



جامعة الجبالية بونعامه بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع :

إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين

دراسة حالة : المركز التجاري " أنو " عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

أحمد بن يحي ربيع

إعداد الطالبتان:

● زوقار يمينة

● صفوان أمينة

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	خثير محمد
مقرا	أحمد بن يحي ربيع
ممتحنا	مجبر محمد

السنة الجامعي: 2014-2015

تشكرات

بسم الله و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى خير الأنام أما بعد :

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : " من لم يشكر القليل لم يشكر الكثير ، و من لم يشكر الناس لم يشكره الله "

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " احمد بن يحي ربيع " الذي رافقنا في هذا العمل

و الذي أفادنا كثيرا بنصائحه و إرشاداته و توجيهاته طيلة مدة إشرافه علينا .

و الشكر الموصول إلى كافة الأساتذة الذين قدموا لنا يد العون على رأسهم :

فيشيت حميد ، سعيد الطيب ، خثير محمد ، رحمانى بوزيان جمال

لم يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى العاملين في المركز التجاري " أونو " عين الدفلى

و على رأسهم السيد : بوملال حسين .

كما نتقدم بالشكر الكثير إلى كل الذين قدموا لنا يد المساعدة من قريب او بعيد .

الإهداء

أهدى ثمرة هذا العمل المتواضع إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و الحنان، إلى
بسمة الحياة و سر الوجود إلى ما كان دعاءها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي أمي
الحبيبة أدامها الله لي و أطال في عمرها.

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار ، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار، أرجوا من الله ، يمد في عمرك والدي العزيز .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة ، إلى رياحين حياتي إخوتي : سيد أحمد
و علاء الدين و محمد أمين و يونس إلى أعلى ما عندي أختي ياسمين .

إلى صديقاتي و زملائي في الدراسة ، و لكل من شجعني و لم ينساني بدعائه
و إلى كل طلبة إدارة أعمال دفعة 2014-2015.

صفوان أمينة

الإهداء

إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء إلى القلب

الناصح بالبياض أُمي الحبيبة .

إلى من علمني النجاح و الصبر إلى من أفقده في مواجهة الصعاب

و لن تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه أبي رحمه الله .

وإلى أخي علي الذي يبقى دائما في قلوبنا رحمه الله وأطلب من الله أن يسكنه فسيح جنانه.

إلى من شملوني بالعطف و أمدوني بالعون و حفروني للتقدم إخوتي

و أخواتي ، لكل صديقاتي و زملائي في الدراسة

و لكل من شجعني و لم ينساني بدعائه .

زوقار يمينة

ملخص المذكرة :

تطورت البيئة الخارجية و أصبحت لها تأثير كبير من عدة عوامل كان أشدها التحكم في الوقت و كيفية استغلاله خاصة و إن الأداء و فعاليته في الوقت الراهن يمثل التحكم في مختلف وظائف المؤسسة,و ذلك من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط و التحليل و التقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها العاملين خلال ساعات عملهم اليومي، حيث يساعد التحكم فيها و الالتزام بتطبيق قواعدها في التخلص من الضغط الناتج عن تراكم مهام العاملين و التقليل من سوء التصرف، لذا يجب على أي مؤسسة ضبط وقتها بدقة لتحقيق اهدافها و ضمان إستمراريتها.

الكلمات الدالة:

ادارة الوقت,الأداء,تقييم الأداء

Note de synthèse :

The external environment has evolved and become a great influence to several factors. The most crucial of them especially was and how to exploit it that the performance and its effectiveness at the moment is to control the various functions of the institution , and through the presence of a the continuous process of planning and analysis and evaluation of all activities carried out by the workers during the hours of their daily work , as it helps to control it and commitment to apply the rules to get rid of the pressure on workers resulting from the accumulation of tasks and to reduce the misconduct , so each institution must accurately set the time to achieve its goals and ensure its continuity.

Key Word :

performance assessment, Action,Taime management

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	عدد الاستبيان بعد التوزيع	الجدول 1-3
57	توزيع مفردات العينة حسب منصب العمل	الجدول 2-3
58	توزيع مفردات العينة من حيث الجنس	الجدول 3-3
58	توزيع مفردات العينة من حيث العمر	الجدول 4-3
59	توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة	الجدول 5-3
60	مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي	الجدول 6-3
60	مفردات العينة من حيث أوقات ساعات العمل اليومية	الجدول 7-3
62	مفردات العينة من حيث نطاق الإشراف	الجدول 8-3
63	يبين فئة حصر الإجابات	الجدول 9-3
63	استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات إدارة الوقت	الجدول 10-3
66	استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات قياس أداء الوظيفي	الجدول 11-3
69	معامل الارتباط	الجدول 12-3
70	الارتباط الخطي	الجدول 13-3
70	تحليل تباين خط الانحدار	الجدول 14-3
71	معامل الانحدار	الجدول 15-3
72	معامل الانحدار	الجدول 16-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	الخطوات الستة لإدارة الوقت بفعالية	الشكل 1-1
52	الهيكل التنظيمي للمركز التجاري أونو عين الدفلى	الشكل 1-3
57	توزيع أفراد العينة من حيث منصب العمل	الشكل 2-3
57	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	الشكل 3-3
58	توزيع أفراد العينة من حيث العمر	الشكل 4-3
58	توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة	الشكل 5-3
59	توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي	الشكل 6-3
60	توزيع العينة من حيث أوقات ساعات العمل اليومية	الشكل 7-3
60	توزيع العينة حسب نطاق الإشراف	الشكل 8-3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
85	الإستبانة	الملحق رقم (1)
89	مخرجات برنامج Spss	الملحق رقم (2)
99	ورقة الحضور لرئيس قسم	الملحق رقم (3)
100	ورقة الحضور لمسير قسم	الملحق رقم (4)
101	ورقة حضور عامل بالتوقيت الكلي	الملحق رقم (5)
102	ورقة الحضور عامل بالتوقيت الجزئي	الملحق رقم (6)
103	التوقيت الشهري لعمال قسم المواد الغذائية لشهر ماي	الملحق رقم (7)

قائمة المحتويات

I	تشكرات
II	الإهداء
IV	الملخص
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال + قائمة الملاحق
VII	قائمة المحتويات
أ - د	المقدمة
1	الفصل الأول : مدخل عام إلى إدارة الوقت
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول : أساسيات إدارة الوقت
4	المطلب الأول : ماهية إدارة الوقت
8	المطلب الثاني : الوقت و نظريات الإدارة
11	المطلب الثالث : إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية
13	المبحث الثاني : الإدارة الفعالة للوقت
13	المطلب الأول : العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الوقت
15	المطلب الثاني : مناهج الإدارة الفعالة للوقت
17	المطلب الثالث : أساليب و خطوات الإدارة الناجحة للوقت
22	المبحث الثالث : إستراتيجية إدارة الوقت
22	المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية إدارة الوقت
23	المطلب الثاني : متطلبات إستراتيجية إدارة الوقت

25	المطلب الثالث : صعوبات و مزايا إدارة الوقت
27	خلاصة الفصل الأول
28	الفصل الثاني : أساسيات تقييم أداء العاملين
29	تمهيد الفصل الثاني
30	المبحث الأول : ماهية إدارة الأداء
30	المطلب الأول : مفهوم إدارة الأداء و أهميتها
31	المطلب الثاني : مكونات إدارة الأداء
33	المطلب الثالث : نتائج إدارة الأداء
34	المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين
34	المطلب الأول : مفهوم و أهمية تقييم أداء العاملين
36	المطلب الثاني : مبادئ و خطوات تقييم أداء العاملين
39	المطلب الثالث : الأهداف الإستراتيجية لعملية تقييم أداء العاملين
41	المبحث الثالث : إدارة الوقت والأداء
41	المطلب الأول : نظام وقت العمل المرن
42	المطلب الثاني : الوقت و كفاءة الأداء
43	المطلب الثالث : الوقت و نجاعة الأداء
44	خلاصة الفصل الثاني
45	الفصل الثالث : دراسة حالة المركز التجاري (UNO) أونو عين الدفلى
46	تمهيد الفصل الثالث
47	المبحث الأول : تقديم عام لشركة نوميديس (NUMIDIS) فرع مجمع سفيتال (CEVITAL)

47	المطلب الأول : تعريف مجمع سفيتال (CEVITAL)
49	المطلب الثاني : تعريف شركة نوميديس (NUMIDIS)
50	المطلب الثالث : المتاجر التابعة لشركة نوميديس (NUMIDIS)
51	المبحث الثاني : تقديم عام للمركز التجاري أونو (UNO) عين الدفلى
51	المطلب الأول : تعريف المركز التجاري أونو (UNO) عين الدفلى
51	المطلب الثاني : الهيكل الإداري للمركز التجاري (UNO) عين الدفلى
55	المطلب الثالث : أسباب اختيار موقع المركز التجاري أونو عين الدفلى
56	المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية
56	المطلب الأول : عينة الدراسة وتصميم الإستبيان
57	المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الإحصائية للدراسة
76	خلاصة الفصل الثالث
79	الخاتمة
83	قائمة المراجع
85	الملاحق

المقدمة

المقدمة :

الوقت أغلى ما يملكه كل مخلوق على هذه الأرض، فهو يعتبر من موارد الإدارة المهمة، إلا إن هذا المفهوم لا يزال ينتابه الغموض لدى الكثيرين سواء من جانب كيفية التخطيط له أو تنظيمه أو التعرف على مضيعات و أساليب التعامل معها، حيث ارتبط مفهوم إدارة الوقت، بشكل كبير بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط و التحليل و التقويم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي حيث يساعد التحكم فيها و الالتزام بتطبيق قواعدها في التخلص من الضغط الناتج عن تراكم مهام العامل و التقليل من سوء التصرف، و تفادي العراقيل التي تواجه أدائه أثناء سير عمله، و الذي بدوره يؤثر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فإدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بالصورة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد المتمثلة في الوقت المتاح، لكونها تسهم في رفع قدرتهم في السيطرة عليه، مما سينعكس إيجابا في أدائهم و نجاح المؤسسة من خلال الاستثمار العقلاني للمجهودات البشرية و الفكرية و توفير التركيز و الدقة في العمل .

أولا : طرح الإشكالية

أمام تنامي الحاجة إلى الاهتمام بالوقت و إدارته كأداة فعالة لتحقيق التميز في أداء العامل يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

مامدى وجود علاقة بين إدارة الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ؟

و يتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم إدارة الوقت وماهي أهميته ؟

- ماهي مضيعات الوقت وأساليب إدارة الناجحة للوقت؟

- ما هي العلاقة التي تربط بين عناصر إدارة الوقت وتحسين مستوى أداء العاملين ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

-لا توجد علاقة بين إدارة الوقت و تحسن مستوى أداء العاملين.

- لا يوجد علاقة بين تخطيط الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين.

- لا يوجد علاقة بين تنظيم الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين .

- لتوجيه الوقت أثر على أداء العاملين .
- لرقابة الوقت علاقة مع تحسين مستوى أداء العاملين .
- ان هدر الوقت يؤثر سلبا على أداء العاملين .

ثالثا : أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب التالية :

- محاولة جلب الاهتمام بإدارة الوقت .
- محاولة تحسيس العاملين بأهمية الوقت و ضرورة الاهتمام به و الحفاظ عليه .
- محاولة إبراز الجوانب المهمة في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم أداء العاملين .

رابعا : أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت و تأثيره على أداء العاملين و كيفية إدارته .
- التعرف على مضيعات إدارة الوقت و كيفية السيطرة عليها .
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل و التي تساعد على تحسين الأداء .

خامسا : أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في التعرف على طبيعة و كيفية إدارة الوقت لدى العاملين .
- أهمية إدارة الوقت كونه عنصرا مهما في الحياة اليومية و العملية .
- محاولة تعميق الفهم بموضوع الدراسة و إلقاء الضوء على مختلف جوانبه .
- دراسة العراقيل التي تعيق إدارة الوقت و كفاءة أداء العاملين .

سادسا : الدراسات السابقة

1- دراسة بعنوان " إدارة الوقت و ميزة التنافسية دراسة مقارنة بين مؤسسة TAKPVE و مؤسسة BKL " قدمتها الباحثة آسيا ثايح صمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبلدية في سنة 2006 و قد هدفت إلى التعرف على أهمية الدراسة في التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى المديرين في المؤسسة قيد الدراسة، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية عن طريق إدارة الوقت يتم من خلال :

- الاهتمام بالوقت في العملية الإنتاجية .
- المتابعة المستمرة للأعمال في المؤسسة .
- التعاون الكبير بين العمال و الإدارة في المؤسسة .

2- دراسة بعنوان : " إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة عينة من مديرين في مؤسسة اقتصادية بالمنطقتين الصناعيتين بن بولعيد و أولاد يعيش " قدمها الباحث دحاك عبد النور ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب البلدية في سنة 2011 و قد هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإدارة الوسطى في المؤسسة الاقتصادية و محاولة إبراز أهمية عنصر الوقت بصفته موردا نادرا و ثميناً و يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية .

سابعا : المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه أكثر المناهج استخداما، حيث إعتدنا على مدخل الدراسات الوثائقية الذي ساعد في إعداد الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى مدخل المسح الاجتماعي بالعينة من أجل إبراز العلاقة بين إدارة الوقت و اداء العاملين.

ثامنا : حدود الدراسة

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالحدود التالية :

- الحدود المكانية : فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية مكانة المركز التجاري أونو عين الدفلى الذي سيتم التعرف عليه في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة .
- الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة الميدانية من 01 فيفري 2015 إلى غاية 30 أفريل من نفس السنة .

تاسعا : صعوبات الدراسة

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع إدارة الوقت .
- عدم تقديم يد المساعدة من طرف عمال المكتبة الجامعية .
- تهاون البعض من العمال في التعامل مع الإستبانة .

عاشرا : هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة و اختيار صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول فصلين للنظري و فصل للجانب التطبيقي، حيث تمحور الفصل الأول حول مدخل عام إلى إدارة الوقت من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث تتمحور حول أساسيات إدارة الوقت، الإدارة الفعالة للوقت و فعالية إستراتيجية إدارة الوقت .

و الفصل الثاني لعموميات حول تقييم أداء العاملين من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول ماهية إدارة الأداء، و المبحث الثاني ماهية تقييم أداء العاملين و المبحث الثالث أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة المركز التجاري أونو بعين الدفلى، و قد إشتمل على مبحثين : تقديم عام لشركة نوميديس فرع مجمع سفيتال، تقديم عام للمركز التجاري أونو عين الدفلى ومبحث الثالث الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية .

الفصل الأول

مدخل عام إلى إدارة الوقت

تمهيد الفصل:

على الرغم من أن الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق على وجودها جميع الثقافات و الأعراف قديمها و حديثها، غير أن ما يعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين، بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية و نقطة أخرى تالية لها، و بعد اجتماعي أو ثقافي يتمثل في نظرة مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية و عن غيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية و الاستفادة من الوقت بطريقة سليمة يجب أن يكون إدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل و التخطيط و لكي تفهم إدارة الوقت، يجب التعرف على أساسياتها و العوامل المؤثرة في فعاليتها .

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

المبحث الأول : أساسيات إدارة الوقت

يعد الوقت مصدر هاماً من عناصر الإنتاج و يعد من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة لهذا إزداد الإهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير في السنوات الأخيرة بإعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه المجتمعات الإنسانية .

المطلب الأول : ماهية إدارة الوقت

أولاً : ماهية الوقت

1. مفهوم الوقت :

الوقت هو أحد الموارد المهمة و الثمينة في هذا العالم الذي يجب أن يستغله بطريقة فعالة للوصول إلى تحقيق الأهداف بمختلف أشكالها علماً بأن مفهوم الوقت يختلف من مجتمع لآخر و من بيئة لأخرى، ففي المجتمعات الحضرية و المتقدمة نجدهم يهتمون بالوقت و إدارته أكثر من المجتمعات النامية¹. الوقت عنصر نادر غالي القيمة، و رغم أنه متاح و متوفر للجميع، فإنه غير قابل للعودة من جديد، فعندما يذهب الوقت فإنه يمضي إلى غير عودة و يذهب إلى غير رجعة، و رغم ذلك فإننا نعامله بأنه لا قيمة له². يعد الوقت أحد أندر الموارد الاقتصادية الهامة و الثمينة للإدارة و يتميز من غيره من الموارد، بأنه العنصر الذي لا يمكن استنجاهه أو شراؤه أو اقتراضه أو تخزينه و لا يمكن الاستغناء عنه و إبداله بغيره³.

و يعرف بأنه مادة الحياة، و هو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، و هو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بآخر، و يعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل⁴. و نستخلص مما سبق بأن الوقت أثمن و أندر مورد بالنسبة للفرد أو المنظمة فهو الحياة و إذا لم نعرف استغلاله ضاعت أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء .

2. أنواع الوقت : هناك أربعة أنواع رئيسية للوقت و هي كالآتي⁵:

الوقت الإبداعي : و هو الوقت المخصص للتفكير و التحليل و التخطيط للمستقبل و تنظيم العمل و تقديم مستويات الإنجاز ، و يلاحظ أن معظم النشاطات الإدارية بل و الإنسانية بوجه عام يجب أن يمارس فيها

¹ رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط2007، 1، ص314 .

² قاسم نايف علوان، إدارة الوقت (مفاهيم عمليات ، تطبيقات)، دار الثقافة للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص 33 .

³ خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية و إدارة الوقت، دار جليس للنشر، مصر، ط 2010، 1 ص 86 .

⁴ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت (المفهوم و القواعد و المهارات)، المجموعة العربية للنشر، مصر، ط2، 2014

هذا النوع من الوقت لأنها تحتاج إلى تفكير علمي و عميق، حيث يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية وغير الإدارية بأسلوب علمي من كافة جوانبها بهدف تقديم حلول موضوعية و منطقية تضمن فعالية القرارات التي تتخذ بصددھا .

الوقت التحضيري : و هو الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل و قد يستغرق في جمع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات عامة قبل بدء تنفيذ العمل و من المفترض أن يتيح المدير هذا النشاط ما يحتاجه من الوقت لما قد يترتب على عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل من خسائر اقتصادية .

الوقت الإنتاجي : و هو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد و التخطيط له مسبقا و هنا لا بد من إحداث نوع من الموازنة بين الوقت المستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل و بين الوقت الذي يقضى في التحضير و الإبداع .

الوقت غير المباشر : و هو الوقت المخصص لنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها على علاقات المنظمة و على علاقتها بالغير كالارتباط بهيئات و مؤسسات و المشاركة في الندوات و المؤتمرات النوعية .

3. خصائص الوقت :

يمثل الوقت أحد الموارد المهمة و النادرة لأي إنسان و أية منظمة، و الوقت كمورد له خصائص عديدة منها⁶:

أنه يوزع على الكل بالتساوي، فكلنا لديه 24 ساعة يوميا و 7 أيام أسبوعيا و 52 أسبوعا في السنة، كذلك فالوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه أو استئجاره أو إحلاله أو تخزينه أو ادخاره أو استرجاعه أو إطالته أو زيادة سرعته فضلا عن كونه أحد مدخلات العمل الإداري، و لهذا يجب الحفاظ عليه و الإحساس بقيمته و العمل على إدارته بشكل منظم و كفاء .

أيضا يمكن أن نقول أن :

1 - الوقت مورد محدود له بداية و له نهاية : و هو عبارة عن عمر الإنسان المحدد له و انه لا يمكن تنميته أو تحديده أو إضافة سنوات أو أشهر أو حتى أيام أو ساعات له .

2- الوقت سريع الانقضاء : فالوقت يمر كلمح البصر، فهو يفر من الإنسان بسرعة عجيبة خاصة عندما يكون الشخص مزحوما بالأعمال و المشاغل .

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

⁶ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

4. الوقت كمورد له خصوصية، فأنت يمكن أن تكسب المال و تتعلم المهارات و تكسب الأصدقاء، إلا أنه لا يمكنك أن تخلق الوقت .

ثانيا : ماهية إدارة الوقت

1. مفهوم إدارة الوقت :

لمفهوم إدارة الوقت عدة معاني و تفسيرات و ذلك اعتمادا على نوع النشاط و طبيعته، و طبيعة القائمين عليه ، و نوع المنظمة و أهدافها و رسالتها و سنحاول استعراض بعض هذه المفاهيم : هي فن و علم الاستخدام الرشيد للوقت، هي عملية استثمار الزمن بشكل فعال و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الاتصال ، و كذلك الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، و إذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام و التحليل و التخطيط و المتابعة⁷.

كما عرفت بأنها : عملية تخطيط و تنظيم و توجيه، و رقابة الوقت، بما يمكن المدير و العاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله ، و هو القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت⁸ .

كما تعرف بأنها : هي إدارة الذات بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح و المحدد، و إن المهارات التي يحتاجها الفرد في إدارة الآخرين مثل القدرة على التخطيط، و التفويض، التنظيم، التوجيه و التحكم تعتبر نفس المهارات التي يحتاج إليها لإدارة الذات، كذلك كان من الضروري معرفة الجوانب الضعيفة في نفس الوقت و تقويتها من اجل إدارة فعالة للوقت أو بمعنى آخر إدارة فعالة للذات⁹ .

ويرى الإداريون التنفيذيون الأمريكيون أن إدارة الوقت عبارة عن : " ممارسة أعمال فضلى تستدعى قدرا عاليا من التخطيط و التنظيم و الرقابة للوقت و للقائمين عليه و ذلك بهدف بلوغ أغراض معينة تقدم التنظيم و الأفراد على حد سواء¹⁰ .

و عن إدارة الوقت في القرآن الكريم فقد نبهنا الله سبحانه و تعالى على أهمية الوقت كثيرا و حث على اغتنامه و عدم إضاعته فهو من الأمور التي يسأل عنها الإنسان يوم القيامة .

قال الله تعالى " و العصر، إن الإنسان لفي خسر " صدق الله العظيم

⁷ زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2006، ص23 .

⁸ محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص13 .

⁹ شوقي عبد الله، إدارة الوقت، دار المشرق الثقافي، الأردن، ط1، 2006، ص61 .

¹⁰ بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص51 .

و في السنة النبوية :

قال الرسول الله صلى الله عليه و سلم : " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه ، و عن شبابه فيما أبلاه ، و عن ماله من أين أكتسبه و فيما أنفقه ، و عن علمه ماذا عمل به "

و نستنتج مما سبق أن الإدارة الفعالة حتى تكون ناجحة لابد من استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة استغلالاً أمثل إضافة إلى إنجاز المهام و الأعمال المسندة بالكم المطلوب و الجودة المناسبة و بأدنى تكلفة و في الوقت الجيد ، فإذا لم تتم هذه الأعمال في وقتها المحدد لن تكون ذات جدوى و فعالية .

2. أهمية إدارة الوقت :

إن إدارة الوقت تمكنا من توزيع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم و المحدد ، و هذا ما نوضحه فيما يلي ¹¹ :

- 1- تحديد جيد و فعال و واضح و سليم للاختصاصات يمنع التعارض و التضارب و التنازع في الاختصاصات و يمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين و وضع العراقيل أمامهم، و يساعد على تنظيم الأولويات و ترتيبها، كما انه يمنع الازدواج في الأعمال، أو القيام بأعمال غير مطلوبة .
- 2- تعميق وع و مدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع و تعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد .
- 3- استخدام التنسيق المسبق و المبكر و أساليب المشاركة و التفاعل و التفعيل البشري و زيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع ، حيث أن العلاقة بينهم تتم عن طريق التعاون المتبادل و ليس تطاحن وظيفي
- 4- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة و ثروة الزمن و الوقت .
- 5- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات و المستجدات و لطموحات الأفراد و الارتقاء الوظيفي .
- 6- زيادة دافعية التحفيز سواء الذاتية أو الخارجية و مدى قدرتها على تحريك و إقناع و حث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها .
- 7- قرب المتابعة، أي أن تتم المتابعة عن كثب و بشكل سليم سواء مكانياً أو زمنياً أو نشاطياً .
- 8- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل و أقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة .
- 9- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية و الإبداعات الشخصية، و للتعبير الأفضل عن المواهب و المهارات و تحقيق و تشجيع الابتكارات و الاختراعات .

¹¹ سليم جلدة، سامي محمد هشام، فن إدارة الوقت و الاجتماعات، دار الدجلة، الأردن، ط 1، 2007، ص11-13.

3. أنواع إدارة الوقت :

و تتمثل أنواع إدارة الوقت فيما يلي¹².

• إدارة وقت الأفراد :

هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات و الوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد و رفع معدلات الأداء، و تقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا .
و من خلال إدراك أهمية الوقت، و أن ما ضاع منه لا يعود، علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط و التنظيم .
وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر، و الإدارة الفعالة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة و وقتهم بكفاءة و فعالية .
و في تعريف آخر لإدارة وقت الأفراد بأنه مهارة تعليم المرؤوسين على أداء الأعمال بصورة صحيحة، في الوقت الصحيح ، لتحقيق الأهداف المطلوبة .
و تتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي :

- إدارة المديرية بأهمية تطوير الأفراد .
- رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير .
- وضوح الأهداف، و تجنب أن تكون غامضة أو غير محددة كأن تقول نرغب في رفع الإنتاجية و زيادة كفاءة العاملين ، دون ذكر نسب أو معايير يمكن قياسها .

• إدارة وقت المنظمات :

إذا كان الوقت هو الحياة، فإن إدارة الوقت تعني الطريقة التي نختارها لندير بها حياتنا، و أن الواجبات دائما أكثر من الأوقات .

أو كما يقال في حالة المدير " وقت قليل و مهام كثيرة جدا "

و لذا فهي تتطلب اهتماما بالغا بالطريقة التي نخطط بها أوقاتنا و الإدارة الفعالة للوقت، هي الطريقة التي تحسن بها استغلال الوقت، فبإضافة ثلاثون دقيقة إلى الوقت المخصص للعمل، تعني إضافة شهر

¹² أسعد صالح بو بكر العقلي، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العملية في إدارة الوقت، تاريخ الإطلاع :

عمل كل سنة، و تبرز أهمية الوقت لدى المديرين من كون أنشطتهم موزعة بين أداء الأعمال الإدارية اليومية، و بين التفكير و التأمل في أنشطة و فرص و أعمال الغد .
"إن أهم هدف في إدارة الوقت، بالنسبة للإداري هو أن يجد لنفسه وقتا اكبر تحت تصرفه و هو الجزء الوحيد من اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه و يدعي ملكيته فعلا .
فالوقت الخاص ضروري للتفكير و التخطيط و حل المشكلات بأسلوب مبدع .
لا تقدم إدارة الوقت حلولاً للمشكلات الإدارية، ولكنها تخصص الوقت المناسب الذي يمكن للمدير أن يجد الحلول ، و يخطط للمستقبل ، و يقيم مدى التقدم العام " .
و المنظمة الناجحة هي التي تقوم بعملية تحليل للوقت، و ذلك بتحديد كل أنواع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة، ثم تقوم بإجراء الاختبارات التالية :

- مدى ضرورة النشاط .
- تطبيق معدل الكفاءة و أن الأعمال تؤدي بالكفاءة المعيارية المطلوبة .
- وجود مواعيد محددة لبداية و نهاية كل عمل .
- مبدأ إعادة التحليل .

المطلب الثاني : الوقت و نظريات الإدارة

الإدارة حركة و زمن أو عمل ووقت، و ما من عمل يؤدي إلا و كان الوقت بجانبه و ما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد¹³ .

و انطلاقاً من هذا المفهوم برزت و بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة و سنتناول هذا الموضوع على شكل التالي :

أولاً : نظرية الإدارة العلمية : اهتمت نظرية الإدارة العلمية التي عنى بها فريدريك تايلور بدراسته الحركة و الوقت و قد قام بدراسته للوقت في عام 1881 م في شركة ميدفيل الفولاذ، و تكونت دراسة الوقت عنده من جزئين للعمل، عمل تحليلي و آخر إنشائي حيث تضمن العمل التحليلي الخطوات التالية :

- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة .
- التخلص من الحركات غير الضرورية .
- دراسة الحركات المتبقية و جعلها نموذجية و نمطية بالنسبة لتركيب الأفراد .
- تسجيل وصف كامل لحركة من هذه الحركات و تحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها .

¹³ قاسم نايف، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث و الأعطال المفاجئة للآلات و غيرها و إضافتها إلى الوقت الفعلي .
 - تحديد نسبة مئوية تمثل بطء الفرد في أداء العملية عندما يبدأ بها لإضافتها إلى الوقت الفعلي .
 - تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجيد نشاطه و إضافتها إلى الوقت الفعلي .
- و في الجهة المقابلة فقد تضمن العمل الإنشائي ما يلي :

- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في حياة العمل ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة .
 - يمكن من خلال هذا التوصيف اختيار مجموعة من الحركات التي يمكن للفرد أن يستخدمها لأداء أي عملية و تجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها، و بالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء أي عملية من خلال إضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به .
 - يتطلب هذا العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد، و نوع و طاقة الآلات المستخدمة و موقعها، و كيفية التنسيق بين طاقاتها الإنتاجية و غير ذلك .
- مما سبق يتضح أن تيلور استخدم جزءا من دراسة الحركة، كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت، و تتطلب هذه الدراسة دراسة للوقت الكامل للعمل الذي يؤدي مع تحديد أوقات للعطل و الأعياد و أوقات للراحة والأوقات الضائعة أيضا .
- إذ أن الإنسان لا يمكن أن يكون مطلقا، فأى عمل يقوم به لا بد و أن ينتج عنه وقت ضائع، كما انه يحتاج إلى قليل من الراحة لضمان استمراره فيه و لكن هناك فترات محددة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية و إذا زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدرا في الوقت .

ثانيا : نظرية العلاقة الإنسانية (Human Relation Theorf)¹⁴

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتم بها التون مايو (Elton Mayo) على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية و الإنسانية ، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض و علاقاتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل و خارج المنظمة .

و قد تجلّى اهتمام في هذه النظرية بالوقت من خلال ضرورة إعطاء العمل فترة للراحة و أخرى للعمل مما ينعكس ايجابيا على روحه المعنوية و بالتالي على إنتاجيته و ذلك من خلال إشعار الأفراد بمسؤوليتهم و أهمية الدور الذي يؤديه لتحقيق أهداف المنظمة و أنهم الجزء الأساسي فيها .

¹⁴ قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص ص 48-50.

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

- 1- إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرائق و أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج و ذلك من خلال التطورات التكنولوجية و التقنية التي تؤثر على العاملين و تساعدهم في سرعة العمل و الإنجاز .
- 2- إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات و زيادة حجم المشروعات الكبيرة، مما يؤثر على قدرات و مهارات المديرين و الأفراد، فالمدير الذي كان يدير منظمة صغيرة سيجد صعوبة كبيرة في إدارة منظمة كبيرة فيها الكثير من التدخلات و الإمكانيات التقائية الأمر الذي يؤدي إلى الحد من قدرته و أمكاناته و خبراته التي اكتسبها من قبل و لن يستطيع مواكبة التطور إلا بإجراء التدريب و التأهيل لإدارة المنظمة الكبيرة و بالطبع فإن هذا يحتاج للكثير من الوقت للوصول إلى ذلك .
- 3- إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فالعامل المبتدئ الذي دخل المنظمة صغير السن لا يفكر إلا في المستقبل و يحس بالماضي ليتخذ منه قواعد و مبادئ يمكن أن يستفيد منها في عمله المستقبلي .
إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرق و أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج و ذلك من خلال التطورات التكنولوجية و التقنية التي تؤثر على الأفراد العاملين و تساعدهم في العمل و الإنجاز .

ثالثا : النظرية الحديثة للمنظمة (Modern theory organization)¹⁵

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

1. نظرية اتخاذ القرارات Decisions Making Theory :

من أشهر رواد هذه النظرية هيربرت سايمون (Herbert simon) فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة و أضافت إليها و طورت مفاهيمها .

و احتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا و استعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط و الإنتاج حيث اعتمدت على الأحداث الماضية و صنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات و هذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة أو غير مستقرة .

وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية و بذلك يمكن القول :

أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ و زمن حدوثه أيضا .

2. النظرية الرياضية Mathematical theory :

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها و إدارة وقتها حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، و في كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى، وبذلك فقد اهتمت

¹⁵ قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص ص 50-51

هذه النظرية بالوقت و ظهرت أهميته في الطريقة العلمية و حساب التفاضل و نظرية الاحتمالات و غير ذلك من الأساليب.

المطلب الثالث : إدارة الوقت وفق الوظائف الإدارية

تشمل الإدارة عددا من الوظائف أهمها التخطيط و التنظيم و التوجيه و اتخاذ القرارات و الرقابة¹⁶. فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته و هو يرتبط بين أجزاء العملية الإدارية و كذلك بين العمليات المتسلسلة و المتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمنا لبدايتها و نهايتها و على العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية .

إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة و ان يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي و أن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة و على المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له .

و من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الإداري الاتجاه و الطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد و القريب .

و تتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي قاعدته الأهداف الإستراتيجية تعلوها الأهداف السنوية و نصف السنوية فالأهداف الشهرية و الأسبوعية و اليومية .

و في مجال التنظيم، دلت الدراسات و التجارب التي قام بها العديد من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج و لا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم مثل :

- التفاهم و المحبة و الثقة المتبادلة بين القائد و المرؤوسين .
 - توافق و اتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم .
 - تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة .
- و يرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة نواحي منها تحديد مهام و اختصاصات العاملين و تقييم العمل بينهم بشكل موضوعي و عادل و تحديث و تبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري و ذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة و توافر البيئة التنظيمية المحاببة للعمل و أخيرا تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء و الاتجاه نحو تفويض السلطة، لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم

¹⁶ حنا نصر الله ، مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي للنشر، دمشق، ط1، 2005، ص 30 .

التخصص و تقسيم العمل، و من شأنه كذلك أن يبسر قيام كل مستوى إداري بمهامه بحيث يغدو الوقت الموزع كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى .

و تظهر أهمية الوقت في التوجيه فالموجه يجب أن يكون على علم و دراية بتوقيت التوجيه و بنفسية العاملين و بظروف المنظمة و إلا كان التوجيه في غير محله و خارجا عن الوقت، و بنفسية العاملين و بظروف المنظمة و إلا كان التوجيه في غير محله و خارجا عن الوقت فإطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل و سأم فلا تتحقق الفائدة المرجوة من التوجيه في زمن قصير و بأزمنة متفاوتة يعطى ثمارا يانعة .

و للاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه، يفترض توافر قواعد ثابتة و سليمة للبيئة المادية و الاجتماعية للمنظمة فنجاح عملية الاتصالات تعتمد و بشكل أساسي على توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل و السياسة التحفيزية المناسبة و الفعالة و على الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل و أثرها في انجاز العمل و على إيجاد علاقات اجتماعية طيبة و تعاون و محبة و ثقة متبادلة بين العاملين و على توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة و فعالية .

و كذلك فإن عمليات اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة و لاشك أن اختلفت نوعية المشكلات و اختلاف الظروف التي يواجهها الإداري فضلا عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار كذلك يختلف هذا الوقت تبعا لاختلاف النمط القيادي في المنظمات .

و تظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب و يطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة و صارمة و تم تنفيذها من خلال التهديد و الوعيد و يقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات و معتمدة على الثقة و المحبة و الحرص على تحقيق الأهداف .

المبحث الثاني : الإدارة الفعالة للوقت

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

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الوقت

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في فعالية إدارة الوقت يمكن توضيحها فيما يلي ¹⁷ :

أولاً : مضيعات الوقت

قد يبدو تعريف "مضيعات الوقت"، سهلا للوهلة الأولى فالهواتف و العمل الورقي و توقف آلة النسخ و الحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت و لكن إذا ما بذل جهد لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر جلية .

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف و الأزمات و الأمكنة و الأشخاص و هو نشاط يأخذ وقتا غير ضروري أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو انه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب و الوقت المبذول من اجله .

ثانياً : العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت

أ. العوامل بشكل عام ، كما وضحها "دركر Dreker"

1- سوء الإدارة و عدم كفاءة التنظيم :

الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين، وخاصة وقت المدير و من مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى .

2- تضخم أو زيادة عدد العاملين :

تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم البعض و يتبادلوا الزيارات و الأحاديث .

3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول :

إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت و الجهد و المال و بالتالي يجب على المدير أن يحرص على التقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى .

4- عدم كفاية المعلومات و أنظمة الإتصال :

تشكل المعلومات حجز الزاوية في عمل المدير، و بالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول المعلومات غير الدقيقة .

¹⁷ نادر احمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2009، ص ص 155-158.

5- الزيارات المفاجئة و الإجتماعات غير الناجحة، و التردد في إتخاذ القرارات، الخوف من ارتكاب الأخطاء و التفويض غير الصحيح و سوء ترتيب الأولويات و المقاطعات أثناء العمل و المجاملات و التفاعل الإجتماعي داخل المنظمة .

6- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد و قراءة الصحف و المجالات .
ب. العوامل و العمليات الإدارية ، كما وضحتها "Makenzi"
تتخلل مضيعات الوقت مختلف العمليات الإدارية و ذلك كما يلي :

1- التخطيط :

- عدم وجود أهداف أو أوليات أو خطط يومية.
- الانتقال من عمل إلى آخر قبل الانتهاء من الأول .
- عدم وجود مواعيد محددة للانتهاء من المهام .
- القيام بالأعمال كثيرة في وقت واحد تقديرات غيرا واقعية للوقت .

2- التنظيم :

- وجود مكتب تتكدس عليه الأوراق و الملفات .
- تكرار الجهود .
- عدم وضوح المسؤوليات و السلطات .
- وجود أكثر من رئيسي واحد للموظف.

3- التوظيف :

- وجود مرؤوسين غير مدربين و غير أكفاء .
- كثرة عدد الموظفين أو قلتهم.
- الفوضى و انعدام الانضباط الداخلي .

4- التوجيه :

- الإصرار على أداء العمل شخصيا .
- التفويض غير الفعال لسلطة .
- ضعف القدرة على التكيف .

5- الاتصال:

- كثرة الاجتماعات و اللجان .
- الاتصال غير الواضح .
- عدم القدرة على الإنصات .
- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين .

6- اتخاذ القرارات :

- اتخاذ قرارات متسارعة .
- التردد في اتخاذ القرارات و المماطلة.
- الحرص على جمع كل الحقائق .
- القرارات بوساطة اللجان .

المطلب الثاني : مناهج الإدارة الفعالة للوقت

هناك ثمانية مناهج مختلفة تقوم على افتراضات و مبادئ، و لكل منهج منها قيمته و إضافته، و تتمثل هذه المناهج فيما يلي¹⁸ :

1- منهج التنظيم :

يقدم هذا المنهج على أن معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى، و غياب النظام و ما يترتب على ذلك من اختلاط الأمور، حيث لا يجد الإداري ما يريد عندما يحتاجه، و يصبح الحل المنطقي في بناء النظم التي تهتم بالتنظيم في ثلاثة مجالات :

- تنظيم الأشياء : أي ضبط كل شيء، بدءاً بمفاتيح الأبواب، إلى الحاسبات إلى الدواليب الملفات، إلى الأرفف إلى المساحات في المكاتب و حتى المنازل .
 - تنظيم المهام : أي إعطاء الأوامر و تحديد خطوات التنفيذ باستخدام قوائم بسيطة أو خرائط معقدة أو حتى برامج كمبيوتر تخطط لإدارة المشاريع
 - تنظيم الأفراد : أي تحديد ما يمكن أن يقوم به الإداري و من يعملون معه ثم تفويض الأعمال لديهم ثم بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى يتمكن هذا الإداري من التحكم فيما يجري
- من أهم نقاط القوة في هذا المنهج أن التنظيم يوفر الوقت و الكلفة و الجهد، إذ لا يضيع الوقت في البحث أو كتابة التقارير مثلاً .

2- منهج المسؤولية الشخصية :

الهدف من هذا المنهج هو حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز و الإنتاج فالجميع محاصر بطلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة و لذلك يرى هذا المنهج انه إذا لم يتصرف المدير بحزم حيال هذا الهجوم على وقته فسينهار النظام كله .

قوة هذا المنهج تتبع من اعتباره أن الوقت هو مسؤولية شخصية يجب مساعدة الفرد على حمايته من الضياع حتى يمكن استغلاله في الإبداع و التركيز في عمل خلاق .

¹⁸ محمد محمد الشافعي، إدارة الوقت، مركز محروسة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2002، ص 43-47.

3- منهج الإنجاز :

منهج تحقيق الإنجاز فهو يقوم على مبدأ اعرف ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيق الإنجاز المطلوب من خلال عدد من أساليب التخطيط المتنوعة مثل التخطيط القصير أو المتوسط أو طويل الأجل ووضع الأهداف ووضع السيناريوهات و حفز الذات و إنهاء المهمة و الحماس من خلال تهيئة حالة ذهنية ايجابية تسعى لتحقيق ما تريد .

4- منهج التسلسل :

يعتمد هذا المنهج على مبدأ يمكنك أن تفعل ما تريد ، ولكن ليس كل ما تريد " فهو يعتمد على المرح بين منهج الهدف الذي يسعى الفرد لتحقيقه مضافا إليه مبدأ التسلسل في تحقيق الأهداف . و لهذا المنهج عدة أساليب للتطبيق متنوعة، منها مثلا أسلوب تحديد القيمة و ترتيب المهام بافتراض تحديد ما يريده الفرد .

5- منهج الأدوات المساعدة :

يقوم هذا المنهج إلى السعي لرفع قدرة المرء على الإدارة الأفضل في استخدام الوقت المتاح له و أيضا كافة نواحي الحياة باستخدام بعض الأدوات التي تضمن تنظيم المهام و الوصول إلى المعلومات بسهولة و تساعد على جعل الأداء أكثر فعالية مما ينعكس على الاستخدام الأمثل أيضا للوقت و يؤدي لتحقيق أفضل النتائج و هذه الأدوات متنوعة مثل الحاسب الآلي أو المذكرة أو الخطط . يحقق هذا المنهج الاستخدام الفعال لتلك الأدوات المساعدة في تحقيق :

- وضع الأهداف ووضوحها .
- تنظيم المهام و ترتيبها .
- الاستخدام المنظم و السريع للوقت و الجهد .

6- منهج مهارة إدارة الوقت :

- هذا المنهج يقوم على أساس أن إدارة الوقت هي مهارة شخصية تحتاج إلى إتقان عدة أشياء :
- استخدام تقاويم و أجندات المواعيد .
 - تحقيق الأهداف .
 - تنظيم جيد و دقيق لمهام العمل و الأفراد .
 - وضع خطة تتضمن أولويات العمل المطلوب .

هذا المنهج التنظيمي شائع و قائم على أن غياب مهارة التخطيط ووضع الأهداف و التفويض سيؤثر على التنظيم و لذلك يلجأ كثير من المنظمات إلى وسائل تعليمية لتعليم العاملين الأساسيات .

7- منهج التمتع الطبيعي بالحياة :

يقوم هذا المنهج على التدفق الطبيعي لحياة منفتحة متدفقة و تلقائية، و التمتع بالحياة الطبيعية السهلة المستندة إلى التركيز على السلام و الاستقرار الداخلي و التوافق الداخلي للذات، و الانسجام مع الطبيعة بعيد عن إلحاح الظروف التي تضغط علينا فهذا المنهج بمثابة حركة مضادة لتلك الأساليب التقليدية لإدارة الوقت .

8- منهج تأثير الذات :

يهتم هذا المنهج بالمبادئ التي تشكل السلوك، فيقود إلى إدراك الذات و من ثم تطويرها، إذ يعتقد أن هناك مؤثرات تأتي من البيئة الاجتماعية و الموروثات مسببة سلوكيات الهزيمة و غياب الإنجاز في إدارة الوقت و لكن هذا المنهج لا يعالج إلا جانباً واحداً من مشكلات إدارة الوقت، ففهم الإداري لذاته هو جزء من أجزاء التغيير الفعال في إدارته لوقته فقط .

المطلب الثالث : أساليب و خطوات الإدارة الناجحة للوقت

أولاً : أساليب الإدارة الناجحة للوقت

لقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من الأساليب لإدارة الوقت بشكل فعال من أهمها¹⁹ :

1- التخطيط الجيد للعمل :

فالتخطيط هو الأمر الذي تبدأ به كل الأمور القيادية و الإدارية، فالتحضير المسبق العقلاني هو الدليل الذي يبين للمرء أين يجب أن يذهب، و كيف أن يمكن أن يصل إلى هناك بالاتجاه الصحيح، فالتخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت لأنه بدون التخطيط الفعال للوقت لا يمكن التخلص من العوامل المؤثرة فيه .

2- التنظيم الفعال :

إن لتنظيم الفعال دوراً كبيراً في الاستفادة من مرونة الوقت لإنجاز الأعمال، و المقصود بالتنظيم هنا هو جمع و إعداد أهم الأمور التي تساعد في إنجاز أعمال المدير، كتنظيم مكان العمل، التخلص من أكداص المعاملات أنظمة حفظ الملفات إضافة إلى بعض الأمور الوظيفية اليومية التي يقوم بها المدير .

3- إحباط المقاطعات أو التقليل منها :

كالزيارات و المكالمات الهاتفية ، الاجتماعات غير الضرورية و لكن يمكن التغلب على هذه العوائق و تحديد عملها

أ- الزيارات :

لتطوير كفاءة التعامل مع الزوار و المراجعين و الموظفين يجب إتباع ما يلي :

¹⁹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 164 - 170 .

- التخلص من سياسة الباب المفتوح .
- إعطاء السكرتيرة الصلاحية في تحديد المواعيد و غريلة الزوار .
- قيام المدير بزيارة مكاتب المرؤوسين بنفسه .
- استقبال الزائر خارج المكتب و عدم السماح له بالاستقرار .
- إن كل هذه النقاط ستساعد المدير على تطوير كفاءته في التعامل مع الزوار غير المتوقعين و بالتالي توفير الكثير من الوقت .

ب- المكالمات الهاتفية :

- يعتبر الهاتف سلاحا ذا حدين، بإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت و بإمكانه أن يضيع الكثير منه أيضا و يمكن إدارة الهاتف على النحو التالي :
- تحديد زمن المكالمة قبل البدء فيها .
 - الدخول في صلب الموضوع مباشرة .
 - تخصيص وقت معين لإجراء المكالمات اليومية .
 - القيام بتوكيل استلام المكالمات الهاتفية لشخص آخر .
 - استخدام الهاتف عند الضرورة فقط .

ج- الاجتماعات :

- يتم الاجتماع عندما يتواجد المدير مع شخصين أو أكثر سواء بشكل رسمي أو غير رسمي و لزيادة فعالية الاجتماعات يجب إتباع ما يلي :
- تحديد هدف الاجتماع .
 - التحضير للاجتماع بتحديد وقته مكانه الفترة الزمنية التي تلتزمه .
 - اختيار رئيس الاجتماع .
 - تسجيل النتائج و تقييمها .
 - تحديد القرارات المطلوب تنفيذها .

د - اتخاذ القرارات الصحيحة في حينها :

يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات عبارة عن البحث عن البدائل الممكن استخدامها للوصول إلى هدف معين و من ثم مقارنة و تقييم تلك البدائل بحيث نصل إلى بديل واحد فنختاره ليتم تطبيقه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

هـ - التفويض الفعال للصلاحيات :

وهذا الأسلوب يعتبر من العادات الإيجابية و المهارات الإدارية و ذلك لتنفيذ العمل من خلال آخرين مما يساعد على توفير وقت المدير و زيادة خبرة الأفراد

و نموهم بتدريبهم على تحمل المسؤولية و رفع الروح المعنوية في نفوس المرؤوسين و ذلك بإشراكهم في المسؤولية و اتخاذ القرار، حيث أن قيام المدير بالتفويض يمكنه من توفير الوقت و تخصيصه للأمر الاستثنائية و ترك الأمور الروتينية للمرؤوسين و منه فالقيام بعملية التفويض الفعالة ضرورية لإدارة الوقت الفعال .

و- إدارة وقت المرؤوسين :

يحتاج المرؤوسين إلى إرشادات مديريهم لتطوير وقتهم بشكل جيد فكثيرا ما نجد من بين مسببات ضياع الوقت المدير من حيث عدم إعطائه الصلاحيات الكافية لمرؤوسيه أو عدم وضوح أوامره و تعليماته و فيما يلي بعض المقترحات التي يمكن أن يطبقها المدير لتساعده في الأخذ بيد مرؤوسيه في إدارة وقته ووقتهم :

- التأكد من معرفة المرؤوسين معرفة كاملة بمسؤولياتهم و طبيعة العمل الذي يقومون به و ذلك بتوفير الوقت اللازم لشرح مسؤولياتهم و طريقة التعامل المطلوبة منهم مع باقي الأقسام و التنسيق بين وقت المدير و أوقاتهم .

- وضع مقياس الأداء و إعلامهم به و بطريقة قياسه و هذا سيحد كثيرا من الوقت المستغرق في حل مشاكل العمل و مراقبته .

جعل إدارة الوقت بفعالية أحد أهداف التنظيم الهامة و عدم القيام بأي تعديل أو تعديل بدون تباحث و الوصول إلى اتفاق .

ثانيا : خطوات و مبادئ الإدارة الناجحة للوقت

تتلخص خطوات و مبادئ الإدارة الناجحة للوقت كالاتي ²¹²⁰ :

1-مراجعة الأهداف و الخطط و الأولويات

يجب على الفرد أن يراجع أهدافه و خطته و أولوياته لأنه بدون أهداف واضحة و خطط سليمة و أولويات مرتبة لا يمكن له أن ينظم وقته و يديره إدارة جيدة .

2-الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل :

الخطوة الثانية في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يقوم الفرد بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصير (سنة مثلا) يوضح فيه الأعمال و المهام و المسؤوليات التي سوف إنجازها و تواريخ بداية و نهاية إنجازها و مواعيد الشخصية .

3-وضع قائمة إنجاز يومية :

الخطوة الثالثة في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يكون للفرد يوميا قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي أو تكاسل و يجب أن يراعي عند وضع قائمة إنجازاته اليومية عدة نقاط أهمها :

- جعل وضع القائمة اليومية جزءا من حياة الفرد .

- لا يبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية

4- سد منافذ الهروب :

و هي المنافذ التي يهرب بواسطتها من مسؤولياته التي خطط لإنجازها و خاصة الصعبة كتصرفه عنها مثل : الكسل، التردد، التأجيل، التسويق، الترويج الزائد عن النفس .

و يجب على الفرد أن يتذكر دائما أن النجاح يرتبط أولا بالتوكل على الله عز وجل ثم بمهاجمة المسؤوليات الثقيلة و الصعبة عليه و إن الفشل يرتبط بالتسويق و الهروب، كما يجب عليه إذا ما اختلطت عليه و إن الفشل الأولويات و وجد نفسه يتهرب من بعض مسؤولياته و تضييع وقته أن يسأل نفسه الأسئلة التالية :

أ- ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن أو ما أفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة ؟

ب- ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي ؟ و المشاعر المترتبة على التسويق و التردد ؟

5- أستغل الأوقات الهامشية :

و المقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات و بين الأعمال .

مثل : استخدام السيارة، انتظار الوجبات، توقع الزوار و الانتظار لدى الطبيب و هي تزيد كلما قل تنظيم الفرد لوقته و حياته .

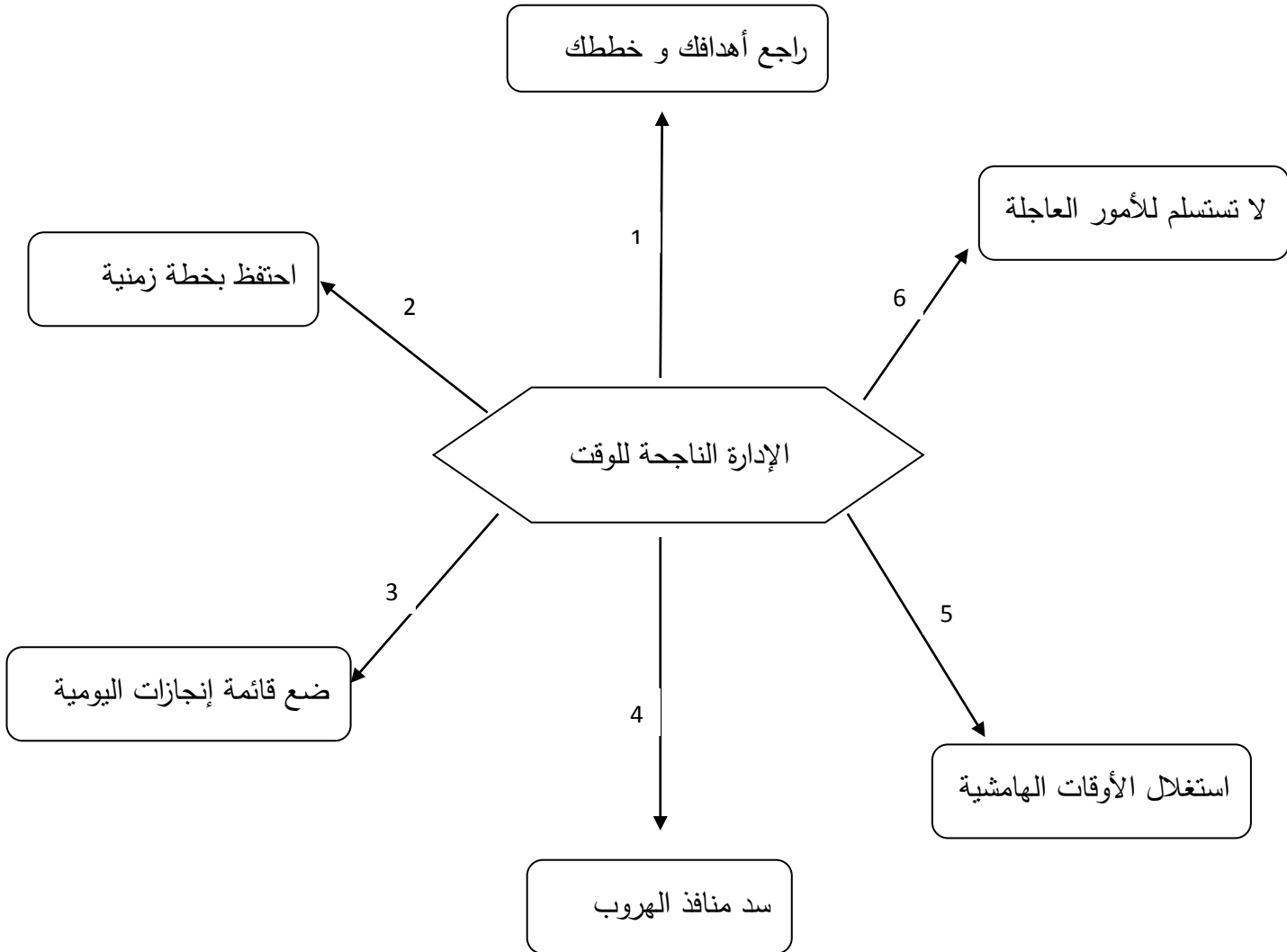
و يجب عليه أن يتأمل كيف يقضي دائما وقته ثم يحلله و يحدد مواقع الأوقات الهامشية .

6- لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية :

لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين و أولوياتهم و ما يرون أنه مهم و ضروري و تسلبه فعاليته ووقته يتم ذلك استسلام الفرد للأمور العاجلة غير الضرورية، عندما يضعف في تحديد أهدافه و أولوياته، و يقل تنظيمه لنفسه و إدارته .

و يوضح الشكل التالي الخطوات الستة لإدارة الوقت بفعالية :

الشكل (1-1) الخطوات الستة لإدارة الوقت بفعالية



المبحث الثالث : إستراتيجية إدارة الوقت

إن أهمية إدارة الوقت و دورها الحاسم و الإستراتيجي في هذا العصر الذي تزايدت فيه الضغوطات الاجتماعية و بروز الثورة التقنية و انفجار المعلومات الذي يستلزم متطلبات إستراتيجية لإدارة الوقت لاستغلال و إدارته بشكل فعال .

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية إدارة الوقت

إن مفهوم إدارة الوقت مفهوم إستراتيجي حيث، ينبع من الرؤيا العامة لرسالة المنظمة و يصاحب تقنيات هذا المفهوم و آلياته كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية أو الإنتاجية للأفراد أو الآلات .
و تعرف إستراتيجية إدارة الوقت بمفهومها الواسع بأنها : " الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، و المعرفة العلمية بكيفية استغلاله بفعالية، من أجل زيادة الإنتاجية و رفع معدلات أداء الأفراد و من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على خطوط و مسارات واضحة ترسم معالم المنظمة في المستقبل و شكلها ²² .

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

- حالية أو قريبة .
- قصيرة المدى .
- طويلة المدى .

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

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

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

²² عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين ، تاريخ الإطلاع : 21.02.2015، توقيت

المطلب الثاني : متطلبات إستراتيجية إدارة الوقت

إن إدارة الوقت تحتاج إلى رصد المتغيرات و المستجدات و الظاهر الإدارية المختلفة التي لها تأثير على المنظمة و على العاملين و على قوى الفعل و الإدارة الفاعلة فيه و بما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت و بإمكانية تفصيل الاستفادة من الوقت، و إيجاد الدافع الذاتي على تحقيق الامتياز في استثمار الوقت و في زيادة العائد المترتب على هذا الاستثمار و يتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة المتكاملة لتلك العوامل و تحليلها تحليلًا علميًا يتناول كافة الأجزاء و المكونات و علاقة كل منها بالآخر و يترتب عليها ما يلي²³ :

أولاً : فهم واسع و عميق للظواهر الإدارية :

إن الظواهر الإدارية عديدة و مختلفة و لها صفة التجدد و التحول و لها صفة التمحور و صفة التلازم و التابع و هي تنشأ و تحدث فرادى و جماعات، و هي تحدث فجأة و على غير توقع و بسرعة و هي تحدث أيضاً ببطء و تدريجياً و من ثم فإن الفهم الواسع العميق لها يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع عميق شامل و متكامل للظواهر الإدارية يتناول ما يلي :

- 1- حقائق العمل الموضوعية أي ما هو مطلوب إنجازه من أعمال و مهام و أنشطة، و ذلك في ظل ظروف و موارد و إمكانيات و قدرات معلومة و معروفة مقدماً .
- 2- مهارات سلوكية للأفراد نابعة من ملكاتهم و مواهبهم الخاصة، و قائمة على إشباع و تغطية رغباتهم و حاجاتهم و إرضاء دوافعهم الذاتية نحو الارتقاء و الترقى الوظيفي و المهاري و تحقيق الذات .
- 3- أفكار إبتكارية إبداعية مستحدثة تأتي بالجديد المثمر الغني و الأكثر توافقاً و ثراء و الذي يزيد من الإنتاجية و الإنتاج و بدرجات مرتفعة تجعل من مركز المنظمة التنافسي مركزاً فريداً .
- 4- خيال ناضج قادر على استقراء المستقبل و تفعيل تطلعات و أحلام و امال الأفراد و تحقيقها على أرض الواقع .

ثانياً : استيعاب موسوعي لجوانب و أبعاد الظاهرة الإدارية :

بناء على الفهم يتم استيعاب جوانب و أبعاد الظاهرة الإدارية و إدخالها إلى إطار الوعي و الإدراك و يتم هذا في إطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل و ما تتكون منه من عناصر و أجزاء حتى لا يتم إغفال عنصر من العناصر أو جزء من الأجزاء و في الوقت ذاته تحديد علاقات كل جزء

²³ ربحي مصطفى عليان، أساسيات إدارة الوقت (الوظيفة و الحياة العامة)، دار جرير للنشر، عمان الأردن، 2011،

بالأجزاء الأخرى وعلاقة هذا الجزء و تأثيره على الكل، أي على الظاهرة كلها ومن ثم معرفة أي الأجزاء والعوامل أسهم في هذه الظاهرة الإدارية و أوصلها إلى ما وصلت إليه .

ثالثا : إدراك محيط العلاقات و التوازنات، و التأثيرات المتبادلة :

ما بين الجزء و الكل و ما بين الجزء و الجزء و تأثير كل منها من إدارة الوقت و الأداء و الإنجاز فالإنسان باعتباره عنصر فاعل فإن فاعليته تكاد تتوقف على كيفية و نوعية إدراكه للعلاقات الحاكمة لأداء العمل و تلك المؤثرة على الإنجاز سوءا بشكل داخلي ذاتي كامن فيه أو بشكل بيئي مناخي محيط به أو بشكل عناصر إضافية مساعدة له أو معوقة لإنجازه و من ثم يمكن تحديد ما يلي²⁴ :

- التوازنات المؤثرة على إدارة الوقت .

- العلاقات و الروابط المؤثرة على إدارة الوقت .

- البيئة و المناخ المحيط بإدارة الوقت .

رابعا : تحليل ذكي :

باستخدام عدد من الأدوات الكمية و النوعية لإخضاع المتغيرات و الثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور و تأثير كل منها و بالتالي الوقوف بشكل علمي دقيق على الأدوات التي يتم استخدامها في اكتساب عادة إدارة الوقت و استثماره ، و لعل من أهم الأدوات التي تستخدم في هذا الغرض مجموعتين هما :

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

- المجموعة الثانية : الأدوات الأدبية و المعنوية غير الملموسة و التي تستخدم للإقناع بأهمية و ضرورة اكتساب عادة حسن استثماره و استغلال الوقت .

خامسا : تعامل تنفيذي قائم على :

رسم خطة و اختيار منهج، ووضع تصور و برنامج لاستغلال و إكساب عادة إدارة الوقت لكل العاملين في المنظمة و بدون استثناء و في كل مواقع العمل و إيجاد توقيتات معيارية قياسية لكل وظيفة و عمل يتم القيام به و الارتقاء بهذه التوقيتات بشكل مستمر و اعتبارها احد مجالات التفوق و الامتياز ، و إيجاد الوسائل و الأدوات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على ما يلي :

- توفير الوقت الذي يستغرقه أداء عملية من العمليات التشغيلية و الوظيفية .

- إعادة استثمار الوقت المتاح في المزيد من الإنتاج و التشغيل .

- إظهار قدراتهم الإبداعية و مكفئاتهم على ذلك .

المطلب الثالث : صعوبات و مزايا إدارة الوقت

أولاً : الصعوبات التي تواجه إدارة الوقت

تواجه إدارة الوقت مشاكل لا يمكن فصلها عن المشاكل الإدارية ككل من حيث مشاكل المنظمة أو الأفراد العاملين (الجمهور الداخلي للمنظمة) أو حتى المشاكل الإدارية التي تمس المنظمة من جمهورها الخارجي الذي يكون على صلة و اتصال في طبيعته مع المنظمة ، و يؤكد بيتر داركر على أنه و من خلال تجربته أثناء تعامله مع أعداد كبيرة من رجال الأعمال أن من النادر أن تجد إداريا يمكنه التحكم في أكثر من 25 % من وقته، و فيما يلي بعض هذه الصعوبات²⁵:

- 1- عدم إدراك البعض لأهمية إدارة الوقت، إذ أن بعضا من الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة ليس لديه قناعة بأهمية إدارة الوقت، مما يعيق أي توجه لتحسين أو تطوير للإدارة الوقت في المنظمة
- 2- عدم التزام بعض العاملين بساعات العمل الرسمي، و هذا يدل على عدم وجود أجهزة رقابة ذات كفاءة و فعالية و قدرة على ضبط المخالفين .
- 3- الاتجاهات و القيم السلبية التي يحملها بعض العاملين و التي تختلف حسب المجتمع و الثقافة التي ينتمي إليها الفرد الموظف .
- 4- نقص أو عدم كفاءة أجهزة المعلومات التي تقوم على توفير كامل المعلومات و البيانات المطلوبة من قبل الإدارة في المنظمة .
- 5- عدم إدراك بعض العاملين للمهام و الواجبات الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى عشوائية و تداخل في أداء المهام و بالتالي عدم مراعاة الأولويات التي تؤدي إليها .

ثانيا : مزايا إدارة الوقت

إن إدارة الوقت بشكل جيد تساعد في تحديد مهام و اختصاصات العاملين و تحديد ما هو ضروري، و يمكن توجيههم باعتبار التوجيه ملازم للتخطيط و في عملية اتخاذ القرار . كما يساعد أيضا في الرقابة حيث تمكن من كشف الأخطاء أو منع حدوثها قبل وقوعها في الوقت المناسب و تظهر أهميتها في شكل الرقابة سواء كانت داخلية أم خارجية و مزايا إدارة الوقت كثيرة منها ما تظهر نتائجه في الحال و منها ما تظهر على المدى الطويل . و عندما يحسن الشخص إدارة وقته و يعرف كيفية استغلاله و تنظيمه فإنه سوف يجد ذلك من خلال التحسن و التنظيم العام في حياته، و سينعكس ذلك إيجابيا في تحسن إنتاجيته و قلة الضغوط عليه في العمل و في الحياة .

و لكي يشعر الفرد بمزايا إدارة الوقت عليه أن يتعرف على مدى استفادته من وقته و معرفة ما هي العوامل المبددة لوقته ، و يستطيع إتمام أعماله بشكل أسرع و بمجهود أقل و سوف يحصل على فرص لم تكن بحسابه و هذا يجعله يتكيف مع ظروف الآخرين و جداولهم الزمنية²⁶.

²⁶ ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2008، ص 62 .

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل مفهوم و أهمية الوقت ، و هو المادة التي صنعت منها الحياة و القاسم المشترك لأي عمل يمكن القيام به باعتباره اعلي الموارد حيث ظهرت أهميته في جميع وظائف الإدارة ، كما اتضح في هذا الفصل أن أسباب الاهتمام بإدارة الوقت الفعالة هو التمكن من توزيع الوقت بفعالية بين مختلف المهام بهدف إنجازها في الوقت الملائم و المحدد و تناول أيضا عوامل ضياع الوقت حيث اتضحت من خلاله بأنها المعوقات التي تمنع الفرد من إنجاز أهدافه المحددة في الوقت المخصص لها ، كما تناول أيضا مفهوم إدارة الوقت تعني توزيع الوقت و استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة استغلال أمثل إضافة إلى إنجاز المهام و الأعمال المستتدة بالكم المطلوب و الجودة المناسبة و ذلك بإتباع خطوات و مبادئ و مناهج مختلفة التي تقوم على افتراضات و مبادئ و كذلك أساليب لزيادة فعالية إدارة الوقت .

و تناول أيضا متطلبات إستراتيجية إدارة الوقت و الصعوبات التي تواجهها و في الأخير تطرقنا إلى مزايا إدارة الوقت التي تساعد على تحديد المهام و اختصاصات العاملين و تحديد ما هو ضروري للوصول إلى أفضل طريقة لاستثمار الوقت .

الفصل الثاني

أساسيات تقييم أداء العاملين

تمهيد الفصل:

إن إدارة الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، كما أن الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها كما أن عملية تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية لتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى فرق العمل ومنه يأتي الفصل الثاني في عموميات حول أداء العاملين الذي يتطرق إلى ثلاث مباحث الأول يتمثل في إدارة الأداء ويتضمن المبحث الثاني تقييم أداء العاملين والمبحث الأخير أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول : ماهية إدارة الأداء

سوف نركز في هذا الصدد على إدارة الأداء كمنهج لتحسين وتطوير أداء العاملين على مستوى المنظمة

المطلب الأول : مفهوم إدارة الأداء وأهميتها

أولاً : تعريف إدارة الأداء :

من التعاريف التي أوردها الباحثون في الشأن ما يلي²⁷:

يربط Dary Dessler بين عملية إدارة الأداء وبين تحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة، ويرى أن إدارة الأداء تعني تدريب وتقديم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

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

إن إدارة الأداء هي منهج متكامل مندمج فيه المفاهيم التالية :

- تحديد الأهداف
- تقديم الأداء
- تطوير الأداء سواء على المستوى الجزئي أو الكلي.

ثانياً : أهمية إدارة الأداء

يمكن القول ومن خلال ما كتبه الباحثون وما نتج عن الدراسات الميدانية في هذا الشأن بأن أهمية عملية إدارة الأداء تتبع من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية :

- أنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمنهج إدارة الجودة الشاملة TPM ، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.

²⁷سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، حقوق طبع محفوظة للمؤلف، مصر، 2009 ،ص38 .

- تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والاتصالات والأشراف وغيرها.

- تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين :

• تحديد الأهداف

• تقديم الأداء

• تطوير العاملين

- إنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت التجارب و الدراسات إن تقييم الأداء التقليدي يؤدي بنتائج سلبية على الإنتاج و إنتاجية العاملين .

- تساهم عملية إدارة الأداء في سرعة التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التغيير

المطلب الثاني : مكونات إدارة الأداء

حرصا على الفعالية يجب أن يشمل نظام إدارة الأداء المكونات الخمسة التالية²⁸:

1. خطة التطوير والأداء

2. التدريب والتغذية الراجعة

3. مراجعة الأداء وتقييمه

4. المكافآت والاعتراف

5. تطوير الموظفين وتعلمهم.

²⁸ دليل الموارد البشرية ،الموقع الإلكتروني : WWW.Crsprgramquality.org/.../institutional-strengttre

يعتبر تخطيط التطوير والأداء جهداً تعاونياً بين الموظفين والمشرفين، بما أنهم مسئولون عن النتائج النهائية، تدرج خطة التطوير والأداء لائحة بأهداف التطوير والأداء لكل مرحلة أداء وتوضح التوقعات وتضع المعايير

من أجل تحقيق النتائج و اكتساب المعرفة و المهارات أو تحسينها .

التغذية راجعة لمعلومات منظمة يقدمها شخص ما إلى شخص آخر حول واقع أعماله أو سلوكياته، إنها عمليات نقل ما تختبره وتراقبه وتفكر فيه وتشعر به إزاء بعض أداء الموظف وفي هذه العملية يلزم معطي التغذية الراجعة ومتلقيها بعضها البعض، كما تشمل منافع عملية فاعلة للتدريب والتغذية الراجعة ما يلي :

- الأداء المعزز
- العلاقات وبيئة العمل المحسنة
- الرضا الوظيفي المتزايد
- تحسين الاحتفاظ بالموظفين

يعتبر تقييم الأداء ومراجعتة عملية رسمية وتتم مراجعة أداء عمل الموظف وتقييمه من خلالها في نهاية فترة الأداء تستخدم هذه العملية من أجل تحديد نتائج الأداء مقابل أهداف التطوير والأداء المحددة في بداية فترة الأداء وإعادة ما يتخذ شكل مناقشة بين مشرف مباشر وموظف ما وفي منظمات عديدة يتم جمع مداخلات إضافية بطرق مختلفة من زملاء كل موظف مثلا المشرف عليهم أو مدير المستوى التالي أو الزملاء.

يتم تصميم برنامج مكافآت من أجل الاعتراف بنتائج أدائهم كأفراد وضمن مجموعات وهو يهدف إلى مكافأة الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم الاستثنائية خدمة لوحداتهم وللمنظمة وفق مهمة المنظمة وقيمها.

يؤمن هذا البرنامج بيئة يشعر الموظف فيها بقيمته فهذا يحمس الموظفين الحاصلين على مكافآت فحسب بل الآخرون أيضا من أجل نوعية عمل أفضل وإنتاجية أعلى يحفز امتياز المنظمة ويحسن نسبة الاحتفاظ بالموظفين ويعزز وفاء الموظف إلى المنظمة.

يشمل تعلم الموظفين وتطورهم أنشطة مختلفة تهدف إلى دعم الموظفين في تحقيق توقعات الأداء والنمو مهنيا كما من المرجح أن تدعم المنظمات أنشطة تعلم الموظفين وتطورهم عندما تتماشى الحاجات والأهداف الفردية مع حاجات المنظمة وأهدافها حرصا على فعالية تعلم الموظفين وتطورهم وفعاليتها على المنظمات تأمين ما يلي :

- تعلم الموظفين وتطويرهم في تناول الموظفين كافة بغض النظر عن المنصب والهرمية والعمر .
- في إطار تأمين فرص تعلم الموظفين وتطويرهم تعتبر المساءلة عن مردود الاستثمار والأداء المحسن من مسؤولية كل فرد.
- الأنظمة موضوعة لضمان بقاء الموظفين في المنظمة لفترة زمنية من الوقت في حال استفادتهم من رعاية المنظمة أو تمويلها لحضور فرص التعلم والتطور.

المطلب الثالث : نتائج إدارة الأداء

يحقق نظام إدارة الأداء الفعال مجموعة من النتائج تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين وتنبؤ أهم تلك النتائج فيما يلي²⁹ :

أ- نتائج إدارة الأداء على العاملين :

- توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير
- تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة
- توفير معلومات متجددة وصحية من مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المرؤوسين.
- العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء
- مساعدة العاملين على إجادة العمل وتحقيق الأهداف
- توضيح أهمية إدارة الأداء في تنمية قدرات ومهارات العاملين

ب- نتائج إدارة الأداء على المنتج :

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقا للمواصفات وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات، تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها، صيانتها بواسطة المستخدمين.

نتائج إدارة الأداء على المنظمة :

- تنسيق الأهداف وتوجيه الداء في الاتجاه الصحيح
- آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعة والكشف عن معوقاته وسلبياته
- آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب تكرار عيوب الأداء
- أسباب موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في تقنيات أو تعديل أوضاع العاملين
- توفير النفقات بمنع الإسراف والطاقة في الخدمات والوقت

²⁹ [http : \BU.UNIV-OUARGLE.DZLEKHCHAKLECH – CHENAC –PDF LE 15.03.2015 A 00 :59](http://BU.UNIV-OUARGLE.DZLEKHCHAKLECH-CHENAC-PDF-LE-15.03.2015-A-00)

المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين

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

المطلب الأول : مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين

أولا : تعريف تقييم أداء العاملين :

هناك عدة تعاريف حول تقديم أداء العاملين ومنها ما يلي :

عملية تقديم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه³⁰.

يعبر أداء العاملين عن درجة تحقيق واكتمال المهام لوظيفة الفرد وهو يعكس القدرة على تحويل المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات مجسدة في عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة³¹.

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور³².

تقييم أداء العاملين هو تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه³³

³⁰ سعد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة البشرية، عمان الأردن، ط2، 2000، ص 378.

³¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر، 2000، ص 215 .

³² زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة مصر، 2001، ص 87 .

³³ Amine r berolles, evoluer, vers un nouveau dialogue en ressources humaines , édition achevé d'imprimer
les presses de Jouve n°1292 p13

يمكن أن نعرف العملية على أنها نظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة وأداء العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء³⁴.

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

ثانيا : أهمية تقييم أداء العاملين

يمكن تبيان أهمية قياس أداء العاملين من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يلي³⁵:

- 1- الترقية والنقل : إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
- 2- تقييم المشرفين والمديرين : حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور : إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين.
- 4- مقياس أو معيار : إن أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
- 5- تقديم المشورة : إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- 6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية القياس تنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.
- 7- اكتشاف الحاجات التدريبية : إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

³⁴أحمد السيكيدي، تقييم أداء العاملين، تاريخ الإطلاع : 26.02.2015 ، تاريخ النشر 22.08.2012،

الموقع الإلكتروني : <http://kemanonline.com/users/rahmedkordy/posts/3146665.html>

³⁵مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط3 ، 2005 ، ص 88.

8- يزود قياس الأداء مسئولِي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.

المطلب الثاني : مبادئ وخطوات تقييم أداء العاملين :

أولا : مبادئ تقييم أداء العاملين :

إنه من المهم إتباع المبادئ الأساسية التالية للتقييم الفعال للأداء، علما أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل مثل عدم رضا العامل أو خيبة أمله، وأنها يمكن أن تقلب التقييم ن أداة لتطوير موقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا وهذه المبادئ هي³⁶ :

1- يجب أن لا يكون التقييم سريرا ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقييم وإن كان العامل سيقوم من قبل أكثر من شخص فيجب أن يعلم العامل بذلك.

2- يجب أن يركز التقييم على غايات صلبة تحتسب مرتبطة بالعمل ويجب أن تركز على قضايا عرضية وقليلة على القضايا الشخصية المهارات السلوك والوضع الذي يقيم يجب أن يكون ذا علاقة بالعمل.

3- يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم هذه تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء العمل تحتاج إلى أن تطور.

4- من الضروري أن يكون المقيم عادلا ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية إذا لم يستطع مقيم ما أن يكون منصفا لأي سبب في تقييم عامل خاص يجب أن يستبدل ذلك المقيم بشخص آخر.

5- يجب إعطاء الأولوية أو الوزن للعوامل التي تقدر بموجبها العامل إن كان مناسب وهذا سيعرف ويفصل العوامل الأكثر أهمية عن الأقل أهمية، إن كانت كل جوانب التقييم متساوية فالوزن يكون غير مناسب.

6- يجب أن توفر عملية التقييم مداخلات العام وإجراء أغراء العامل هذا ليس لكل يقال بأن العاملين ينفقون أخيرا مع تقييمهم فرصة للمداخلات تعطي العامل فرصة لتقديم التغذية العكسية ويحتمل أن توضح إن كان الأداء ضعيفا.

7- التقييم يجب أن يكون بسيطا ومحدودا

³⁶يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1،

8- من الأفضل أن يقيم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعملون معه مباشرة

إن التمسك بهذه المبادئ الأساسية يساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدائية مع تقييم أدائهم وإنه سيساعد أيضا العاملين في فهم أن أهليتهم ستقدر وإنهم سوف لا ينتقدون ظلما.

ثانيا : خطوات تقييم أداء العاملين والمعايير المستخدمة

تتضمن عملية تقديم أداء العاملين خطوات أساسية تتناولها فيما يلي³⁷ :

1- وضع نظام تقييم الأداء :

أ- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

ب-اختيار طريقة القياس : هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

ج- تحديد دورية التقييم : المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

د- تحديد المقيم : من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقديم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك،

و- تدريب المقيم : التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

هـ- علنية نتائج التقييم : مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف الجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفاذي حصول ذلك في المستقبل.

ي- التقييم من نتائج التقييم : هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محل الجد وإعطائها أكثر أهمية.

ك-تصميم استمارة التقييم : المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

2- خطوات التقييم التنفيذية : يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي :

أ- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز

³⁷ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص ص 150-151.

ت-ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك

ث-مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف

د- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم

ثالثاً: معايير تقييم أداء العاملين

يمكن توضيحها فيما يلي³⁸ :

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

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

1. **موضوعي** : يعتبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل

مثل : كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف

2. **ذاتي أو سلوكي** : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

وبشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أنه يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية :

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

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

أ- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

ب- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

³⁸ خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الإردن، ط1، 2003، ص ص 202-203.

2. **ثبات المقياس** : يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وإن ذلك ليس عيباً فيه إنما حالة طبيعية.

3. **التمييز** : ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد

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

المطلب الثالث : الأهداف الإستراتيجية لعملية تقييم أداء العاملين

إن قياس أداء العاملين هو من أهم الأنشطة التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي : المنظمة، والمديرين والمرؤوسين³⁹.

1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي :

أ- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية .

ب- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم كالترتيب أكثر.

ج- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

د- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامته ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

هـ- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

³⁹ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان الأردن، 2009، ص ص 103 -

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو وسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية :

أ- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي

ب-الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

ج - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه و إتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين..

3- أهداف تقييم الداء على مستوى المرؤوسين :

لعل أبرز الأهداف التي يعيى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي :

أ- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لدهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

ب-تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.

المبحث الثالث : إدارة الوقت والأداء

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

المطلب الأول : نظام وقت العمل المرن

من أبرز التطورات الإدارية الحديثة التي انتشرت تطبيقاته في عموم المنظمات الإدارية وتقوم فكرة نظام العمل المرن من خلال الآتي⁴⁰:

1. الموظفون يختارون بدء وقت العمل الرسمي ونهايته عقب الاتفاق مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها
2. هناك وقت مركزي ضمن منتصف النهار تكون مدته بين (4-5) ساعات يتوجب على جميع الموظفين أن يكون ضمن أماكن عملهم.
3. الوقت المرن : يمثل ساعات العمل الأخرى غير الوقت المركزي ويكون خلاله الموظف متمتعاً بحرية اختيار موعد لبدء عمله ونهايته مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون مجموع ساعات العمل التي يؤديها الموظف مساوية لعدد الساعات المطلوبة رسمياً.
4. بمقدور الموظف استئذانه أو تأجيل بعض ساعات العمل من أسبوع لأخر شريطة محافظته على الوقت المركزي على أن يعوض ما نقص عليه من الساعات الأخرى لاحقاً.

ويحقق نظام العمل المرن فوائد مشتركة للمنظمة وللموظفين معا ويوفر في النفقات الإدارية ويهم في خفض نسب الغيابات والإجازات المرضية والطارئة ويعزز من جودة الخدمة المقدمة فضلا على زيادة مهارة الموظفين وقدرتهم في تخطيط الوقت وتحسين العلاقات الوظيفية داخل المنظمة ويجعل الموظفين أمام حالة من الحرية في الأداء والتحكم بالوقت المتاح لهم في أعمالهم وممارسة تعليمهم في المعاهد والجامعات.

ومن أهم مزايا هذا النظام هو القضاء على الوقت المهدور إذ أن جميع العمل للموظف في حين نظام العمل الثابت لا يحسب وقت التأخير بالنسبة للموظف في حالة تأخره عن العمل الثابت، كما أن لهذا

⁴⁰ خالد أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 118 .

النظام مزياه وفوائده الاجتماعية والاقتصادية من حيث زيادة الأداء، وتقليل أزمة الحركة والمرور وترشيد الاستهلاك في الوقود وتوفير نفقات إنشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور .

المطلب الثاني : الوقت وكفاءة الأداء

إن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء ويتحسين الإنتاجية فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام ونوضح ذلك فيما يلي ⁴¹ :

الوقت وعاء للأداء وهو أحد معايير الأداء كما ذكر سابقا فأى خلل في إدارة الوقت فإن هذا ينعكس على الأداء وكفاءته فعلى سبيل المثال من مضيعة الوقت في التوجيه عدم استخدام مهارة التفويض للأعمال والسلطات من أعلى إلى أسفل للعاملين داخل المنظمة واستخدام التفويض ينعكس على سرعة الأداء وكفاءته.

ومن المهارات أيضا لإدارة الوقت المؤثرة على الأداء وكفاءته فإن عدم التسويق سيعجل من الأداء ويقضي على أسباب تأخيره فالتسويق له عواقب سلبية على أداء الفرد والمنظمة.

كما أن المزايا المتحققة من إدارة الوقت عديدة كالقدرة على التفويض الفعال مع التركيز على الأهداف التي يمكن تحقيقها و الانتباه للفرص المتاحة وكذلك أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية.

فإن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل ، فالوقت هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداهما ويضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج وبراغي في قضاء الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث :

1. كم الإنتاج المطلوب
2. عدد العاملين المشاركة في نفس الوظيفة
3. أهداف المنظمة الإنتاجية
4. حداثة أو خبرة الفرد
5. التدريب الذي حصل عليه
6. تحديد التوقيت المناسب للتقييم

⁴¹ ياسر بن صالح القصير، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة، تاريخ الإطلاع

: 11.02.2015، تاريخ النشر: 2012، توقيت الإطلاع : 18:13 ، الموقع الإلكتروني :

<http://repositog.nauss.edu.sa/en/bitstream/handle/123456789/52524.pdf>

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

-استعمال وقت العمل : وقيم بتخصيص وقت العمل لأدائه فقد يحافظ العامل على مواعيد الحضور والانصراف ولكنه قد لا يكرس وقته لأداء العمل.

ممتاز : يكرس كل الوقت لأداء العمل

جيد : يحسن استخدام الوقت لأداء عمله

متوسط : يقضي وقته في أداء عمله عادة

دون متوسط : لا يستخدم كل الوقت في أداء عمله

ضعيف : يقضي أكثر الوقت فيما لا صلة له بعمله

المطلب الثالث : الوقت و نجاعة الاداء

بما أن الوقت هو الظرف الزمني الذي من خلاله تؤدي المهام و هو يحتسب تكلفة فعلية و مهما حاولنا اختصار الزمن من خلال ضبط النشاط ، فهذا يعني الاستغلال العقلاني الرشيد لجميع الموارد المتاحة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة و هذا يتطلب الدقة و التحكم و الإلتقان و روح المبادرة وحسن التجارب مع بقية المصالح و الروح الإبتكارية و الإبداعية المتجددة، و باعتبار ان العنصر البشري هو العنصر الأكثر حيوية و مصدر الابتكار كأنه هو العنصر الذي يضمن التنسيق و التوجيه و التنظيم و التخطيط و الرقابة لمختلف الوظائف .

و كفاءة الأداء تتركز على مدى تناسب المدخلات الخاصة بالنشاط و المخرجات، بحيث أن الكفاءة العالية تتضمن تحقيق مخرجات إضافية بمدخلات ثابتة و بما ان هناك تلازم بين الكفاءة و الفعالية فهذا ينتج ما يسمى بالنجاعة في الاداء الذي يعتبر عاملا هاما جدا في تحقيق نجاعة النشاط ، فإختصار الزمن و التطوير التكنولوجي و التركيز على المتغيرات التسييرية يعني ترقية جودة الأداء و ترشيد التكاليف للوصول إلى الجودة المادية و الجودة الشاملة .

خلاصة الفصل

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

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

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

الفصل الثالث

دراسة حالة المركز التجاري (UNO)

تمهيد الفصل :

تعد شركة نوميديس (NUMIDIS) من بين الشركات الرائدة في مجال التوزيع الواسع في الجزائر و هي تحتوي على خمسة مراكز تجارية تابعة لها تهدف الشركة من خلالها إلى تحقيق أهدافها و أن تصبح العلامة المرجع للعائلات الجزائرية .

و قصد الوقوف عند كيفية تسيير و عمل العمال داخل هذه المتاجر ، قمنا بإجراء تريض على مستوى المركز التجاري (UNO) أونو عين الدفلى من أجل فهم أساليب و طرق إدارة الوقت داخل هذا المركز .

و لهذا ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم عام لشركة نوميديس (NUMIDIS) فرع مجمع سفيتال (CEVITAL)

المبحث الثاني : تقديم عام للمركز التجاري (UNO) أونو عين الدفلى

المبحث الثالث : الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم عام لشركة نوميديس (NUMIDIS) فرع مجمع سفيتال (CEVITAL)

تعتبر شركة نوميديس (NUMIDIS) من بين الشركات المتخصصة في التوزيع الواسع بالجزائر و هي إحدى فروع قطب التوزيع لمجمع سفيتال (CEVITAL) ، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المجمع و ذكر أهم فروعها ثم نقوم بتقديم شامل لشركة نوميديس (NUMIDIS) .

المطلب الأول : تعريف مجمع سفيتال (CEVITAL) .

يعتبر مجمع سفيتال أول مجمع خاص بالجزائر تم تأسيسه على يد السيد يسعد ريراب و كانت بداية التأسيس للمجمع منذ سنة 1971 ، عبر عدة مراحل حتى سنة 2007 ، و قد مر هذا المجمع بعدة مراحل و فيما يلي سوف نتطرق إلى نشأة المجمع و أهم فروعها

1- نشأة مجمع سفيتال (CEVITAL) :

مجمع سفيتال هو مجمع عائلي و هو ذو قيم أدت إلى نجاحه و شهرته ، مؤسس على رؤوس أموال خاصة و هو أول مؤسسة خاصة جزائرية تستثمر في عدة قطاعات ، مجمع سفيتال (CEVITAL) مر بعدة مراحل تاريخية هامة للوصول إلى حجم و الشهرة اللذان وصل إليهما اليوم بمواصلة العمل في خلق مناصب الشغل و الثروات .

2- أهم المراحل التاريخية لمجمع سفيتال (CEVITAL) هي⁴²:

- 1971 المشاركة في سوكومينغ: SO.CO.MEG البناء المعدني
- 1975 إنشاء بروفيلور: PROFILOR البناء المعدني
- 1979 امتلاك سوتيكوم: SOTECOM البناء المعدني
- 1984 امتلاك ساكم SACM : البناء المعدني
- 1985 إنشاء أونالوكس ENALUX : البناء المعدني
- 1986 إنشاء نور ميتال : NORD METAL صناعة الشبكات المعدنية و أنسجة الغريال.
- إنشاء ميتالور: METALLOR صناعة أنابيب الفولاذ

⁴² www.cevital.com/fr/qui_sommes_nous/historiquedugroupe.html

- 1988 إنشاء كيتال سيدر: METAL SIDER مصنع الفولاذ.
- 1991 إنشاء "جي بي أم J.B.M.: "استئناف نشاطات "إي بي أم I.B.M "في الجزائر.
- إنشاء Liberté: يومية إخبارية
- 1992 إنشاء "سي بي أس CBS: " استئناف نشاطات رانك زيروكس RANK XEROX في الجزائر
- 1995 إنشاء آغروغراين: AGRO-GRAIN استيراد و توزيع منتجات الصناعات الغذائية في الجزائر.
- 1997 إنشاء HYUNDAI MOTORS ALGERIE توزيع المركبات وخدمات ما بعد البيع.
- 1998 إنشاء سيفيتال-ش.ذ.أ: CEVITAL SPA الصناعات الغذائية
- 2000 إنشاء نوليس: NOLIS النقل البحري
- 2005 امتلاك "لالة خديجة": وحدة المياه المعدنية العادية والغازية و المشروبات الغازية .
- إنشاء سيفيكو: CEVICO انجاز البناءات الجاهزة بالخرسانة.
- 2006 امتلاك كوجيك COJEK ، ملحقة أوناجوك: ENAJUC العصير والمصبرات
- إنشاء نوميديس: Numidis التوزيع واسع النطاق، أونو (UNO) و أونوسيتي (Unocity)
- 2007 إنشاء ميديتيرانيان فلوت غلاس: MFG صناعة الزجاج
- امتلاك باتيكومبوس: BATICOMPOS صناعة و إنتاج عناصر البناء الجاهزة
- إنشاء سامها: SAMHA تجميع وتوزيع المنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية لعلامة سامسونغ إلكترونيكس SAMSUNG Electronics بالجزائر
- 2007 إنشاء مجمع سيفيتال.
- 2008 إنشاء: MFG Europe تسويق الزجاج المسطح في أوروبا.
- إنشاء: COGETP عتاد الأشغال العمومية فولفو VOLVO
- إنشاء: CEVIAGRO الزراعة
- 2010 إنشاء سودي أوتوموتيف: Sodi Automotive
- 2011 إنشاء PCA
- إنشاء سييرا سيفيتال Sierra Cevital

مجمع سيفينال تأسس أيضا من خلال الاستثمارات على الفكرة القوية لبناء كتلة اقتصادية. معتمدة على أكثر من 10200 مشارك، تمثل جوهره الاقتصاد الجزائري .

مؤسس مجمع سيفينال يلخص مفاتيح النجاح في سبع نقاط: إعادة الاستثمار المنتظم للمكاسب في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، البحث و التطبيق الميداني للخبرات التكنولوجية الأكثر تطورا، الاهتمام المولى لاختيار الرجال والنساء، لتكوينهم و نقل الكفاءات، روح المؤسسة، حس الابتكار، البحث عن التميز و الفخر و الشغف لخدمة الاقتصاد الوطني .

المطلب الثاني : تعريف شركة نوميديس (NUMIDIS) :

نوميديس هي إحدى الفروع تابعة لمجموعة سيفينال، هي شركة مساهمة SPA ، التي أنشئت في يناير 2007، مع رأس مال 7.500.000.000 دج و هي مختصة في التوزيع الواسع .

- 22 أبريل 2007: افتتاح متجر الأول تحت العلامة التجارية (مركز الجزائر العاصمة)

- 8 ماي 2007: افتتاح متجر الثاني تحت اسم سويما (بير خادم)

- 10 نوفمبر 2007: افتتاح سوبر ماركت الأول تحت اسم Uno city (روبية).

لكن هذه المحلات السابقة تم غلقها الآن و توجه نحو محلات جديدة اسمها سوبر ماركت و هايبر ماركت سوف نتطرق لها في المطلب الثالث .

ويتم تنظيم NUMIDIS حول قطبين:

- القطب الوظيفي (المقر) : وضع ومتابعة تنفيذ السياسات والاستراتيجيات للمجموعة. أنها توفر الخبرة والدعم اللازم لعمليات الشركة و المراكز التجارية .

- القطب التجاري (المراكز التجارية) : و هي أساسات الشركة لأنها هي صلة الربط بين الشركة و الزبون و هي أداة التوزيع للسلع و البيع .

المطلب الثالث : المتاجر التابعة لشركة نوميديس (NUMIDIS)

تتكون شركة نوميديس من نوعين من المتاجر و لكل نوع خصائصه و المميّزة و هذا النوعان هما :

1- المتاجر المركزية (supermarché)

هي عبارة عن مساحات تجارية تتراوح مساحتها بين 500 حتى 2000 متر مربع و علامتها التجارية هي (Uno City) و تحتوى في غالب على 6000 صنف من منتجات الغذائية و غير الغذائية و تملك شركة نوميديس (NUMIDIS) متجر واحد من هذا النوع :

أ- أونو سيتي قاريدي (Uno City Garidi) : هو أحد متاجر السوبر ماركت تحت علامة تجارية (Uno City) ، تقدر مساحة البيع فيه بـ 2000 متر مربع تم افتتاحه في 10 جوان 2008 و يقع في منطقة القبة

2- متاجر التموين كبير الحجم (Hyper marché) :

هي عبارة عن متاجر للخدمة الذاتية أو الحرة ذات مساحة بين تفوق 2500 متر مربع تختص بصفة عامة في تقديم أصناف المنتجات الغذائية بأسعار تنافسية مع قسم من المواد غير الغذائية ، و علامتها التجارية هي (Uno) و تمتلك شركة نوميديس (Numidis) أربعة متاجر من هذا النوع و هي :

أ- أونو باب الزوار (Uno Beb Ezzouar) : هو عبارة عن متجر خدمة ذاتية كبيرة الحجم تم افتتاحه في 5 أوت 2010 و هو أول متجر من سلسلة محلات (Hyper marché) ، علامة المتجر التجارية هي (UNO) و هو بمساحة بيع تقدر بـ 5000 متر مربع يقع في منطقة باب الزوار ، و يحتوي هذا المتجر على أكثر من 35000 صنف من المنتجات المعروضة للبيع .

ب- أونو بويرة (Uno Bouira) : هو ثاني متجر في هذه السلسلة تم افتتاحه في 13 سبتمبر 2011 مساحة البيع في هذا المتجر تقدر بـ 5900 متر مربع ، يقع في منطقة البويرة ، كذلك يحتوي هذا المتجر على أكثر من 35000 صنف من المنتجات المعروضة للبيع .

ج- أونو عين الدفلى (Uno Ain Defla) : سوف نتطرق إلى تعريف شامل لهذا المتجر في المبحث الموالي

د- أونو مستغانم (Uno Mosteghanem) : هو رابع متجر في هذه السلسلة تم افتتاحه في جويلية 2012 مساحة البيع في هذا المتجر تقدر بـ 6150 متر مربع ، يقع في مستغانم ، كذلك يحتوي هذا المتجر على أكثر من 35000 صنف من المنتجات المعروضة للبيع .

المبحث الثاني : تقديم عام للمركز التجاري أونو (UNO) عين الدفلى

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف المركز التجاري أونو (UNO) عين الدفلى و إلى هيكله الإداري و تقسيم المهام فيه .

المطلب الأول : تعريف المركز التجاري أونو (UNO) عين الدفلى

يعتبر هذا المركز التجاري ثاني مركز تجاري جهوي "المركز التجاري أونو عين الدفلى " Uno Shopping Centr " ، المنشأ بولاية عين الدفلى و التابع لشركة نوميديس (NUMIDIS) ، و لقد قامت هذه الشركة بتكليف شركة أخرى بإنشاء و تسيير هذا المركز التجاري و هي شركة سيرا سيفيتال (sierra cevital) و هي عبارة عن شراكة بين مجمع سيفيتال و سوناسيرا (Sonae sierra) ، و هذه الشركة هي التي قامت بدراسة السوق و إمكانية الإنجاز و إعداد التصميم لهذا المركز التجاري ، أما عملية البناء فقامت بها شركة إيموبيس (Immobis) و هي ملحقة لمجمع سيفيتال و لقد انطلقت الأشغال بهذا المركز في سنة 2009 و تمت في غضون 24 شهرا .

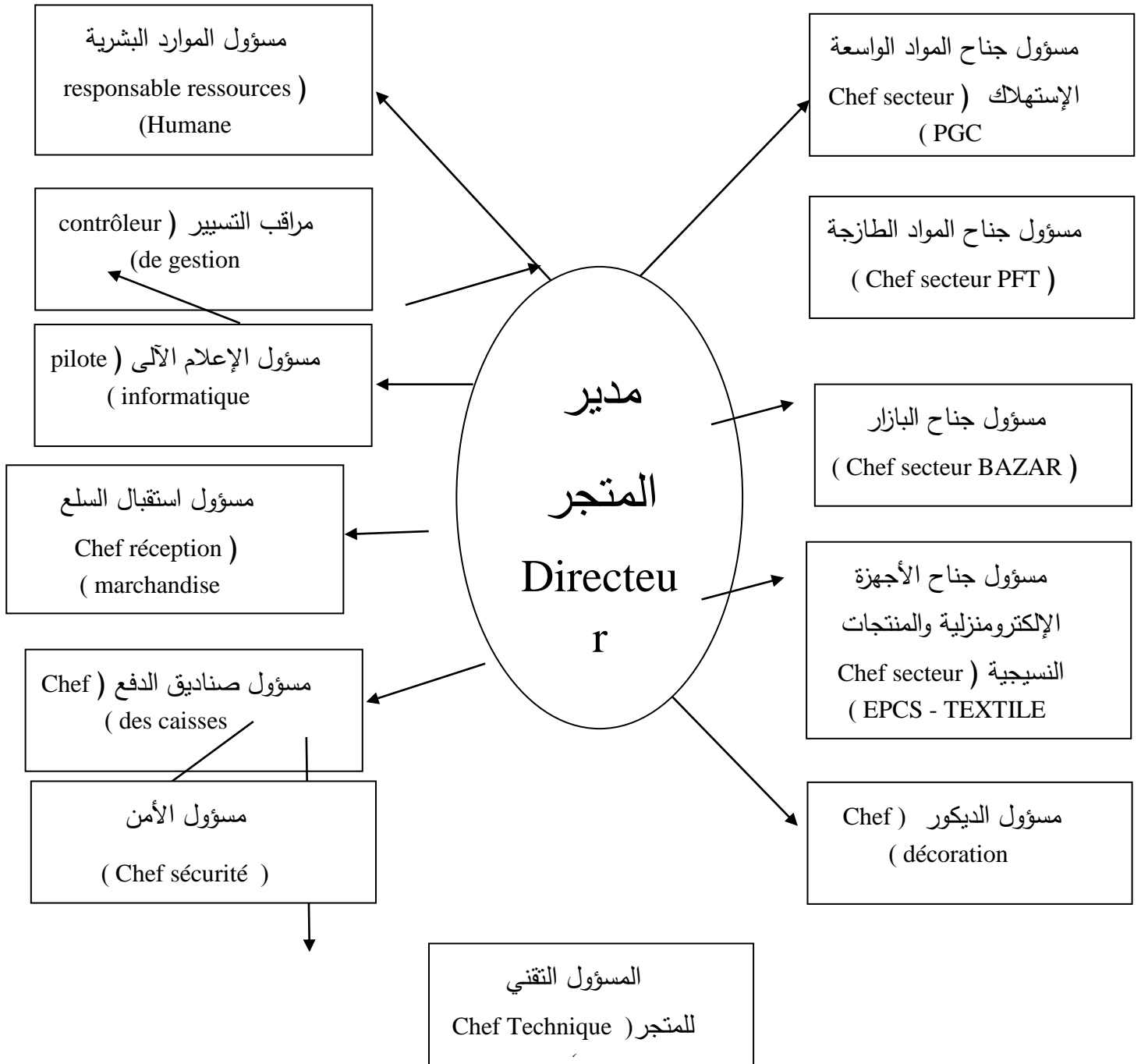
أما المساحة الإجمالية لهذا المركز التجاري تقدر بـ 68000 متر مربع منها 16960 متر مربع مغطاة أما مساحة البيع فتقارب 6000 متر مربع، إن المركز التجاري أونو عين الدفلى مجهز بعدد معتبر من المحلات موزعة على مساحة 3666 متر مربع . و يتوفر هذا المركز على 1000 مكان لركن السيارات تم تهيئتها للسماح للزوار بأخذ وقتهم في التسوق بكل اطمئنان . و يعتبر هذا المركز التجاري ثاني متجر جهوي من سلسلة محلات هايبر ماركت التابعة لشركة نوميديس و علامته التجارية هي (Uno Ain Defla) . و يحتوي هذا المركز التجاري على أكثر من 35000 صنف من مختلف المنتجات المعروضة للبيع . و يتطلب استغلال هذا المركز فريق عمل من 262 عامل مباشر و حوالي 200 عامل غير مباشر مع المؤسسات المتعاقدة لتنظيف و حراسة المركز . إن هذا المركز يشتغل و مفتوح امام زبائنه منذ تاريخ 16 أفريل 2012 كما يقع بحي عين البيضاء سيدي يحي بلدية عين الدفلى .

المطلب الثاني : الهيكل الإداري للمركز التجاري (UNO) عين الدفلى :

يعتبر المركز التجاري أونو عين الدفلى مثله مثل كل المنظمات، إذ يضم العديد من الأقسام التي تساعد في تسييره و إتمام مختلف نشاطاته ، و هذه الأقسام يمكن لنا عرضها في الشكل الموالي و الذي يمثل الهيكل الإداري للمركز التجاري أونو عين الدفلى ثم نتطرق إلى مختلف وظائف هذه الأقسام⁴³:

⁴³مصلحة الموارد البشرية للمركز التجاري أونو عين الدفلى

الشكل (1-3) الهيكل التنظيمي للمركز التجاري أونو عين الدفلى



المصدر : الإدارة العامة للمركز التجاري

1. مدير المتجر (Directeur Magasine)

و هو يقوم بإدارة المتجر و مختلف المهام التالية :

- ضمان التماسك و التناسق بين مختلف المسؤولين بالمتجر .
- تنسيق نشاطات العاملين بالمتجر .
- إنشاء و تعزيز صورة المتجر و علامته .
- تحديد و توقع احتياجات العملاء .
- ضمان سلامة السلع و الأشخاص .
- التعريف بالسياسة التجارية للمتجر .

2. مسؤول جناح المواد الواسعة الإستهلاك (Chef secteur PGC)

و هو الذي يقوم بتسيير رؤساء الأروقة لهذا الجناح و هم أربعة :

- رئيس رواق المواد الغذائية (Chef de rayon épicerie)
- رئيس مواد التنظيف و المشروبات (Chef de rayon boisson et droguerie)
- رئيس رواق مواد التجميل (Chef de rayon cosmétique)
- رئيس رواق مشتقات الحليب (Chef de rayon PLS)

3. مسؤول جناح المواد الطازجة (Chef secteur PFT)

و هو الذي يقوم بتسيير رؤساء الأروقة لهذا الجناح و هم أربعة :

- رئيس رواق الخضر و الفواكه (Chef de rayon fruit et légume)
- رئيس رواق الجزارة (Chef de rayon boucherie)
- رئيس رواق المخبزة و الحلويات (Chef de rayon boulangerie et pâtisserie)
- رئيس رواق الأطباق المعدة (Chef de rayon traiteur et charcutier)

4. مسؤول جناح البازار (Chef secteur BAZAR)

و هو الذي يقوم بتسيير رؤساء الأروقة لهذا الجناح و هم ثلاثة :

- رئيس رواق اللوازم و الأواني المنزلية (Chef de rayon confort maison)

- رئيس رواق رياضة و العاب (Chef de rayon jouet et sport)

- رئيس رواق المكتبة ووراقة - لوازم السيارات و الخردوات و لوازم الحدائق (Chef de rayon papeterie - librairie - Bricolage - automobile et jardinage)

5. مسؤول جناح الأجهزة الكهرومنزلية والمنتجات النسيجية (Chef secteur EPCS - TEXTILE)

و هو الذي يقوم بتسيير رؤساء الأروقة لجناح الأجهزة الكهرومنزلية EPCS و هم ثلاثة :

- رئيس رواق الأجهزة الكهرومنزلية (Chef de rayon PEM - GEM)

- رئيس رواق الصوت و الصورة (Chef de rayon image et son)

- رئيس رواق أجهزة الإعلام الآلي و الهواتف (Chef de rayon multimédia)

و هو الذي يقوم بتسيير رؤساء الأروقة لجناح المنتجات النسيجية TEXTILE و هم ثلاثة :

- رئيس رواق ملابس الرضع و الأطفال (Chef de rayon bébé et enfant)

- رئيس رواق ملابس الرجال و النساء (Chef de rayon homme et femme)

- رئيس رواق الأفرشة و الأحذية (Chef de rayon blanc et chausseur)

6. مسؤول الديكور (Chef décoration)

هو المسؤول الأول عن الديكور و التصميمات في المتجر

7. المسؤول التقني للمتجر (Chef Technique)

مهمته ضمان تركيب و إصلاح المعدات التقنية و سهر على سير عملها .

8. مسؤول الموارد البشرية (responsable ressources Humane)

السهر على إحترام النظام الداخلي و العلاقات الخارجية للمؤسسة كما يقوم بتنظيم ملفات العمال .

9. مراقب التسيير (contrôleur de gestion)

ضمان الإدارة السليمة للمتجر و سير الحسن لأعمال رؤساء الأجنحة و الأقسام

10. مسؤول الإعلام الآلي (pilote informatique)

مساعدة المستخدمين في أنشطة التشغيل و سهر على صيانة مختلف أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة .

11. مسؤول استقبال السلع (Chef réception marchandise)

يسهر على ديمومة العمل لهذه المصلحة و على نوعية الخدمة المقدمة للعملاء .

12. مسؤول صناديق الدفع (Chef des caisses)

يسهر على التنظيم الجيد لصناديق الدفع و راحة الزبائن عن مغادرتهم المركز التجاري .

13. مسؤول الأمن (Chef sécurité)

مهمته تكمن في السهر و راحة أمان العمال و كذلك زبائن المركز التجاري .

المطلب الثالث : أسباب اختيار موقع المركز التجاري أونو عين الدفلى

نذكر بعض الأسباب التي تم من اجله إختيار موقع المركز التجاري أونو عين الدفلى كما يلي :

- إن موقع هذا المركز يتمثل في توسطه عدة مدن هي : عين الدفلى - المدية - غليزان - الشلف و

كل سكان هذه المناطق يمكنهم القيام بالتسوق في هذا المركز التجاري الجهوي .

- طبيعة المناخ اللطيف للمنطقة .

- الموقع التنافسي للمتجر في هذه المنطقة إذا لا يوجد منافسين حاليين و هذا يعتبر من بين نقاط القوة للمتجر

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

يتطرق هذا المبحث إلى تحليل الإجابات التي يتم الحصول عليها من استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث , وقدما بإعداد عبارات هذا الاستبيان من أجل الحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع البحث , والتي تتضمن معرفة واقع إدارة الوقت على أداء العاملين .

المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم الإستبيان

سوف نتطرق إل معرفة أهم الخطوات التي نتبعها لدراسة الميدانية

1. مجتمع الدراسة وحجم العينة :

شمل مجتمع الدراسة العاملين و رؤساء الأقسام ومشرفين بمركز التجاري "أنو" لولاية عين الدفلى والذي يصل عددهم 267 عاملا.

2. عينة الدراسة :

قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة لدراسة, والبالغ عددهم 70 عاملا ولقد تم إجراء الدراسة الحالية خلال الموسم 2015/2014 من شهر فيفري إلى ماي ولقد تم جمع الاستبانة خلال يومين.

جدول رقم (3-1): عدد الاستبيان بعد التوزيع

النسبة %	العدد	نوع
7,14	5	الاستبيان لم يسترجع
12,85	9	الاستبيان غير مكتملة الإجابة
80	56	الاستبيان المعتمد عليها
100	70	المجموع

3. أداة الدراسة:

استخدمنا إستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة لنظرية وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها, وتكونت من المحاور التالية:

- البيانات الأولية (الشخصية) : وتحتوي نوع المنصب، الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، ساعات العمل، نطاق الإشراف.

- العبارات خاصة بإدارة الوقت : تتكون من عشر عبارات.

- العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي : تتكون من عشر عبارات.

4. ثبات الأداة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في المجال ولقد تم تعديله قبل التوزيع على العاملين ولاختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة ألفا كرومباخ و لإيجاد معامل الثبات على عشرين عبارة ومن خلال معامل ألفا كرومباخ تبين أن هناك ارتباط بين فقرات الاستبانة مما يدل على ثبات الأداة قدرة 0,68 وهي أكبر من 0,6 أي أنها معقولة في البحوث المتعلقة بإدارة.

5. أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss
- استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات.
 - ألفا كرومباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
 - معاملات الارتباط من أجل معرفة نوع العلاقة إذا كانت موجبة أو سالبة وقوتها ضعيفة أم قوية
 - معادلة الانحدار خطي البسيط من أجل اختبار العلاقة توجد أم لا توجد بين المتغيرين التابع والمستقل
 - تحليل تباين و معامل التحديد من أجل اختبار صحة الفرضيات .

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الإحصائية للدراسة

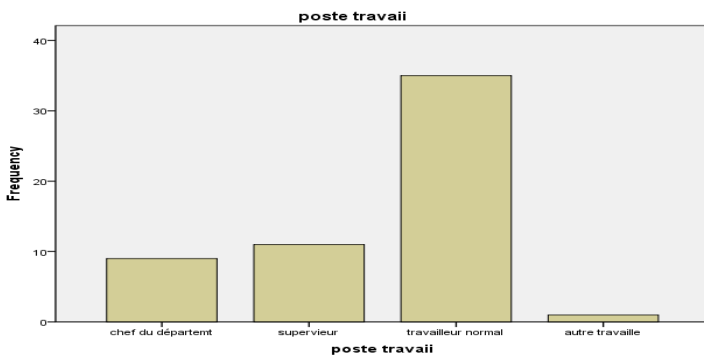
أولاً: خصائص عينة الدراسة (المعلومات الشخصية)

وتشمل تحليل البيانات الشخصية للعاملين في المركز التجاري "أنو" لولاية عين الدفلى الذين تم توزيع الاستبانة عليهم حول موضوع الدراسة والجدول التالية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

1. من حيث منصب العمل

الشكل رقم (3-2)

توزيع أفراد العينة من حيث منصب العمل



جدول رقم (3-2)

توزيع مفردات العينة حسب منصب العمل

النسبة المئوية	العدد	المنصب
/	/	مدير
16,10%	9	رئيس قسم
19,60%	11	مشرف
62,50%	35	عامل عادي
1,80%	1	وظيفة أخرى
100%	56	المجموع

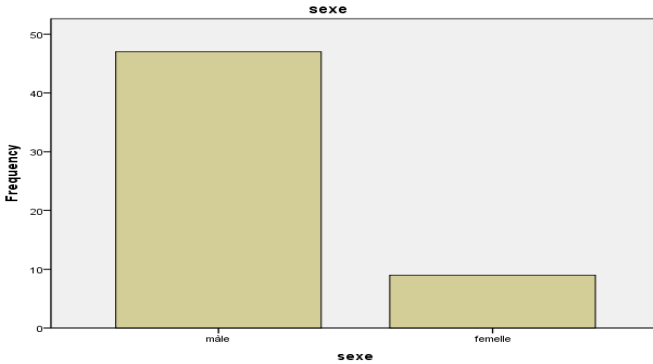
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة عمال عاديين بـ 62,5% يليها رئيس قسم ومشرف بـ 16,1% و 19,6% أما الوظيفة الأخرى 1,8% وهذا يوضح أن العمل بمركز التجاري "أنو" غالبا ما يستند على العمال العاديين الذين يقدمون الخدمة لزيائن

2. من حيث الجنس:

الشكل رقم (3-3)

توزيع أفراد العينة من حيث الجنس



الجدول رقم (3-3)

توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
الذكور	47	83,90%
الإناث	9	16,10%
المجموع	56	100%

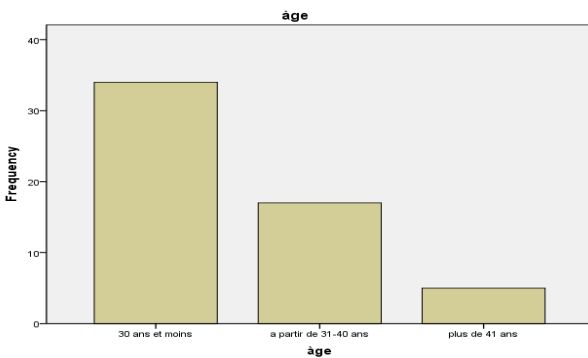
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

يظهر من الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة البحث من الذكور 47 فردا بنسبة 83,9% في حين بلغ عدد الإناث 9 بنسبة 16,1% وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الذي يحمل طابع حركي وديناميكي وكذلك وقت العمل إلى ساعة العاشرة وأيام العطل التي لا تتناسب بعض النساء.

3. من حيث العمر:

الشكل رقم (4-3)

توزيع أفراد العينة من حيث العمر



الجدول رقم (4-3)

توزيع مفردات العينة من حيث العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
30 سنة أو أقل	34	60,70%
من 31-40 سنة	17	30,40%
أكثر من 41 سنة	5	8,90%
المجموع	56	100%

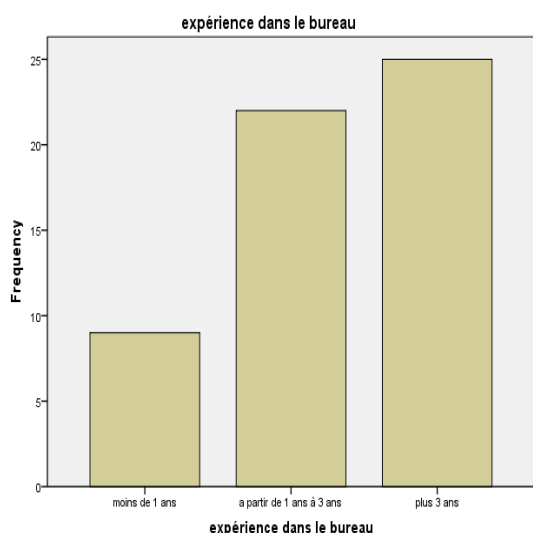
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

يظهر من الجدول السابق أن أفراد العينة معظمهم شباب 30 سنة أو أقل حيث بلغ عددهم 34 فردا بنسبة 60,7 % ثم من 31-40 سنة بلغ عددهم 17 بنسبة 30,4 % أما العمال الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 41 سنة 5 أفراد بنسبة 8,9 % وهذا يعود إلى فتح المركز التجاري بمدة قريبة في 16 أبريل 2012 وهو يستقطب عمال جدد ويساعد على منح فرص عمل لشباب وكذلك يرجع السبب إلى عدم التوظيف .

4. من حيث الخبرة:

الشكل رقم (3-5)

توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة



الجدول رقم (3-5)

توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة

الخبرة في منصب	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	9	16,10%
من سنة -3 سنوات	22	39,30%
أكثر من 3 سنوات	25	44,60%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

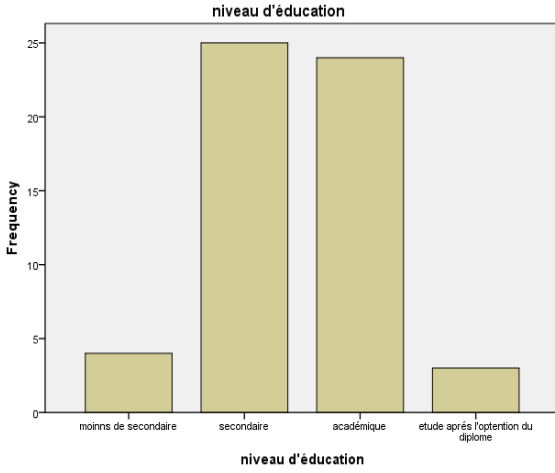
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تتراوح خبرتهم أكثر من 3 سنوات 25 فردا بنسبة 44,6 % ومن سنة إلى 3 سنوات حيث بلغ عددهم 22 فردا بنسبة 39,3 % أما أفراد العاملين أقل من سنة 9 بنسبة 16,1 % وهذا راجع لحدثة المركز التجاري فليس هناك أقدميه .

5. من حيث المستوى التعليمي:

الشكل رقم (3-6)

الجدول رقم (3-6)

مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي/توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي



النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
7,1	4	أقل من ثانوي
44,6	25	ثانوي
42,9	24	جامعي
5,4	3	دراسات ما بعد التدرج
/	/	دراسات تكميلية
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

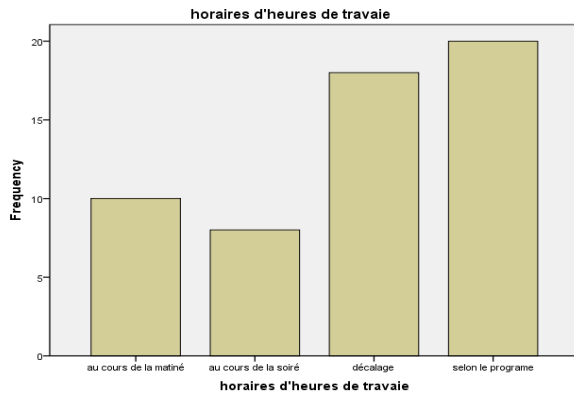
نلاحظ من الجدول السابق أفراد العينة معظمهم يتراوح مستواهم التعليمي بين الجامعي والثانوي حيث بلغ عددهم 25 و 24 فردا بنسبة 44,6% و 42,9% أما أقل من ثانوي 4 بنسبة 7,1% و دراسات ما بعد التدرج 3 بنسبة 5,4% الذي يوضح أن المستوى العامل من متقنين خريجي الجامعات الذين لهم تطلعات مستقبلية يناسب طابع العمل الحديث على حسب الدول المتقدمة.

6. أوقات ساعات العمل اليومية:

الشكل رقم (3-7)

الجدول رقم (3-7)

مفردات العينة من حيث أوقات ساعات العمل اليومية / توزيع العينة من حيث أوقات ساعات العمل اليومية



النسبة %	العدد	أوقات ساعات العمل اليومية
17,90%	10	أثناء الصباح
14,30%	8	أثناء المساء
32,10%	18	صباح/مساء (مناوبة)
35,70%	20	صباح /مساء/عطلة
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة يعملون صباح/مساء/عطلة (حسب البرنامج) بلغ عددهم 20 فردا بنسبة 35,7 % و 18 فردا بالنسبة لأوقات صباح /مساء (مناوبة) بنسبة 32,1 % أما الباقي بين صباح 10 أفراد بنسبة 17,9 % و 8 أفراد بنسبة 14,1 % لأفراد أوقات مساء وهذا راجع لتقسيم أوقات ساعات العمل حسب المؤسسة من أجل تلبية خدمات الزبائن في مختلف الأوقات وكذلك لإنفاص الضغط على العاملين لأداء أفضل وإنفاص التكلفة بالنسبة للمؤسسة، إن المشرفين و المسئولين في المركز التجاري أونو عين الدفلى يولون أهمية كبيرة لتسيير و إدارة الوقت ، لأن فترة عمل العمال داخل المؤسسة تمتد على فترة طويلة من 05:00 صباحا إلى 22:00 ليلا .

لهذا يجب تقسيم فترات الوقت أثناء اليوم على العمال حسب طبيعة العمال و عددهم و حاجة المركز لهم و ذلك للقيام بالمهام الموكلة لهم في أحسن الظروف و في وقتها المحدد .

و لذلك رأيت المؤسسة أن توظف عمال بنوعين من الوقت و هما :

- عمال بتوقيت كلي : هم العمال الذين يعملون 40 ساعة / أسبوع و هذا وفق ما ينص عليه قانون العمل الجزائري 90-11(نظر الملحق رقم 5) .

- عمال بتوقيت جزئي : هم العمال الذي يعملون 20 ساعة / أسبوع و هم عمال موسميون يوظفون حسب حاجة المؤسسة لهم (انظر الملحق رقم 6).

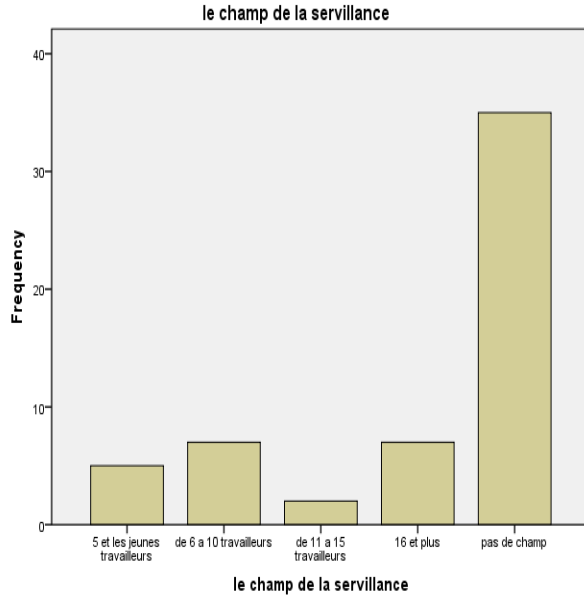
إن المؤسسة من أجل أن تكون هناك إدارة حسنة للوقت ، يطلب من رؤساء الأقسام و الأروقة إعداد أول و برامج شهرية قبل بداية الشهر بأسبوع و ذلك ليعرف العامل أيام و مواقيت عمله و أيام الراحة المخصصة له

و إن إعداد هذه الجداول و برامج التوقيت يكون وفق الحاجة و أوقات الذروة في العمل لأنها تختلف حسب أيام العطل و المناسبات و أوقات تدفق الزبائن على المركز(انظر الملحق رقم 7).

7. من حيث نطاق الإشراف:

الشكل رقم (3-8)

توزيع العينة حسب نطاق الإشراف



الجدول رقم (3-8)

مفردات العينة من حيث نطاق الإشراف

النسبة المئوية	العدد	نطاق الإشراف على العمال
8,90%	5	5 عمال فأقل
12,50%	7	من 6-10 عمال
3,60%	2	من 11-15 عامل
12,50%	7	16 عامل فأكثر
62,50%	35	ليس لهم نطاق إشراف
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

من الجدول السابق نلاحظ أن يتراوح نطاق الإشراف على 16 عامل فأكثر 7 أفراد بنسبة 12,5% وكذلك من 6-10 أفراد نفس العدد أما من 11-15 عامل 2 من أفراد بنسبة 3,6% وفي الأخير 5 عمال فأقل 5 أفراد بنسبة 8,9% وهذا راجع إلى كثرة الأروقة على حسب السلع و الخدمات لتكون مراقبة أفضل على أداء العاملين .

ثانيا: دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين

للإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بتحديد متوسط الأهمية النسبية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (دائما، أحيانا، نادرا، أبدا) مقياس ترتيبي ولأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي موجبة (دائما=4، أحيانا=3، نادرا=2، أبدا=1) نحسب المتوسط المرجح

1.الجدول رقم(3-9): يبين فئة حصر الإجابات

المستوى	المتوسط المرجح
أبدا	من 1 إلى 1,5
نادرا	من 1,51 إلى 2,50
أحيانا	من 2,51 إلى 3,50
دائما	3,51 إلى 4

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

من نتائج الجداول تكرارات و باعتماد على برنامج spss نستطيع استخلاص النتيجة التي ظهرت لكل محور على حدة

2.الجدول رقم (3-10): استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات إدارة الوقت

الرقم	العبارات	التكرار النسبة	درجة التقديرات				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
			أبدا	نادرا	أحيانا	دائما				
1	أوزع عملي على حسب ساعات العمل	ك	2	/	9	45	3,73	0,646	5	دائما
		%	4	/	16	80				
2	أسعى لإتمام عملي في الوقت المحدد	ك	/	/	5	51	3,91	0,288	1	دائما
		%	/	/	8,9	91				
3	تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها بتخطيط الوقت	ك	/	1	12	43	3,75	0,477	4	دائما
		%	/	2	21	77				

أحيانا	9	0,502	3,3	/	1	37	18	ك	أخصص جزء من عملي لمناقشة زملائي في موضوعات العمل	4
				/	2	66	32	%		
أحيانا	10	0,507	3,12	/	4	41	11	ك	أخصص جزء من وقت العمل أبتعد فيه عن الضجيج وضغوط العمل	5
				/	7	20	73	%		
دائما	2	0,401	3,8	/	/	10	45	ك	أتجنب المشكلات التي تؤدي إلى ضياع الوقت	6
				/	/	18	80	%		
دائما	3	0,456	3,79	/	1	10	45	ك	أسعى إلى إتباع التعليمات التي تؤدي إلى عدم هدر الوقت	7
				/	2	18	80	%		
دائما	7	0,499	3,53	/	/	24	32	ك	يعمل التنظيم الجيد للوقت إلى تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ الأنشطة المختلفة	8
				/	/	43	57	%		
أحيانا	8	0,603	3,48	/	3	23	30	ك	تهدف الرقابة على الوقت إلى تصحيح الانحراف وليس إلى فرض العقاب	9
						41	54	%		
دائما	5	0,57	3,7			14	41	ك	الرقابة على إدارة الوقت للعامل هي رقابة ذاتية	10
						25	73	%		
دائما		0,502	3,61						المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

يتضح من جدول رقم (3-10) أن متوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات إدارة الوقت بلغ (3,61) مما يشير إلى أن العبارات المتعلقة بالإدارة الوقت واضحة من قبل مفردات العينة وهي موافقة دائماً في ضوء متوسط النسبي الفرق أعلى من (3,5%) إلى تأثير مرتفع كما أن أغلب الإجابات متوسط الحسابي أكبر من 2,5 فإن هناك وضوح للعبارة من قبل مفردات العينة أي أن كان توافق دائماً مع العبارات، كما أن العبارة رقم (2) المتعلقة بمستوى أهمية إدارة الوقت ، فقد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3,91) وانحراف معياري بلغ (0.288) ،حيث وافق على إسهامها في إدارة الوقت لدى العاملين في مركز التجاري "أنو" ب 91,1% من مجموع أفراد عينة الدراسة وهو يشير لتأثير مرتفع جداً فيما يخص العبارة رقم (6)، تجنب المشكلات التي تؤدي إلى عدم ضياع الوقت جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3,80)، و الانحراف المعياري (0,401)، وهي أكبر من متوسط الكلي لعناصر إدارة الوقت، وهذا يعني إدراك أفراد العينة لعدم هدر الوقت لأهميته.

كما يشير الجدول إلى العبارات رقم 10،1 ، 3،7 ، كان المتوسط الحسابي من (0,70) إلى (3,79) وهم أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ، حيث وافق على إسهامها في إدارة الوقت لدى العاملين بمركز التجاري "أنو" 80,4 % و 76,8 % و 80,4 % و 73,2 % على الترتيب من مجموع أفراد عينة الدراسة أي كان مرتفع مقابل 1,8 % منهم من اعترضوا على ذلك.

أما العبارة رقم 8 فقد جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,57 وانحراف معياري 0,499 فهي أقل من المتوسط الكلي وهي تشير لتأثير متوسط أما العبارات الثلاث 4 و 5 و 9 و الأخيرة في المرتبة بمتوسطات حسابية 3,48 و 3,30 و 3,12 على الترتيب و انحرافات معيارية 0.603 و 0.502 و 0.507 وهي في المجال أحياناً.

ويشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لعناصر الوقت كان دائماً.

ونستخلص من الجدول أن العبارات رقم 2 و 3 و 1 الخاصة بتخطيط الوقت والعبارة رقم 10 الخاصة برقابة مع العبارات رقم 6 و 7 الخاصة بعدم هدر الوقت جاءت بتأثير مرتفع على حسب موافقة العاملين بمركز التجاري "أنو" كان دائماً.

أما العبارة رقم 8 الخاصة بتنظيم والعبارة رقم 4 الخاصة بتوجيه جاءت بتأثير متوسط على حسب موافقة العاملين بمركز التجاري "أنو" كان أحياناً.

ونستنتج أن هناك اهتمام كبير لعناصر إدارة الوقت بالنسبة لعاملين في المؤسسة، و إن تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة له دور كبير حيث إذا لم يقم رئيس الرواق بتقسيم عدد عماله تقسيم جيد حسب مواعيت العمل و تقسيم المهام لهم كل عامل حسب توقيت عمله و طبيعة منصبه فإن ذلك يعود بالسلب على ذلك الرواق و على المؤسسة بصفة عامة .

و يكمن ذلك التأثير فيما يلي إذا لم يتم إدارة الوقت بطريقة حسنة و جيدة :

- عدم إتمام المهام الموكلة للعمال و بهذا يتسبب في خسارة في الأموال للمؤسسة بعدم عرض عدد كافية من منتجات للبيع للزبائن الزوار .
- يكون ضغط في العمل على فئة واحدة على حساب فئة أخرى .
- إذا لم يكون هناك تقسيم للمهام فهذا يسبب اضطراب في أداء العمل اليومي للعامل .

كما لا ننسي أن نعرفكم على نظام تشغيل يسمى كيليو KELIO تقوم من خلاله المؤسسة بمراقبة دخول و خروج العمال من المؤسسة و هذا عبر تسجيل دخولهم و خروجهم من المؤسسة بصمات يدهم لمنع أي تزوير في ورقات الحضور الورقية (انظر الملحق رقم 3 و4) .

و إن هذا النظام السابق الذي يراقب دخول و خروج العمال هو كذلك الذي يحدد الأجرة الشهرية للعامل في نهاية الشهر بعد إدخال فيه جميع المعلومات عن العامل و الأوقات الرسمية لعمله في ذلك الشهر فهو لا يقبل أي مخالفة لمواقيت العمل المبرمجة فيه .

3. جدول رقم (3-11): استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات قياس الوظيفي

الرقم	العبارة	التكرار النسبة	درجة التقديرات				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	النتيجة
			دائما	أحيانا	نادرا	أبدا				
11	ظروف العمل تؤثر على مستوى الأداء	ك	21	31	1	3	3.25	0.740	8	أحيانا
		%	37.5	55.4	1.8	5.4				
12	هناك مكافآت نتيجة للأداء الجيد في مكان العمل	ك	7	31	10	8	2,66	0,88	10	أحيانا

				14	18	55,4	12,5	%	
أحيانا	4	0,687	3,46	1	3	21	31	ك	أنتلقى الدعم والمساعدة من الزملاء عندما يزداد ضغط العمل
				1,8	5,4	37,5	55,4	%	
دائما	1	0,568	3,57	/	2	20	34	ك	أشعر بأنني أساهم في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة
				/	3,6	35,7	60,7	%	
أحيانا	3	0,687	3,46	1	3	21	31	ك	يقوم رئيسي المباشر بتوزيع مهام العمل بطريقة جيدة ومدروسة
				1,8	5,4	37,7	55,4	%	
أحيانا	7	0,565	3,41	/	2	29	25	ك	يضع مشرفي المباشر خطة تحسين الأداء الفردي في ضوء نتائج تقييم الأداء
				/	3,6	51,8	44,6	%	
أحيانا	5	0,535	3,43	/	1	30	25	ك	يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على معالجة الخلافات التي تنشأ في مكان عملنا
				/	1,8	53,6	44,6	%	
أحيانا	6	0,565	3,41	/	1	31	24	ك	يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التدريبية

									في سبيل تطوير أداء الموظفين
								43	55
								1,8	/
								22	27
								ك	تستخدم معايير مناسبة
									تزيد من كفاءه وفعالية
أحيانا	9	0,72	3,25					39,3	48,2
								1,8	11
								%	أداء العاملين في المؤسسة
								ك	تسهل عملية تقييم
									الأداء الوظيفي في فهم
									وتقدير مدى مساهمة
دائما	2	0,539	3,52					53,6	44,6
								/	1,8
								%	الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة
								ك	المتوسط الحسابي الكلي
أحيانا		0,592	3,01					%	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

يشير الجدول إلى العبارات المتعلقة بقياس الأداء الوظيفي فقد جاءت عبارة رقم 14 المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3,57 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ 3,01 وانحراف المعياري بلغ 0,568 ، حيث وافق على إسهامها في تحسين الأداء لدى العاملين 60,7% من مجموع أفراد عينة الدراسة مقابل 3,6% منهم اعترضوا على ذلك وهي واقعة في فئة دائما .

العبارة رقم 20 جاءت في المرتبة الثانية من الأهمية بمتوسط 3,52 و انحراف معياري 0,539 وهي في فئة دائما التي تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية التقييم تسهل في تحسين الأداء في المؤسسة وتؤثر تأثيرا مرتفعا أما العبارات 15 و 13 و 17 و 18 و 16 جاءت في المراتب 3 و 4 و 5 و 6 و 7 على الترتيب بمتوسط حسابي

3,41 إلى 3,46 وهي أكبر من المتوسط الكلي ، وهي واقعة في فئة أحيانا أي تشير لتأثير متوسط ويتضح من الجدول العبارات 11 و 19 و 12 الأخيرة ، وجاءت في المراتب 8 و 9 و 10 على الترتيب من الأهمية بمتوسط 3,25 و 3,12 وهي تقع في فئة أحيانا تؤثر تأثيرا متوسط وبشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لعناصر أداء العاملين كان أحيانا وهو ما يشير على أن أفراد عينة الدراسة يرون استخدام

معايير الأداء مقبولة ولكن ليست من كفاءة وفعالية كما أن ليس هناك مكافآت و تحفيزات نتيجة الأداء دائما بل أحيانا .

ونستنتج أن أبرز ملامح اهتمام العاملين بمركز التجاري "أنو" في أداء العاملين تتمثل في مواقفهم على معرفتهم بالدور المطلوب منهم في القسم أو الرواق الذي يعملون فيه وأداءهم العمل في الوقت المحدد هناك رقابة صارمة باعتبارها مؤسسة خاصة.

ثالثا: الجداول التحليلية لإجابة على تساؤلات الدراسة وفحص الفروض

1.الجدول رقم (3-12): معامل الارتباط

أداء العاملين	إدارة الوقت	
,319*	1	معامل الارتباط بيرسون إدارة الوقت
,016		مستوى الدلالة المعنوية(الثنائية)
56	56	حجم العينة
1	,319*	معامل الارتباط بيرسون أداء العاملين
,016		مستوى الدلالة المعنوية(الثنائية)
56	56	حجم العينة

*العلاقة غير ذات دلالة إحصائية عند 0.05 (الثنائية).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

من خلال الجدول نلاحظ أن العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين طردية وذات دلالة إحصائية 0.016

اقل من مستوى ثقة 0.05 ونوع الارتباط موجب ولكن ضعيف لا يؤكد دور الفعال لأداء العاملين

2. جدول رقم (3-13): الارتباط الخطي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد معدد	خطأ المعياري لتقدير
1	,319 ^a	,102	,085	,30453

2. جدول رقم (3-13): الارتباط الخطي

خطأ المعياري لتقدير	معامل التحديد معدد	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
,30453	,085	,102	,319 ^a	1

أ. متغير المستقل: إدارة الوقت

ب. متغير التابع: أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي يساوي 0,319 وهو ضعيف وأن مدى الدقة في

تقدير المتغير التابع هو 0,102 يرجع ضعف الارتباط الخطي بين إدارة الوقت وأداء العاملين إلى :

أن أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات عامة وغير متخصصة في مجال إدارة الوقت مما يقلل من الاهتمام بالوقت على حسب مستوى المؤهل العلمي أن خبرة في العمل الحالي إلى خبرة أفراد عينة الدراسة هي خبرات عامة حول العمل وأقل من 3 سنوات أغلبها مما يبين عدم ادراك فائدة الوقت بشكل أكبر من واقع

3. جدول رقم (3-14): تحليل تباين خط الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة المعنوية
1 الانحدار	,569	1	,569	6,139	,016 ^a
البواقي	5,008	54	,093		
المجموع	5,577	55			

أ. المتغير المستقل: إدارة الوقت

ب. المتغير التابع: أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

مجموع مربعات الانحدار 0,569 ومجموع مربعات البواقي هو 5,008 ومجموع المربعات الكلي هو 5,577 درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة البواقي هو 54 معدل مربعات الانحدار هو 0,569 ومعدل مربعات البواقي هو 0,093 قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 6,139 مستوى الدلالة الاختبار 0,016 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 فنرفضها وبالتالي فإن خط الانحدار يلاءم البيانات

4. جدول رقم (3-15): معامل الانحدار

النموذج	معامل غير المعياري		معامل المعياري		قيمة الاختبار	مستوى الدلالة المعنوية
	ميل خط الانحدار	خط	معامل الارتباط	قيمة معامل		
1 (الثابت)	1,629	,693			2,352	,022
إدارة الوقت	,474	,191	,319		2,478	,016

ب. المتغير التابع: أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

نلاحظ من الجدول مقطع خط الانحدار 1,629 الذي يمثل a من المعادلة الخط المستقيم $y=a+b*x$

أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0,474 بالنسبة لمتغير المستقل x وعند دراسة قيم مستوى الدلالة

المعنوية نجد أن قيمة 0,016 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح المعادلة

$$y=1.629+0.474*x$$

5. جدول رقم (3-16):معامل الانحدار

النموذج	معامل غير المعياري		معامل المعياري	قيمة الاختبار	مستوى لدلالة المعنوية ميل خط الانحدار
	ميل خط الانحدار	خطأ المعياري	قيمة معامل الارتباط		
(الثابت)	1,126	,693		1,626	,110
تخطيط الوقت	,231	,121	,101	,124	,015
تنظيم الوقت	,106	,116	,114	,917	,364
توجيه الوقت	-,061	,082	-,097	-,753	,455
الرقابة الوقت	,391	,095	,128	,958	,046
مضيعات الوقت	,457	,117	,489	3,907	,000

أ. المتغير التابع: Y

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss (الملحق رقم 2)

نلاحظ أن الدلالة المعنوية بنسبة لتخطيط هو 0,015 وبنسبة لرقابة 0,046 ومضيعات الوقت 0,000 وهي مقبولة لأنها تحقق فرضية البديلة $H1$ وهو أقل من مستوى الثقة 0.05 بينما التنظيم والتوجيه على التوالي 0,364 و 0,455 وهي قيم مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم $H0$ لأنها أكبر من 0.05 وبالتالي نستنتج أن التخطيط والرقابة لها أهمية وتأثير على أداء العاملين كما أن مضيعات الوقت جاءت تؤثر على الأداء

رابعاً: نتائج اختبار الفروض

كشفت نتائج التحليل الإحصائي بالنسبة لفرضيات الدراسة على ما يلي:

1. الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن :

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

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

من خلال نتائج جدول رقم (3-15) نجد أن متغير المستقل إدارة الوقت جاءت مستوى الدلالة المعنوية 0,016 وهي قيمة مقبولة لأنها ترفض فرضية العدم H0 وأقل من مستوى الثقة 0,05 و تقبل الفرضية البديلة H1.

وبتالي نستنتج أن إدارة الوقت تؤثر في تحسين مستوى أداء العاملين

2. الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن :

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين

من خلال نتائج جدول رقم (3-16) نجد أن متغير المستقل تخطيط الوقت جاءت بمستوى الدلالة المعنوية 0,015 وهي قيمة مقبولة لأنها ترفض الفرضية العدم H0 وأقل من مستوى الثقة 0,05 وتقبل الفرضية البديلة H1 .

3. الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تنظيم الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين

من خلال نتائج جدول رقم (3-16) نجد أن متغير المستقل تنظيم الوقت جاءت بمستوى الدلالة المعنوية 0,364 وهي قيمة مرفوضة لأنها تقبل فرضية العدم H_0 وأكبر من مستوى الثقة 0,05 وترفض الفرضية البديلة H_1 .

3. الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أن:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توجيه الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توجيه الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين

من خلال نتائج جدول رقم (3-16) نجد أن متغير المستقل توجيه الوقت جاءت بمستوى الدلالة المعنوية

0,455 وهي قيمة مرفوضة لأنها تقبل فرضية العدم H_0 وأكبر من مستوى الثقة 0,05 وترفض الفرضية البديلة H_1 .

4. الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أن:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رقابة الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رقابة الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين

من خلال نتائج جدول رقم (3-16) نجد أن متغير المستقل رقابة الوقت جاءت بمستوى الدلالة المعنوية 0,046 وهي قيمة مقبولة لأنها ترفض الفرضية العدم H_0 وأقل من مستوى الثقة 0,05 وتقبل الفرضية البديلة H_1 .

5. الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أن:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين هدر الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين هدر الوقت و تحسين مستوى أداء العاملين

من خلال نتائج جدول رقم (3-16) نجد أن متغير المستقل هدر الوقت جاءت بمستوى الدلالة المعنوية 0,000 وهي قيمة مقبولة لأنها ترفض الفرضية العدم H_0 وأقل من مستوى الثقة 0,05 وتقبل الفرضية البديلة H_1 .

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لمركز التجاري "أنو" لولاية عين الدفلى ,ولقد قدمنا تعريف بمؤسسة نوميديس والمركز التجاري وأوضحنا أهم المهام وهيكل التنظيمي لمؤسسة كما قمنا بتحليل نتائج الاستبيان عن طريق التحليل الوصفي لمخرجات برنامج SPSS والتحليل الاستدلالي لتبيان العلاقة بين فعالية إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين بالإجابة على الفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

كما تعتبر هذه المؤسسة من أهم المؤسسات التجارية التي تساهم في دفع التنمية المحلية والوطنية.

خاتمة

الخاتمة :

لقد برز بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت، و ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير، بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة

وتطرقنا في هذا البحث إلى فعالية إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين، وقمنا بإسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على الواقع العملي كنموذج لدراسة الحالة بمركز التجاري "أنو" لولاية عين الدفلى.

وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام إستبانة تم توزيعها على جميع العاملين ورؤساء الأقسام والمشرفين وبعتماد على مخرجات برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى :

أولاً: الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية

أن هناك علاقة بين إدارة الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين، كما أن هناك تأثير واضح لعناصر إدارة الوقت على مستوى الأداء وكذلك هدر الوقت .

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات

كشفت نتائج التحليل الإحصائي بالنسبة لفرضيات الدراسة على ما يلي:

1.الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت و مستوى تحسين أداء العاملين نجد أن متغير المستقل إدارة الوقت جاءت مستوى الدلالة المعنوية 0,016 وهي قيمة مقبولة لأنها ترفض فرضية العدم H_0 وأقل من مستوى الثقة 0,05 و تقبل الفرضية البديلة H_1 .

وبتالي نستنتج أن إدارة الوقت تؤثر في مستوى تحسين أداء العاملين

2.الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين

3.الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توجيه الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رقابة الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين

5. الفرضية الفرعية الخامسة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين هدر الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين

ثالثاً: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل إلى عدة نتائج من خلال دراستنا لهذا البحث تتمثل في:

أ- النتائج النظرية:

- إدراك العاملين لأهمية الوقت

- إن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت

- تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعليم المرؤوسين على الأعمال بصورة صحيحة في الوقت

الصحيح

- يعتبر توفير الوقت من أهم الأولويات لدى العاملين لأن ذلك سر نجاح إدارة الوقت

- إن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء في العمل

ب- النتائج التطبيقية:

- يعتمد المركز التجاري على تخصيص زمن محدد للقيام بعملية التخطيط للوقت لتحسين أداء العاملين.

- تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية حول إدارة الوقت وهذا ما يساعد في تحسين أداء المؤسسة

- هناك أثر مرتفع لعنصري إدارة الوقت (التخطيط والرقابة وهدر الوقت) على رفع أداء العاملين بالمركز

التجاري "أنو" عين الدفلى

-هناك أثر منخفض لعنصري إدارة الوقت (التنظيم والتوجيه) على رفع أداء العاملين بالمركز التجاري "أنو" عين الدفلى

-يستخدم المركز التجاري معايير مناسبة لزيادة من كفاءة وفعالية أداء العاملين.

-لا تقوم المؤسسة بتقديم حوافز للعاملين.

رابعاً - التوصيات:

- التركيز المتزايد على أهمية إدارة الوقت

- العمل على زيادة التحكم بالوقت من خلال تدريب العاملين على تنفيذ المهام المطلوبة بهدف زيادة الثقة في تنفيذ المهام

- العمل على تحديد مصادر مضيعات الوقت و الاعتماد على نتائجها في إعداد الحلول المناسبة لها

- تحفيز العمال على استغلال الوقت بالشكل المطلوب و ذلك بالعمل مكافأة للعامل المثالي في استغلال الوقت

- تهيئة المناخ الوظيفي يساعد العاملين على انجاز أعمالهم براحة و بدون ضغوطات نفسية

- تحسين مستوى تخطيط الوقت عن طريق تشجيع العاملين على وضع خطة زمنية لتحقيق أهدافهم

- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية حول كيفية استخدام الوقت و إدارته

خامساً - أفاق الدراسة :

- اثر استخدام تكنولوجيات المعلومات و الاتصال على تحسين إدارة الوقت للعاملين

- دور إدارة الوقت في المؤسسات العمومية

- إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما في أداء العاملين

المراجع

قائمة المراجع

الكتب بالعربية :

- بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
- حنا نصر الله ، مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي للنشر، دمشق، ط1، 2005.
- خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية و إدارة الوقت، دار جليس للنشر، مصر، ط 2010، 1 .
- خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2003.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر ، 2000 .
- ربحي مصطفى عليان، أساسيات إدارة الوقت (الوظيفة و الحياة العامة)، دار جرير للنشر، عمان الأردن، 2011
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1 ، 2007
- زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة مصر، 2001 .
- زيد منير عبوي، إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2006.
- سعد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة البشرية، عمان الأردن، ط2، 2000 .
- سليم جلدة، سامي محمد هشام، فن إدارة الوقت و الاجتماعات، دار الدجلة، الأردن، ط 1، 2007 .
- شوقي عبد الله، إدارة الوقت، دار المشرق الثقافي، الأردن ، ط1، 2006.
- عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان الأردن، 2009.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011
- قاسم نايف علوان، إدارة الوقت (مفاهيم عمليات ، تطبيقات)، دار الثقافة للنشر، الأردن، ط1، 2009.
- محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر، مصر جديدة، ط1، 2000 .
- محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008 .
- محمد محمد الشافعي، إدارة الوقت، مركز محروسة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2002.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت (المفهوم و القواعد و المهارات)، المجموعة العربية للنشر مصر، ط2، 2014 .
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن ط3 ، 2005

- نادر احمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2009.
- ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2008
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان الأردن، ط1، 2006.

الكتب بالفرنسية :

1. Amine r berolles, evoluer, vers un nouveau dialogue en ressources humaines ,
édition achevé d'imprimer les presses de Jouve n°1292

المواقع الإلكترونية

- [http : \\BU.UNIV-OUARGLE.DZLEKHCHAKLECH – CHENAC –PDF LE 15.03.2015 A 00 :59](http://BU.UNIV-OUARGLE.DZLEKHCHAKLECH-CHENAC-PDF-LE-15.03.2015-A-00-59)
- [www.cevital.com/fr/qui sommes nous/historiquedugroupe.html](http://www.cevital.com/fr/qui_sommes_nous/historiquedugroupe.html)
- أحمد السيكيدي ،تقييم أداء العاملين، تاريخ الإطلاع : 26.02.2015 ، الموقع الإلكتروني: <http://kemanonline>
- [users rahmedkordy/posts /3146665 html](http://users.rahmedkordy/posts/3146665.html)
- أسعد صالح بو بكر العقلي، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العملية في إدارة الوقت، تاريخ الإطلاع : 04.03.2015 التوقيت : 21:40 ، الموقع الإلكتروني : [http : www.ao-academg.org/doc/master degree letter by asad saliha bubakir al-apaily-2004009.doc](http://www.ao-academg.org/doc/master_degree_letter_by_asad_saliha_bubakir_al-apaily-2004009.doc)
- دليل الموارد البشرية ،الموقع الإلكتروني : [http : WWW.Crsprgramquality.org/.../institutional-strengttre](http://WWW.Crsprgramquality.org/.../institutional-strengttre)
- static1.1.sqspcdn.com/static/f/752898/22408474/1365533118527/institoinal-strengthening-guide-chapter-8arabic.pdf
- [www.meu.edu.joil.ages.data /634327670842721250.pdf](http://www.meu.edu.joil.ages.data/634327670842721250.pdf) : [http](http://www.meu.edu.joil.ages.data/634327670842721250.pdf) : [www.meu.edu.joil.ages.data /634327670842721250.pdf](http://www.meu.edu.joil.ages.data/634327670842721250.pdf) ، تاريخ الإطلاع : 21.02.2015 ، توقيت الإطلاع: 18:00 ، الموقع الإلكتروني : [http](http://www.meu.edu.joil.ages.data/634327670842721250.pdf) : [www.meu.edu.joil.ages.data /634327670842721250.pdf](http://www.meu.edu.joil.ages.data/634327670842721250.pdf)
- ياسر بن صالح القصير، دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة ،تاريخ الإطلاع : 11.02.2015 ، توقيت الإطلاع : 18:13 ، الموقع الإلكتروني : <http://repositog.nauss.edu.sa/en/bitstream/handle/123456789/52524.pdf>

الملاح

ق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة: الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير .

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان حول

فعالية إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين
دراسة ميدانية على مستوى المركز التجاري "أنو" عين الدفلى

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي ، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،
يشرفني أن أتقدم إليكم بهذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من اجل إتمام دراسة في الموضوع المطروح أمامكم .

لذا يسعدني أن اطلب من سيادتكم المحترمة أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال إجاباتكم الصادقة عن
هذا الاستبيان ، الذي لن يأخذ إلا القليل من وقتكم و ذلك بوضع علامة (X) في الإجابة المختارة .

كماؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، و نحن
شاكرين لكم لتفهمكم و حسن تعاونكم .

تحت

من إعداد الباحثتان :

إشراف :

– أحمد بن

- صفوان أمينة .

يحي ربيع .

- زوقار يمينة .

المعلومات الشخصية :

ضع علامة (X) في المربع الذي تراه مناسباً :

1- منصب عملك الذي تشغله حالياً :

مدير رئيس قسم مشرف
عامل عادي

وظيفة أخرى أذكرها :

2- الجنس:

ذكر أنثى

3- العمر:

30 سنة أو أقل من 31 - 40 سنة أكثر من 41 سنة

4- الخبرة في منصب عملك الحالي :

أقل من سنة من سنة - 3 سنوات أكثر من 3 سنوات

5- المستوى التعليمي :

أقل من ثانوي جامعي
دراسات ما بعد التدرج
دراسات تكميلية

6- أوقات ساعات العمل اليومية :

أثناء الصباح أثناء المساء صباح / مساء (مناوبة)
صباح/مساء/ عطلة (حسب البرنامج)

7- نطاق الإشراف على العمال :

5 عمال من 6 - 10 من 11-5
16 عامل فأكثر

الجزء الأول : إدارة الوقت

الرجاء منك قراءة العبارات بدقة وتمعن ثم محاولة الإجابة عليها بكل صراحة بما ينطبق عليك ، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

1- أوزع عملي اليومي على حسب ساعات العمل :

أبدا نادرا أحيانا دائما

2- أسعى لإتمام عملي في الوقت المحدد :

أبدا نادرا أحيانا دائما

3- تحديد الأولويات للمهام الواجب تنفيذها بتخطيط الوقت :

أبدا نادرا أحيانا دائما

4- أخصص جزء من عملي لمناقشة زملائي في موضوعات العمل :

أبدا نادرا أحيانا دائما

5- أخصص جزء من وقت العمل أبتعد فيه عن الضجيج و ضغوط العمل :

أبدا نادرا أحيانا دائما

6- أتجنب المشكلات التي تؤدي إلى ضياع الوقت :

أبدا نادرا أحيانا دائما

7- أسعى إلى إتباع التعليمات التي تؤدي إلى عدم هدر الوقت :

أبدا نادرا أحيانا دائما

8- يعمل التنظيم الجيد للوقت إلى تخفيض الجهد المبذول في تنفيذ الأنشطة المختلفة :

أبدا نادرا أحيانا دائما

9- تهدف الرقابة على الوقت إلى تصحيح الانحراف و ليس إلى فرض العقاب :

أبدا نادرا أحيانا دائما

10- الرقابة على إدارة الوقت للعامل هي رقابة ذاتية :

أبدا نادرا أحيانا دائما

الجزء الثاني : قياس الأداء الوظيفي

11-ظروف العمل تؤثر على مستوى الأداء :

أبدا نادرا أحيانا دائما

12-هناك مكافآت نتيجة للأداء الجيد في مكان العمل :

أبدا نادرا أحيانا دائما

13-أنتلقى الدعم و المساعدة من زملاء عندما يزداد ضغط العمل :

أبدا نادرا أحيانا دائما

14-أشعر بأنني أساهم في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة :

أبدا نادرا أحيانا دائما

15-يقوم رئيسي المباشر بتوزيع مهام العمل بطريقة جيدة و مدروسة :

أبدا نادرا أحيانا دائما

16-يضع مشرفي المباشر خطة تحسين الأداء الفردي في ضوء نتائج تقييم الأداء:

أبدا نادرا أحيانا دائما

17-يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على معالجة الخلافات التي تنشأ في مكان عملنا :

أبدا نادرا أحيانا دائما

18-يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف على الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين:

أبدا نادرا أحيانا دائما

19-تستخدم معايير مناسبة تزيد من كفاءة و فعالية أداء العاملين في المؤسسة :

أبدا نادرا أحيانا دائما

20-تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم و تقدير مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة :

أبدا نادرا أحيانا دائما

الجزء الثالث : أثر فعالية إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي

21- أخصص وقتا كافيا لتقييم أعمالي :

أبدا نادرا أحيانا دائما

22- لدي وقت كافي لتنظيم مهام عملي بدقة :

أبدا نادرا أحيانا دائما

23- يساعد تقسيم الوقت في تحسين مستوى الأداء :

أبدا نادرا أحيانا دائما

24- تعمل المؤسسة على توفير الوقت و البيئة المناسبة لدعم نشاطات الابتكار و الإبداع للموظفين و تبادل المعلومات و الأفكار :

أبدا نادرا أحيانا دائما

25- ألتزم بالوقت و لا أهدره خلال قيامي بواجباتي :

أبدا نادرا أحيانا دائما

26- هناك حاجة لالتحاق ببرامج التدريب حول إدارة الوقت لتحسين الأداء بالمؤسسة :

أبدا نادرا أحيانا دائما

27- أقوم بعملية بصورة سليمة و بدون أخطاء متكررة لتجنب تضييع الوقت :

أبدا نادرا أحيانا دائما

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
frase2	56	3	4	3,91	,288
frase6	56	3	4	3,80	,401
frase7	56	2	4	3,79	,456
frase3	56	2	4	3,75	,477
frase1	56	1	4	3,73	,646
frase10	56	1	4	3,70	,570
frase8	56	3	4	3,57	,499
frase9	56	2	4	3,48	,603
frase4	56	2	4	3,30	,502
frase5	56	2	4	3,12	,507
Valid N (listwise)	56				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
frase14	56	2	4	3,57	,568
frase20	56	2	4	3,52	,539
frase15	56	1	4	3,46	,687
frase13	56	1	4	3,46	,687
frase17	56	2	4	3,43	,535
frase18	56	2	4	3,41	,532
frase16	56	2	4	3,41	,565
frase11	56	1	4	3,25	,745
frase19	56	1	4	3,25	,720
frase12	56	1	4	2,66	,880
Valid N (listwise)	56				

[DataSet1] C:\Users\amina\Documents\2602.sav

Frequency Table

frase1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toijours	45	80,4	80,4	80,4
	parfois	9	16,1	16,1	96,4
	jamais	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	51	91,1	91,1	91,1
	parfois	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	43	76,8	76,8	76,8
	parfois	12	21,4	21,4	98,2
	rarement	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	parfois	37	66,1	66,1	66,1
	toujours	18	32,1	32,1	98,2
	rarement	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	parfois	41	73,2	73,2	73,2
	toujours	11	19,6	19,6	92,9
	rarement	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	45	80,4	80,4	80,4
	parfois	11	19,6	19,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	45	80,4	80,4	80,4
	parfois	10	17,9	17,9	98,2
	rarement	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	32	57,1	57,1	57,1
	parfois	24	42,9	42,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	30	53,6	53,6	53,6
	parfois	23	41,1	41,1	94,6
	rarement	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	41	73,2	73,2	73,2
	parfois	14	25,0	25,0	98,2
	jamais	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	parfois	31	55,4	55,4	55,4
	toujours	21	37,5	37,5	92,9
	jamais	3	5,4	5,4	98,2
	rarement	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	parfois	31	55,4	55,4	55,4
	rarement	10	17,9	17,9	73,2
	jamais	8	14,3	14,3	87,5
	toujours	7	12,5	12,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	31	55,4	55,4	55,4
	parfois	21	37,5	37,5	92,9
	rarement	3	5,4	5,4	98,2
	jamais	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	34	60,7	60,7	60,7
	parfois	20	35,7	35,7	96,4
	rarement	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	31	55,4	55,4	55,4
	parfois	21	37,5	37,5	92,9
	rarement	3	5,4	5,4	98,2
	jamais	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	parfois	29	51,8	51,8	51,8
	toujours	25	44,6	44,6	96,4
	rarement	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	parfois	30	53,6	53,6	53,6
	toujours	25	44,6	44,6	98,2
	rarement	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	parfois	31	55,4	55,4	55,4
	toujours	24	42,9	42,9	98,2
	rarement	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	parfois	27	48,2	48,2	48,2
	toujours	22	39,3	39,3	87,5
	rarement	6	10,7	10,7	98,2
	jamais	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

frase20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toujours	30	53,6	53,6	53,6
	parfois	25	44,6	44,6	98,2
	rarement	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

[DataSet1] C:\Users\amina\Documents\2602.sav

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	56	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	20

Correlations

Correlations

		taim e mangement	emploi travaill
taim e magement	Pearson Correlation	1	,319*
	Sig. (2-tailed)		,016
	N	56	56
emploi travaill	Pearson Correlation	,319*	1
	Sig. (2-tailed)	,016	
	N	56	56

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	taim e mangement	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: emploi travaill

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,085	,30453

a. Predictors: (Constant), taim e magement

b. Dependent Variable: emploi travaill

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,569	1	,569	6,139	,016 ^a
	Residual	5,008	54	,093		
	Total	5,577	55			

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,569	1	,569	6,139	,016 ^a
	Residual	5,008	54	,093		
	Total	5,577	55			

a. Predictors: (Constant), taim e magement

b. Dependent Variable: emploi travaill

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,629	,693		2,352	,022
	taim e magement	,474	,191	,319	2,478	,016

a. Dependent Variable: emploi travaill

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,126	,693		1,626	,110
	x1	,231	,121	,101	,124	,015
	x2	,106	,116	,114	,917	,364
	x3	-,061	,082	-,097	-,753	,455
	x4	,391	,095	,128	,958	,046
	x5	,457	,117	,489	3,907	,000

a. Dependent Variable: y

Edition des badgeages du 20/03/2015 au 19/04/2015

Hyper Marche Ain Defla

Page : 1

KERFI GUETIB TAHAR

Badge : 0070

Matricule : 0803001698

Horaire en cours :

Horaire Régulier

Service :

COSMETIQUE

Sous-département :

PGC

Département :

PGC

Date	Horaire	Badgeages						Cumuls				Evénements
		Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Théo.	Eff.	Payé	Norm.	
ven. 20/03	hj	08:46	12:02	14:13	17:57	18:44	21:02	12:00	9:18	9:18	9:18	
sam. 21/03	hj	08:03	13:13	14:56	18:32			12:00	8:46	8:46	8:46	
dim. 22/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								36:00	18:04	18:04	18:04	
lun. 23/03	hj	08:03	12:59	17:54	22:03			12:00	9:05	9:05	9:05	
mar. 24/03	hj	10:08	14:27	15:14	18:27			12:00	7:32	7:32	7:32	
mer. 25/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 26/03	hj	11:21	13:35	14:32	15:26	20:33		12:00	0:00	0:00	0:00	
ven. 27/03	hj	14:37	18:55					12:00	4:18	4:18	4:18	
sam. 28/03	hj	07:01	12:32	14:30	18:35			12:00	9:36	9:36	9:36	
dim. 29/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux de fin de semaine :								84:00	30:31	30:31	30:31	
lun. 30/03	hj	06:55	12:55	14:06	18:03			12:00	9:57	9:57	9:57	
mar. 31/03	hj	20:34	21:14	21:16				12:00	0:00	0:00	0:00	
mer. 01/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 02/04	hj	06:47	15:34	16:45	18:26			12:00	10:28	10:28	10:28	
ven. 03/04	hj	07:02	12:00	14:21	18:25			12:00	9:02	9:02	9:02	
sam. 04/04	hj	07:07	12:25	15:17	18:40			12:00	8:41	8:41	8:41	
dim. 05/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux de fin de semaine :								84:00	38:08	38:08	38:08	
lun. 06/04	hj	06:54	12:20	17:55	21:58			12:00	9:29	9:29	9:29	
mar. 07/04	hj	09:06	09:23	09:25	12:47	13:43	16:36	12:00	7:51	7:51	7:51	
mer. 08/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 09/04	hj	06:56	12:18	15:08	17:52			12:00	8:06	8:06	8:06	
ven. 10/04	hj	07:23	12:12	14:29	17:56			12:00	8:16	8:16	8:16	
sam. 11/04	hj	07:05	12:36	15:07	15:27	15:53	18:18	12:00	8:16	8:16	8:16	
dim. 12/04	hj	08:22	17:17					12:00	8:55	8:55	8:55	
Totaux de fin de semaine :								84:00	50:53	50:53	50:53	
lun. 13/04	hj	08:13	17:59					12:00	9:46	9:46	9:46	
mar. 14/04	hj	08:11	18:04					12:00	9:53	9:53	9:53	
mer. 15/04	hj	09:21	17:00					12:00	7:39	7:39	7:39	
jeu. 16/04	hj	06:49	12:17	15:03	18:47			12:00	9:12	9:12	9:12	
ven. 17/04	hj	07:14	12:00	14:22	18:03			12:00	8:27	8:27	8:27	
sam. 18/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								72:00	44:57	44:57	44:57	
dim. 19/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								12:00	0:00	0:00	0:00	

Légende :

Badageage modifié

Anomalie

Edition des badgeages du 20/03/2015 au 19/04/2015

Hyper Marche Ain Defla

Page : 1

KERFI GUETIB TAHAR

Badge : 0070

Matricule : 0803001698

Horaire en cours :

Horaire Régulier

Service :

COSMETIQUE

Sous-département :

PGC

Département :

PGC

Date	Horaire	Badgeages						Cumuls				Evénements
		Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Théo.	Eff.	Payé	Norm.	
ven. 20/03	hj	08:46	12:02	14:13	17:57	18:44	21:02	12:00	9:18	9:18	9:18	
sam. 21/03	hj	08:03	13:13	14:56	18:32			12:00	8:46	8:46	8:46	
dim. 22/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								36:00	18:04	18:04	18:04	
lun. 23/03	hj	08:03	12:59	17:54	22:03			12:00	9:05	9:05	9:05	
mar. 24/03	hj	10:08	14:27	15:14	18:27			12:00	7:32	7:32	7:32	
mer. 25/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 26/03	hj	11:21	13:35	14:32	15:26	20:33		12:00	0:00	0:00	0:00	
ven. 27/03	hj	14:37	18:55					12:00	4:18	4:18	4:18	
sam. 28/03	hj	07:01	12:32	14:30	18:35			12:00	9:36	9:36	9:36	
dim. 29/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux de fin de semaine :								84:00	30:31	30:31	30:31	
lun. 30/03	hj	06:55	12:55	14:06	18:03			12:00	9:57	9:57	9:57	
mar. 31/03	hj	20:34	21:14	21:16				12:00	0:00	0:00	0:00	
mer. 01/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 02/04	hj	06:47	15:34	16:45	18:26			12:00	10:28	10:28	10:28	
ven. 03/04	hj	07:02	12:00	14:21	18:25			12:00	9:02	9:02	9:02	
sam. 04/04	hj	07:07	12:25	15:17	18:40			12:00	8:41	8:41	8:41	
dim. 05/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux de fin de semaine :								84:00	38:08	38:08	38:08	
lun. 06/04	hj	06:54	12:20	17:55	21:58			12:00	9:29	9:29	9:29	
mar. 07/04	hj	09:06	09:23	09:25	12:47	13:43	16:36	12:00	7:51	7:51	7:51	
mer. 08/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 09/04	hj	06:56	12:18	15:08	17:52			12:00	8:06	8:06	8:06	
ven. 10/04	hj	07:23	12:12	14:29	17:56			12:00	8:16	8:16	8:16	
sam. 11/04	hj	07:05	12:36	15:07	15:27	15:53	18:18	12:00	8:16	8:16	8:16	
dim. 12/04	hj	08:22	17:17					12:00	8:55	8:55	8:55	
Totaux de fin de semaine :								84:00	50:53	50:53	50:53	
lun. 13/04	hj	08:13	17:59					12:00	9:46	9:46	9:46	
mar. 14/04	hj	08:11	18:04					12:00	9:53	9:53	9:53	
mer. 15/04	hj	09:21	17:00					12:00	7:39	7:39	7:39	
jeu. 16/04	hj	06:49	12:17	15:03	18:47			12:00	9:12	9:12	9:12	
ven. 17/04	hj	07:14	12:00	14:22	18:03			12:00	8:27	8:27	8:27	
sam. 18/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								72:00	44:57	44:57	44:57	
dim. 19/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								12:00	0:00	0:00	0:00	

Légende :

Badageage modifié

Anomalie

Edition des badgeages du 20/03/2015 au 19/04/2015

Hyper Marche Ain Defla

Page : 1

KERFI GUETIB TAHAR

Badge : 0070

Matricule : 0803001698

Horaire en cours : Horaire Régulier

Service : COSMETIQUE

Sous-département : PGC

Département : PGC

Date	Horaire	Badgeages						Cumuls				Evénements
		Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Théo.	Eff.	Payé	Norm.	
ven. 20/03	hj	08:46	12:02	14:13	17:57	18:44	21:02	12:00	9:18	9:18	9:18	
sam. 21/03	hj	08:03	13:13	14:56	18:32			12:00	8:46	8:46	8:46	
dim. 22/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								36:00	18:04	18:04	18:04	
lun. 23/03	hj	08:03	12:59	17:54	22:03			12:00	9:05	9:05	9:05	
mar. 24/03	hj	10:08	14:27	15:14	18:27			12:00	7:32	7:32	7:32	
mer. 25/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 26/03	hj	11:21	13:35	14:32	15:26	20:33		12:00	0:00	0:00	0:00	
ven. 27/03	hj	14:37	18:55					12:00	4:18	4:18	4:18	
sam. 28/03	hj	07:01	12:32	14:30	18:35			12:00	9:36	9:36	9:36	
dim. 29/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux de fin de semaine :								84:00	30:31	30:31	30:31	
lun. 30/03	hj	06:55	12:55	14:06	18:03			12:00	9:57	9:57	9:57	
mar. 31/03	hj	20:34	21:14	21:16				12:00	0:00	0:00	0:00	
mer. 01/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 02/04	hj	06:47	15:34	16:45	18:26			12:00	10:28	10:28	10:28	
ven. 03/04	hj	07:02	12:00	14:21	18:25			12:00	9:02	9:02	9:02	
sam. 04/04	hj	07:07	12:25	15:17	18:40			12:00	8:41	8:41	8:41	
dim. 05/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux de fin de semaine :								84:00	38:08	38:08	38:08	
lun. 06/04	hj	06:54	12:20	17:55	21:58			12:00	9:29	9:29	9:29	
mar. 07/04	hj	09:06	09:23	09:25	12:47	13:43	16:36	12:00	7:51	7:51	7:51	
mer. 08/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 09/04	hj	06:56	12:18	15:08	17:52			12:00	8:06	8:06	8:06	
ven. 10/04	hj	07:23	12:12	14:29	17:56			12:00	8:16	8:16	8:16	
sam. 11/04	hj	07:05	12:36	15:07	15:27	15:53	18:18	12:00	8:16	8:16	8:16	
dim. 12/04	hj	08:22	17:17					12:00	8:55	8:55	8:55	
Totaux de fin de semaine :								84:00	50:53	50:53	50:53	
lun. 13/04	hj	08:13	17:59					12:00	9:46	9:46	9:46	
mar. 14/04	hj	08:11	18:04					12:00	9:53	9:53	9:53	
mer. 15/04	hj	09:21	17:00					12:00	7:39	7:39	7:39	
jeu. 16/04	hj	06:49	12:17	15:03	18:47			12:00	9:12	9:12	9:12	
ven. 17/04	hj	07:14	12:00	14:22	18:03			12:00	8:27	8:27	8:27	
sam. 18/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								72:00	44:57	44:57	44:57	
dim. 19/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								12:00	0:00	0:00	0:00	

Légende :

Badageage modifié

Anomalie

Edition des badgeages du 20/03/2015 au 19/04/2015

Hyper Marche Ain Defla

Page : 1

KERFI GUETIB TAHAR

Badge : 0070

Matricule : 0803001698

Horaire en cours : Horaire Régulier

Service : COSMETIQUE

Sous-département : PGC

Département : PGC

Date	Horaire	Badgeages						Cumuls				Evénements
		Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Théo.	Eff.	Payé	Norm.	
ven. 20/03	hj	08:46	12:02	14:13	17:57	18:44	21:02	12:00	9:18	9:18	9:18	
sam. 21/03	hj	08:03	13:13	14:56	18:32			12:00	8:46	8:46	8:46	
dim. 22/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								36:00	18:04	18:04	18:04	
lun. 23/03	hj	08:03	12:59	17:54	22:03			12:00	9:05	9:05	9:05	
mar. 24/03	hj	10:08	14:27	15:14	18:27			12:00	7:32	7:32	7:32	
mer. 25/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 26/03	hj	11:21	13:35	14:32	15:26	20:33		12:00	0:00	0:00	0:00	
ven. 27/03	hj	14:37	18:55					12:00	4:18	4:18	4:18	
sam. 28/03	hj	07:01	12:32	14:30	18:35			12:00	9:36	9:36	9:36	
dim. 29/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux de fin de semaine :								84:00	30:31	30:31	30:31	
lun. 30/03	hj	06:55	12:55	14:06	18:03			12:00	9:57	9:57	9:57	
mar. 31/03	hj	20:34	21:14	21:16				12:00	0:00	0:00	0:00	
mer. 01/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 02/04	hj	06:47	15:34	16:45	18:26			12:00	10:28	10:28	10:28	
ven. 03/04	hj	07:02	12:00	14:21	18:25			12:00	9:02	9:02	9:02	
sam. 04/04	hj	07:07	12:25	15:17	18:40			12:00	8:41	8:41	8:41	
dim. 05/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux de fin de semaine :								84:00	38:08	38:08	38:08	
lun. 06/04	hj	06:54	12:20	17:55	21:58			12:00	9:29	9:29	9:29	
mar. 07/04	hj	09:06	09:23	09:25	12:47	13:43	16:36	12:00	7:51	7:51	7:51	
mer. 08/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 09/04	hj	06:56	12:18	15:08	17:52			12:00	8:06	8:06	8:06	
ven. 10/04	hj	07:23	12:12	14:29	17:56			12:00	8:16	8:16	8:16	
sam. 11/04	hj	07:05	12:36	15:07	15:27	15:53	18:18	12:00	8:16	8:16	8:16	
dim. 12/04	hj	08:22	17:17					12:00	8:55	8:55	8:55	
Totaux de fin de semaine :								84:00	50:53	50:53	50:53	
lun. 13/04	hj	08:13	17:59					12:00	9:46	9:46	9:46	
mar. 14/04	hj	08:11	18:04					12:00	9:53	9:53	9:53	
mer. 15/04	hj	09:21	17:00					12:00	7:39	7:39	7:39	
jeu. 16/04	hj	06:49	12:17	15:03	18:47			12:00	9:12	9:12	9:12	
ven. 17/04	hj	07:14	12:00	14:22	18:03			12:00	8:27	8:27	8:27	
sam. 18/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								72:00	44:57	44:57	44:57	
dim. 19/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								12:00	0:00	0:00	0:00	

Légende :

Badageage modifié

Anomalie

Edition des badgeages du 20/03/2015 au 19/04/2015

Hyper Marche Ain Defla

Page : 1

KERFI GUETIB TAHAR

Badge : 0070

Matricule : 0803001698

Horaire en cours :

Horaire Régulier

Service :

COSMETIQUE

Sous-département :

PGC

Département :

PGC

Date	Horaire	Badgeages						Cumuls				Evénements
		Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Théo.	Eff.	Payé	Norm.	
ven. 20/03	hj	08:46	12:02	14:13	17:57	18:44	21:02	12:00	9:18	9:18	9:18	
sam. 21/03	hj	08:03	13:13	14:56	18:32			12:00	8:46	8:46	8:46	
dim. 22/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								36:00	18:04	18:04	18:04	
lun. 23/03	hj	08:03	12:59	17:54	22:03			12:00	9:05	9:05	9:05	
mar. 24/03	hj	10:08	14:27	15:14	18:27			12:00	7:32	7:32	7:32	
mer. 25/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 26/03	hj	11:21	13:35	14:32	15:26	20:33		12:00	0:00	0:00	0:00	
ven. 27/03	hj	14:37	18:55					12:00	4:18	4:18	4:18	
sam. 28/03	hj	07:01	12:32	14:30	18:35			12:00	9:36	9:36	9:36	
dim. 29/03	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux de fin de semaine :								84:00	30:31	30:31	30:31	
lun. 30/03	hj	06:55	12:55	14:06	18:03			12:00	9:57	9:57	9:57	
mar. 31/03	hj	20:34	21:14	21:16				12:00	0:00	0:00	0:00	
mer. 01/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 02/04	hj	06:47	15:34	16:45	18:26			12:00	10:28	10:28	10:28	
ven. 03/04	hj	07:02	12:00	14:21	18:25			12:00	9:02	9:02	9:02	
sam. 04/04	hj	07:07	12:25	15:17	18:40			12:00	8:41	8:41	8:41	
dim. 05/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux de fin de semaine :								84:00	38:08	38:08	38:08	
lun. 06/04	hj	06:54	12:20	17:55	21:58			12:00	9:29	9:29	9:29	
mar. 07/04	hj	09:06	09:23	09:25	12:47	13:43	16:36	12:00	7:51	7:51	7:51	
mer. 08/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
jeu. 09/04	hj	06:56	12:18	15:08	17:52			12:00	8:06	8:06	8:06	
ven. 10/04	hj	07:23	12:12	14:29	17:56			12:00	8:16	8:16	8:16	
sam. 11/04	hj	07:05	12:36	15:07	15:27	15:53	18:18	12:00	8:16	8:16	8:16	
dim. 12/04	hj	08:22	17:17					12:00	8:55	8:55	8:55	
Totaux de fin de semaine :								84:00	50:53	50:53	50:53	
lun. 13/04	hj	08:13	17:59					12:00	9:46	9:46	9:46	
mar. 14/04	hj	08:11	18:04					12:00	9:53	9:53	9:53	
mer. 15/04	hj	09:21	17:00					12:00	7:39	7:39	7:39	
jeu. 16/04	hj	06:49	12:17	15:03	18:47			12:00	9:12	9:12	9:12	
ven. 17/04	hj	07:14	12:00	14:22	18:03			12:00	8:27	8:27	8:27	
sam. 18/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								72:00	44:57	44:57	44:57	
dim. 19/04	hj							12:00	0:00	0:00	0:00	
Totaux partiels de fin de semaine :								12:00	0:00	0:00	0:00	

Légende :

Badageage modifié

Anomalie

