعمول بها كما إقتضى التوسع الجديد إستحداث بعض الوظائف والإختصاصات وإضافة وظائف جديدة ومسميات مغايرة لما كان معمولاً به من قبل وذلك لكي يتناغم الهيكل الإداري بالجامعة مع الهياكل الإدارية ومسمياتها المعمول بها في الجامعات الأخرى مع مراعاة خصوصية هذه الجامعة<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2003م .

وقد ظل المعهد بوصفه القديم (معهد الخرطوم الفني) ومعهد الكليات التكنولوجية يمنح الدبلومات المتوسطة ودرجات البكالوريوس في بعض كلياته مما أكسب القائمين على أمره خبرة أكاديمية ثرة على الدبلوم والبكالوريوس بذلك الأثر الجيد والتواصل الجاد تقف جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا على أرض صلبة لتمثل الركيزة الأساسية والركن الأصيل في صناعة التعليم لتقني والفني بالبلاد. بذلك تعتبر هذه الجامعة الصرح التقني الأول بالبلاد حيث تميزت بتخريج كوادر متخصصة في مجالات الهندسة والتجارة والزراعة والحاسوب وتقانة المعلومات وتفردت في مجالات كالفنون والموسيقى والدراما، والأشعة الطبية والترفيه الرياضية وكذلك في مجالات العلوم من المختبرات الطبية والعلمية، اللغات، التربية، البيطرة والغابات والمراعي ورائداً في مجالات علوم وتكنولوجيا المياه وعلوم الليزر وتطبيقاته.

تختص جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بكل ما يتعلق بالتعليم الفني والتقني بالبلاد والبحث العلمي والتطبيقي خدمة لأهداف التعليم العالي وسعيًا نحو التنمية المستدامة وتسهم بذلك إسهاماً مباشراً في خدمة المجتمع وتطويره وبناء قدراته من خلال الإرتقاء علمياً وحضارياً وتزود الجامعة جميع أسواق العمل داخل السودان وخارجه بأرتال متميزة من المختصين والخبراء المهتمين والفنيين في مختلف مجالات العلوم وفقاً لحاجة عجلة التقدم والتطور .

وتهتم الجامعة كذلك بالمجالات الفنية والتي تسهم بصورة مباشرة في بناء الإنسان وربط الحضارة وصياغة المفاهيم الإنسانية وصقل الكيان الثقافي لإنسان السودان المعاصر من خلال كليات متميزة كالفنون الجميلة والتطبيقية ،الموسيقى والدراما ، التربية الرياضية وغيرها من كليات الجامعة المختلفة .

كانت وما زالت هذه الجامعة تخدم السودان والوطن العربي على وجه العموم من خلال الطلاب الذين يتابعون دراستهم داخل الحرم الجامعي وقاعات الدراسة في

جو أكاديمي وبيئة جامعية مسؤولة وتفاعل مثمر ومشاركة جادة مع كوكبة منتقاة من خيرة علماء الأمة وباحثيها الأفاضل .

تستند الجامعة على أساس متين من التخطيط الحر المتطلع مع الإلتزام الصارم والشديد بالنظم والقيود واللوائح الأكاديمية وتعني الحرية الأكاديمية المسؤولة حرية الأساتذة في التدريس ضمن الإلتزام بالمنهاج القويم وروح التأصيل وقيم المجتمع التي تشكل الإنسان السوداني الأصيل .

وتتجلى حرية الطالب في إختياره التخصص الذي يتناسب وإمكاناته وقدراته العلمية وميوله النفسية وممارسة مختلف الأنشطة الأكاديمية والثقافية والرياضية بالجامعة. وتعنى الجامعة على وجه الخصوص بالتطور والتطوير المستمر المواكب للإحتياجات الإستراتيجية للتنمية المستدامة بالبلاد وذلك بتفقيح المناهج وزيادة التخصصات وقيام الكليات الجديدة .

كما تعنى الجامعة خصوصاً بتوسيع فرص القبول بها لمقابلة الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب المتنافسين على التعليم الجامعة وما فوق الجامعة وفي إطار الدراسات العليا قامت الجامعة بإعطاء التعليم فوق الجامعي إهتماماً كبيراً وأولوية خاصة وذلك من خلال البرامج المتنوعة لكلية الدراسات العليا .

## الهيكل الإداري للجامعة

يتولى إدارة الجامعة

1. مجلس الجامعة .

2. مدير الجامعة .

### إدارة الكليات

1. مجلس الكلية .

2. عميد الكلية .

### إدارة أقسام الكلية

1. مجلس القسم .

2. رئيس القسم .

### هيئة أعضاء تدريس الجامعة

تتألف الهيئة من :

1. الأساتذة .

2. الأساتذة المشاركون .

3. الأساتذة المساعدون .

4. المحاضرون .

يتم إختيار أعضاء هيئة التدريس بالتعيين أو الإعارة ويعاونهم عند الإقتضاء متدربون من الجامعات المحلية وأساتذة زائرون ومدرسون مساعدون ومعيدون .

### 1. مجلس الجامعة

يتكون مجلس الجامعة من :

أ. رئيس الجامعة .

ب. الأعضاء بحكم مناصبهم وهم :

- المدير .
- نائب المدير .
- الوكيل ويكون مقرراً للمجلس .
- عميد شئون الطلاب .
- أمين الشئون العلمي .

- أمين المكينة .
- ج. أعضاء يتم إختيارهم من داخل الجامعة .
- د. أعضاء من خارج الجامعة .
- هـ. تكون مدة المجلس أربع سنوات من تاريخ تشكيله .
- و. تحدد اللوائح حالات مقاعد أعضاء المجلس وكيفية ملء تلك المقاعد .

## 2. لجان مجلس الجامعة وإختصاصاتها :

1. اللجنة التنفيذية والمالية :

تشكل على الوجه الآتي:

- أ. رئيس المجلس                      رئيساً .
- ب. المدير                              نائب للرئيس .
- ج. نائب المدير                      عضواً .
- د. الوكيل                              عضواً ومقرراً .
- هـ. المراقب المالي للجامعة      عضواً .

- و. أربعة أعضاء يختارهم المجلس من بين أعضائه من داخل الجامعة .
- ز. خمسة أعضاء يختارهم المجلس من بين أعضائه من خارج الجامعة<sup>82</sup> .

2. لجنة السياسات وترقية المستويات الأكاديمية :

---

<sup>82</sup> دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2003م .

تتلخص مهام اللجنة في إجازة التقارير التي ترفع لها من مجلس الأساتذة لإجازتها فيما يختص بالآتي :

1. إنشاء الشُّعب و الأقسام والمعاهد والمراكز .
2. ترفيع الشُّعب لأقسام .
3. ترفيع الأقسام لكليات .
4. إنشاء الكليات والمعاهد والمراكز .
5. إعادة هيكلة الكليات والمعاهد والمراكز .
6. أي مهام أخرى يحيلها مجلس الجامعة للجنة .

### 3. مجلس الأساتذة :

يتكون مجلس الأساتذة من :

- أ. المدير
- ب. نائب المدير
- ج. الوكيل
- د. عمداء الكليات والمدارس وعميد شؤون الطلاب
- هـ. أمين المكتبات
- و. مديرو المراكز والمعاهد
- ز. رؤساء الأقسام ووحدات التدريب
- ح. جميع أعضاء هيئة التدريس ممن هم في مرتبة الأستاذية

ط. ممثل واحد لكل من المدارس والمعاهد والمراكز التي ليس لها أقسام وذلك عن

كل سبعة أعضاء من هيئة التدريس بها أعضاء<sup>83</sup>.

<sup>83</sup> دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2003م .

- ي. عضوان إثنان يمثلان الطلاب ويختارهم إتحاد الطلاب أعضاء .
- ك. أمين الشؤون العلمية بالجامعة
- ل. نواب العمداء (إن وجدوا)
- عضواً ومقرراً .
- أعضاء .

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## الخاتمة :

### أولاً : النتائج :

1. جاء الارتباط ما بين الإنسان والآله والزمن ، في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف والتي تظهر أهمية الوقت والزمن باعتباره عنصر فاعل في الوجود.
2. الإنسان الفعال هو الذي يستطيع أن يجعل الوقت يعمل لصالحه وهو الذي يعمل بطريقة أذكي لا يجهد أكبر وهو الذي يضع أهدافه ويحدد أولوياته.
3. يمثل الوقت أخذ القواعد الهامة و النادرة و الثمينة لأي إنسان في هذا العالم ، وقد ارتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع.
4. الوقت من الموارد المتاحة للأفراد العاديين في المجتمع ، فهو أيضاً من الموارد المتاحة للمنظمات والمؤسسات الموجودة في هذا المجتمع.
5. إن التخطيط يقلل من الوقت الضائع المهذور ، فقد ثبت بضعة دقائق يقضيها الإداري في التخطيط والتفكير توفر له ساعة من العمل.

## ثانياً : التوصيات :

1. يوصي الباحث بأن الوقت يمثل أهم الموارد المهمة والنادرة لأى إنسان وأى منظمة والوقت كمورد له خصائص عديدة.
2. يوصي الباحث بالرغبة أو المعرفة بكيفية التخطيط له مسبقاً مما يؤدي إلي ضياع وقت ثمين جداً .
3. يوصي الباحث بأن الوقت يحتاج إلي أفراد يقومون باستقلاله بمعنى أن الإنتفاع بالوقت والفرص التي يوفرها الأفراد والمنظمات يتطلب توفير كوادر مؤهلة.
4. يوصي الباحث بأن المعرفة قوة حقيقية وعدم وجودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومفيدة قد يؤدي إلي ضياع الوقت
5. يوصي الباحث بالتعرف على أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمنظمات المعاصرة بشكل غير مباشر عن طريق معرفة الفاقد الذي تتحمله هذه المنظمات نتيجة إهدار أو عدم استغلالها بشكل كفاء.

المراجع

## المصادر والمراجع :

1. د احمد فريد النجار ، ادارة الوقت في المجتمع العربي ، سنة النشر 2008 - 2009م ، ص 93-94.
2. د. أحمد محمد غنيم ، مهارات إدارة الوقت ، تاريخ النشر 2015، ص 11-12.
3. إبراهيم الفقي ، إدارة الوقت ، تاريخ النشر 2009 ، 1430هـ ، رقم الإيداع 4216 ، 2002 ، دار إبداع للنشر ، ص 95-96
4. د. بسيوني محمد البرادعي ، مهارات وتنظيم الوقت ، الطبعة الأولى ، 2004م ، ص 28-29.
5. د. بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت ، تاريخ النشر 2009، ص 21-26.
6. جعفر الجزار ، البنوك في العالم ، القاهرة ، دار النفائس ، المطبعة الأولى ، 1984م ، ص 30.
7. د. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، الطبعة الأولى 2004 - 1425 هـ ، ص 163-164.
8. طارق محمد السويدان ، فن إدارة الوقت ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 2004م - 1425هـ ، ص 33 - 35.
9. صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، 1999م ، ص 287-288.
10. د. راوية حسن ، ود. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، تاريخ النشر 2014م ، ص 238 - 239..
11. ربحي مصطفى عليان ، إدارة الوقت والنظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005م ، 1452هـ.

12. د. مروة أحمد ، د. زهير الصباغ ، د. ياسر العدوان ، إدارة القوى البشرية ، الطبعة 2008 ، ص 271-272.
13. أ.د. مدحت محمد ، ادارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، تاريخ الوقت ، 2015م للمجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ص 30.
14. أ.د. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات ، سنة النشر 2015م ، ص 47-50.
15. د. مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، تاريخ النشر ، 1994م الدار العربية للنشر، ص 295-296.
16. د. نجم عبد الله العزاوي ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية 2010م ، دار اليازوري العلمية ، ص 391 - 392.
17. مركز التميز للمنظمات الحكومية : السابق الفترة لإدارة الوقت بفعالية ، وثيقة رقم 64 ، (مهارات تدريبية ) ، ص 208.

#### **الدراسات السابقة :**

1. النور صالح ، تخطيط القوى العاملة وأثره على أداء العاملين ، تاريخ النشر 2011م .ص 101.
2. ملخص شعاع ، كتاب مهارات إدارة تونظيم الوقت ، العدد 95 ، عام 1996م ، ص 24-25 .

# الملاحق



# جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## كلية الدراسات التجارية

### قسم إدارة الأعمال

#### الموضوع : إستبيان

فى اطار تحضير بحث التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس بعنوان " إدارة الوقت واثرها على اداء العاملين نضع بين يديك مجموعة من العبارات الرجاء منك قراءتها بدقة وتمعن ثم حاول الاجابة عليها بكل صراحة بما ينطبق عليك وذلك بوضع علامة (√) فى الخانة المناسبة علماً بان إجابتك ستحظى بسرية تامه ولن تستعمل إلا فى خدمة البحث العلمى .

نشكركم جزيل الشكر على تعاونك معنا ،،،

#### الباحثين :

1. عثمان احمد عثمان احمد
2. مقداد عبدالملك بابكر حسين
3. الطيب محمد زين الطيب محمد زين
4. عبدالرازق احمد حسن العبيد
5. محمد احمد عبدالرحيم عبدالجليل

القسم الأول : البيانات الشخصية

نرجو التكرم بوضع اشاره (√) في مربع الاجابه التي تراها مناسبة :

1/ النوع :

ذكر  انثى

2/ العمر :

اقل من 30 سنه  30 - 40  
 41 - 60  فاكثر 60

3/ الوظيفة

محاضر  محاسب  
 اخرى اذكرها  اى  استاذ  عد  
  بروفييسر

4/ المؤهل العلمي :

ماجستير  بكالوريوس  
 اخرى اذكر  دكتور

5 / سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  
 10 - 15 سنة  فاكثر اذكرها 15

6/ التخصص :  اد  عمال  كرتارية  محاسبة  اى

اذكرها

الجزء الثانى : إدارة الوقت

| م | البيان  | أوافق | أوافق بشدة | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشدة |
|---|---|-------|------------|-------|----------|---------------|
|   | تخطيط الوقت :   |       |            |       |          |               |
| 1 | تهتم ادارة الجامعة بتحديد الاولويات المطلوب تحقيقها حسب درجة اهميتها .          |       |            |       |          |               |
| 2 | تساعد عملية تخطيط الوقت بالجامعة على زيادة اداء العاملين .                      |       |            |       |          |               |
| 3 | تساعد عملية التخطيط الوقت بالجامعة فى تحقيق الجهد المبذول اللازم لانجاز العمل . |       |            |       |          |               |
| 4 | تخطيط الوقت بالجامعة يساعد فى تخفيض الجهد المبذول اللازم لانجاز العمل .         |       |            |       |          |               |
|   | التغلب على المضيعات :   |       |            |       |          |               |
| 5 | لدى معرفة تامة بواجباتى ومهامى فى العمل .                                       |       |            |       |          |               |
| 6 | اقوم بالمقابلات الشخصية للاقارب فى وقت العمل .                                  |       |            |       |          |               |
| 7 | فى وقت العمل لاقوم بقراءة   |       |            |       |          |               |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | الصحف اليومية .   |    |
|  |  |  |  |  | فى وقت العمل اقضى الوقت فى<br>انجاز الاعمال الموكولة اليّ اثناء<br>عملي.            | 8  |
|  |  |  |  |  | الرقابة على الوقت :   |    |
|  |  |  |  |  | النظام الرقابى للوقت المطبق فى<br>الجامعة يساعد على اتمام العمل<br>فى الوقت المحدد. | 9  |
|  |  |  |  |  | النظام الرقابى للوقت الموجود فى<br>الجامعة يساعد على انجاز الاعمار .                | 10 |
|  |  |  |  |  | النظام الرقابى للوقت داخل<br>الجامعة يساعد على معالجة<br>الأنحرافات .               | 11 |
|  |  |  |  |  | الرقابة المطبقة داخل الجامعة رقابة<br>ذاتية .                                       | 12 |

الجزء الثالث : اداء العاملين

| م | البيانات  | أوافق | أوافق بشدة | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشدة |
|---|---|-------|------------|-------|----------|---------------|
|   | الإنتاج   |       |            |       |          |               |
| 1 | تخطيط الوقت ووضع برنامج زمني للعمليات بالجامعة يساعد على إنجاز العمليات في الزمن المحدد . |       |            |       |          |               |
| 2 | التغلب على مضيعات الوقت يساعد على الإنتاج.  |       |            |       |          |               |
| 3 | الرقابة على الوقت تساعد على إنجاز العمليات  |       |            |       |          |               |
|   | القدرة على حل المشكلات:   |       |            |       |          |               |
| 4 | يساعد التخطيط للوقت المطبق في الجامعة على حل المشكلات للعمل                               |       |            |       |          |               |
| 5 | - التقليل من مضيعات الوقت يساهم في حل المشكلات.   |       |            |       |          |               |
| 6 | الرقابة على العمل تساعد على تقليل المشكلات.   |       |            |       |          |               |

## أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة:

| الإسم                      | التخصص      | الجامعة                           |
|----------------------------|-------------|-----------------------------------|
| دكتور الطاهر أحمد محمد على | إدارة أعمال | جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |
| أ. آلاء محمد أحمد          | إدارة أعمال | جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا |