

إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة  
دراسة تطبيقية على جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج

رسالة الماجستير

إعداد الطالب :

فؤاد نصر الدين عريبي

رقم القيد : 15710043



قسم الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

العام الجامعي

2017م

إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة دراسة تطبيقية على  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج

رسالة ماجستير

تقدم إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة الإسلامية

إعداد الطالب : فؤاد نصر الدين عربي

رقم القيد : 15710043

جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

فبراير 2017م

جمهورية إندونيسيا  
وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية  
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين .  
بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب .

الاسم: فؤاد نصرالدين عربي رقم التسجيل: 15710043

موضوع البحث: إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة دراسة تطبيقية على جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج ، وافق المشرفان على هذا البحث لتقدمه إلى مجلس الجامعة .

المشرف الثاني

الدكتور: محمد عبد الحميد

197302011998031007

المشرف الأول

الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله

197606162005011005

اعتماد

رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور شمس الهادي

196608251994031002

## الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير تحت العنوان : إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة دراسة تطبيقية على جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج، التي أعدها الطالب :

الاسم : فؤاد نصرالدين عربيي

رقم التسجيل : 15710043

قد دافع الطالب عن هذه الرسالة أمام مجلس المناقشة وبقبولها شرطاً للحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية، وذلك في يوم الجمعة، بتاريخ 27 / 01 / 2017م.

ويتكون مجلس المناقشة من السادات :

رئيساً مناقشاً

الدكتور أحمد جلال الدين

رقم التوظيف : 197307192005011003

مناقشاً أساسياً

الدكتور منير العابدين

رقم التوظيف : 197204202002121003

مشرفاً مناقشاً

الدكتور عبد المالك كريم أمر الله

رقم التوظيف : 197606162005011005

مشرفاً مناقشاً

الدكتور محمد عبد الحميد

رقم التوظيف : 197302011998031007

اعتماد

مدير الدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد الدين

رقم التوظيف : 195612311983031032

جمهورية إندونيسيا  
وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية  
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه ، وبياناتي كالاتي :-

الاسم بالكامل : فؤاد نصرالدين عربي

رقم التسجيل : 15710043

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية- كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، تحت عنوان: إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة دراسة تطبيقية على جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج.

قد حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من ابداع غيري أو تأليف الآخر وإذا ادعي أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي ،فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

هذا وحررت هذا الاقرار بناءً على رغبتي الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج 2017/01/15

توقيع صاحب الاقرار

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على خير المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين.

نشكر الله تعالى ونحمده على نعمه التي لا تحصى، وأقدم شكري وتقديري لمن ساعدوني في إنجاز هذا البحث وأعانوني ووجهوني وقدموا إلي النصح والإرشاد وأخص بالشكر كلاً من: فضيلة الأستاذ الدكتور/ موجيا راهرجو، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج.

فضيلة الأستاذ الدكتور/ بحر الدين، عميد كلية الدراسات العليا لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج

سماحة الدكتور/ شمس الهادي، رئيس قسم الإدارة الإسلامية بكلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج

وكذلك الشكر والتقدير للدكتور/ عبد المالك كريم أمر الله المشرف الأول على البحث وأيضاً الشكر موصول للدكتور/ محمد عبد الحميد المشرف الثاني على هذا البحث

وكذلك أقدم خالص شكري لتعاون الكادر الجامعي بهذه الجامعة الذين لم يترددوا في الإجابة على أسئلة المقابلات.

الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
﴿وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ  
آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا  
بِالصَّبْرِ (3)﴾

صدق الله العظيم

سورة العصر

## الإهداء

إلى روح أبي .. الذي علمني معنى الكفاح.. والالتزام مهما كانت الظروف ...

إلى أمي الغالية .. مُعلمتي الأولى .. منبع الحنان.. من أهدتني معنى الأمل في الحياة...

إلى أخوتي.. من كانوا لي ولا يزالون مصدر الفخر ..ومثال للألفة والاحترام...

إلى أساتذتي الكرام .. من استنرت بعلمهم .. وكانوا لي مثل السراج المرشد في مسيرتي العلمية ...

إلى من ساهموا ولو بكلمة في إضاءة الشموع نحو غدٍ أفضل ...

## مستخلص البحث

فؤاد نصر الدين عريبي 2017م، إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة دراسة تطبيقية على جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، المشرف الأول: د. عبد المالك كريم أمر الله، والمشرف الثاني: د. محمد عبد الحميد.

وهدف البحث إلى: التعرف على واقع تطبيق وتنظيم إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية والتعرف على استراتيجيات المدراء في تحسين الأداء في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية والتعرف على المعوقات التي تواجه المدراء لتنظيم عملية إدارة الوقت بشكل فعال في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.

ومنهج البحث المستخدم هو المنهج الوصفي الكيفي واعتمد الباحث على وسيلة المقابلة والملاحظة، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن واقع إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم يتضمن أليات تتشكل على حسب الشريحة التي تنطبق فيها إدارة الوقت وتستخدم عدة وسائل في ذلك، ويتضمن جانب التطبيق مهام التخطيط والتنظيم والمراقبة للوقت، وأن الاستراتيجية المتبعة في إدارة الوقت بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية هي استراتيجية تحديد الأهداف سنوياً واستراتيجية التقييم والتحسين المستمر واستراتيجية تجنب ضغوط العمل، وإن أهم المعوقات التي تواجه المدراء في تطبيق إدارة الوقت هي وجود ضغوط العمل التي تنتج من قيام الموظف بأداء أعمال أكثر من الأعمال المكلف بها وكذلك صعوبات مرتبطة بالمرتبات وضعف الحوافز و صعوبات مرتبطة بنقص في الاعتماد على التقييم الالكتروني لتنظيم الوقت وأن نوعيات من العاملين قد لا يتوفرون بشكل كافٍ في المؤسسة الجامعية.

## ABSTRACT

Foad Nasradeen Oreibi , 2017. Time Management and Its Role in Improving Institution's Work Performance (Empirical Study in Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang). Thesis. Management Department. Postgraduate School. Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang, Advisor I: Dr. Abdul Karim Amrullah. Advisor II: Dr. M. Abdul Hamid.

---

Keywords: Time Management, Work Performance Improvement, Institution.

This study aims to find out the real implementation and control of time management in Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang, the leader's strategy in improving the work performance through time management in Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang, and the obstacles faced by the leaders in managing time management process in Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang effectively.

This study employs qualitative descriptive research method. The data collection techniques are interview and observation.

The results of the study indicate that the real implementation and control of time management in Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang comprises several mechanisms which are shaped based on the time management rules through certain ways. The implementation aspect covers the obligation of time management and control. The strategies employed by the university in managing time management are annual objective planning strategy, evaluation strategy, continual improvement strategy, and working pressure prevention strategy. Moreover, the obstacles faced by the leaders in time management implementation are working pressures caused by excessive workload, minimum salary and reward, minimum use of E-evaluation for time management, and the lack of number of workers in certain divisions in Higher Education Institutions.

## ABSTRAK

Foad Nasradeen Oreibi. 2017. *Manajemen Waktu dan Perannya dalam Peningkatan Kinerja Lemabaga (Studi Empiris di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)*. Tesis. Jurusan Manajemen. Fakultas Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I : Dr. Abdul Karim Amrullah. Pembimbing II : Dr. M. Abdul Hamid.

---

**Kata Kunci** : Manajemen Waktu, Peningkatan Kinerja, Lembaga.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan dan pengelolaan manajemen waktu di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara riil, mengetahui strategi pimpinan dalam peningkatan kinerja melalui manajemen waktu di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi para pimpinan dalam mengelola proses manajemen waktu secara efektif di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan metode interview dan observasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan dan pengelolaan manajemen waktu di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara riil mencakup beberapa mekanisme yang terbentuk sesuai aturan manajemen waktu dan menggunakan beberapa cara. Sedangkan pada aspek pelaksanaannya meliputi kewajiban mengelola dan mengontrol waktu. Strategi yang dilakukan oleh Universitas dalam hal manajemen waktu adalah strategi penyusunan tujuan tahunan, strategi evaluasi, strategi perbaikan secara terus-menerus dan strategi menghindari tekanan kerja. Adapun hambatan yang dihadapi oleh para pimpinan dalam pelaksanaan manajemen waktu adalah adanya tekanan kerja yang muncul dari beban kerja yang berlebih, minimnya gaji dan reward, minimnya penggunaan E-evaluasi dalam manajemen waktu dan terkadang pegawai pada bidang tertentu kurang memadai jumlahnya di lembaga pendidikan tinggi.

## فهرس المحتويات

صفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان.....
ب	صفحة الموضوع.....
ج	تقرير المشرفين.....
د	الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة.....
هـ	إقرار الطالب.....
و	الشكر والتقدير.....
ز	الآية القرآنية.....
ح	الإهداء.....
ط	مستخلص البحث.....
ي	ABSTRACT.....
ك	ABSTRAK.....
ل	فهرس المحتويات.....
	فهرس الأشكال التوضيحية.....
*	الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة
1	خلفية البحث.....
4	أسئلة البحث.....
4	أهداف البحث.....
4	أهمية البحث.....
5	حدود البحث.....
5	الدراسات السابقة.....
11	مصطلحات البحث.....
*	الفصل الثاني الإطار النظري
13	المبحث الأول: إدارة الوقت.....

13	.....المطلب الأول: مفهوم الوقت.
31	.....المطلب الثاني: مفهوم إدارة الوقت.
50	.....المبحث الثاني: الأداء في المنظمة.
50	.....المطلب الأول: مفهوم الأداء.
63	.....المطلب الثاني: تقييم أداء المنظمة.
*	<b>الفصل الثالث منهجية البحث</b>
87	.....مدخل البحث.
87	.....منهج البحث.
88	.....مصادر البيانات.
89	.....طريقة جمع البيانات.
90	.....حضور الباحث.
90	.....أدوات البحث.
92	.....أسلوب تحليل البيانات.
*	<b>الفصل الرابع عرض البيانات وتحليلها</b>
95	.....المبحث الأول: نبذة عن جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج.
97	.....المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليلها.
98	.....المطلب الأول: واقع تطبيق وتنظيم إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.
104	.....المطلب الثاني: استراتيجيات المدراء في تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.
109	.....المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فاعل في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.
*	<b>الفصل الخامس مناقشة البيانات</b>
116	.....المبحث الأول: مناقشة بيانات واقع تنظيم وتطبيق إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.
119	.....المبحث الثاني: مناقشة بيانات استراتيجيات المدراء في تحسين الأداء من خلال

122	إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية..... المبحث الثالث: مناقشة بيانات المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فاعل في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.....
*	<b>الفصل السادس خلاصة النتائج والتوصيات</b>
128	أولاً : ملخص النتائج.....
130	ثانياً : التوصيات.....
131	ثالثاً : المقترحات.....



## فهرس الأشكال التوضيحية

الصفحة	عنوان الشكل	ت
100	أليات إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.....	1
109	استراتيجيات المدراء في تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.....	2
115	المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.....	3

## الفصل الأول

### الإطار العام والدراسات السابقة

#### أ- خلفية البحث

لقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان بالعقل والإدراك، وسخر له جميع الموارد ليستغلها لخدمته، ومن أجل الانتفاع بهذه الموارد مجتمعة يجب على الإنسان تسخير الوقت الكافي وتنظيمه، ولتنظيم الوقت يجب أن يكون هناك إدارة خاصة تهتم بالوقت، ومن هنا صار لزاماً على المنظمات والمؤسسات أن تستحدث إدارة الوقت وتقوم بتفعيلها في ظل تراكم الأعمال وتزايدها بشكل مستمر، فالوقت مورد هام وفريد لا بدّ من إدارته واستغلاله الاستغلال الأمثل في جميع مستويات الإدارة سواء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة التشغيلية، وإن التغيرات والثورات التكنولوجية التي نشهدها اليوم تفرض علينا إجراء تغييرات كبيرة في طرق الاستثمار الأمثل للوقت في جميع منظماتنا الحكومية، وقد أكد علماء الإدارة الحديثة على ضرورة تفعيل إدارة الوقت وتطويرها لمواكبة هذه التغيرات الحديثة في محاولة جادة منهم للاستفادة من الوقت المهدور، حيث تعاني أغلب هذه المنظمات من ضعف الاتجاه نحو إدارة الوقت في العمل.<sup>1</sup>

ولقد اهتمت المؤسسات والشركات ومن ضمنها الجامعات بإدارة الوقت حيث ارتبطت إدارة الوقت بالإدارة الجيدة وحققت الكثير من الإنجازات والقواعد التي وفرت الكثير من الفرص والاحتياجات لكافة المشروعات أو الأعمال بالمؤسسات

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر (2008 م)، ص 52.

والجامعات وغيرها، وذلك لأن إدارة الوقت لها أهميتها من حيث تقليل الضغط على الموظفين وإنجاز المهام المكلفة بها دون تعب وذلك للوصول إلى الأداء المميز المستمر الذي ينعكس على تطور الجامعة، وكما ركزت النظريات الإدارية الحديثة على رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الاهتمام بالوقت واعتباره أعلى الموارد، وحسابه بدقة، وأن إهداره يؤدي إلى تكاليف عالية من شأنها التأثير على الفرد والجماعة، وتظهر مهام إدارة الوقت بالنسبة للفرد والجماعة في جميع وظائف الإدارة من خلال تنظيم الأوقات وتصنيفها حسب الأولويات، ويرتبط نجاح هذه الوظائف بالاستغلال الوقت الاستغلال الأمثل.

وتواجه إدارة الوقت في المنظمات العديد من المشكلات تكون مؤثرة في تدني تطوير أداء المنظمة، وإن نجاح المنظمات وتطورها مرتبط ارتباطا وثيقا بمهارات العاملين بالمنظمة وخاصة فيما يتعلق بإدارة الوقت وإدارة أوقاتهم، حيث يترتب على عدم الاهتمام بالوقت نتائج سلبية منها إهدار للوقت في العمل وسوء الأداء وقلة الإنتاجية وتراكم الأعمال وزيادة أعباء العمل حيث تعاني المؤسسات والمنظمات في الدول العربية والإسلامية سوء إدارة الوقت وعدم الاهتمام بتنظيمه وعدم الرضا بأداء المنظمات وأصبح التركيز بالقضايا الثانوية الروتينية وكثرت الاجتماعات غير المبررة وعدم إنجاز الأعمال في وقتها، إن إنجاز رسالة وهدف المنظمة وتطورها مناط بتنفيذها وتحقيقها بالعاملين بالمنظمة سواء في الإدارات العليا أو الوسطى ولتحقيق تلك الأهداف تتم من خلال اتباع أفضل السبل من أجل تطوير المنظمة ومنها إدارة الوقت بفاعلية وكفاءة والتي تحتاج إلى كفاءة تتوفر في الفرد وما تقوم به الإدارة من الاستراتيجية اللازمة التي تجعل من الفرد لديه الشعور بالمسؤولية والولاء للمنظمة

والقدرة على إدارة الوقت وتنمية مهارات الوقت لديه، وبالتالي ولأهمية هذا الموضوع فقط تناول العديد من العلماء الإدارة موضوع إدارة الوقت حيث أشار الدكتور يحيى إبراهيم أن الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، والمعرفة العلمية بكيفية استغلاله بفاعلية، من أجل زيادة الإنتاجية ورفع معدلات أداء الأفراد، ومن أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوات ومسارات واضحة ترسم معالم المنظمة في المستقبل وشكلها.<sup>2</sup>

وبالتالي يأتي هذا البحث لمعالجة هذه المشكلة وتطبيق الدراسة ستكون بأحد الجامعات في اندونيسيا وهي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية حيث أن هذه الجامعة تتوفر فيها كافة الظروف المتشابهة للجامعات العربية والإسلامية من حيث أنها من الجامعات الكبرى في اندونيسيا والعالم الإسلامي التي يوجد بها عدد كبير من طلاب العلم من داخل إندونيسيا وخارجها ولديها العديد من الكليات الجامعية والتخصصات العليا وبها العديد الإدارات العليا والمتوسطة وبها عدد كبير من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس وتسعى هذه الجامعة لتطوير نفسها لكي تلحق بركب الجامعات العالمية الكبرى وفضلاً عن العدد الكبير من الإدارات والكليات والطلاب والموظفين فأنها جامعة حكومية تشهد تطوراً يوماً بعد يوم وهذا من شأنه أن يجعلها في تحدي مع إدارة الوقت من أجل تلبية الاحتياجات اللازمة لتطوير أدائها ولدراسة هذه المشكلة فإن الباحث تبلورت لديه التساؤلات التالية:-

<sup>2</sup>- يحيى إبراهيم ، التحديات الإدارية وأعداد قيادات المستقبل ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة. ( 2001م) ص98

## ب- أسئلة البحث

- 1- ما هو واقع تطبيق وتنظيم إدارة الوقت لتطوير الأداء في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية؟
- 2- ما استراتيجيات المدراء في تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية؟
- 3- ما المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فاعل في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية؟

## ج- أهداف البحث

1. التعرف على واقع تطبيق وتنظيم إدارة الوقت لتطوير وتقييم الأداء في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.
3. معرفة استراتيجيات المدراء في تحسين الأداء في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.
4. معرفة المعوقات التي تواجه المدراء لتنظيم عملية إدارة الوقت بشكل فعال في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية.

## د- أهمية البحث

تحدد أهمية الدراسة من أهمية عنصر الوقت وإدارته حيث تعتبر إدارة الوقت عنصراً أساسياً في جميع نشاطات المنظمة التعليمية الجامعية سواء أكان ذلك على أو المستوى الإداري، أو المستوى الأكاديمي ذلك أنه من خلال معالجة سوء إدارة الوقت وتوظيف الإدارة الفعالة للوقت في جميع هذه المستويات الإدارية ، يمكن أن نحقق مهام وأهداف ورؤية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج كما تكون أهمية هذه

الدراسة في ربط قيمة وأهمية وتنظيم الوقت مع الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة الجامعية الإسلامية أي معرفة والكشف عن جوانب تطوير أداء القوى البشرية فيها وفق الوقت المتاح لهم والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الخدمات المختلفة التي يؤديها الجامعة.

## هـ- حدود البحث

### 1- الحدود الموضوعية :

تقتصر هذه الدراسة على إدارة الوقت ودورها في تطوير الأداء بالمنظمة في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا ومعرفة واقع تطبيق إدارة الوقت وتنظيمه، والتعرف على الاستراتيجيات والمعوقات التي تواجه تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فاعل بالجامعة.

### 2- الحدود المكانية:

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية في مدينة مالانج إندونيسيا، في الإدارة العليا وإدارة الدراسات العليا وإدارة الموارد البشرية.

### 3- الحدود الزمانية:

الفترة التي جمع فيها البيانات والمعلومات عن البحث سنة 2016 - 2017م.

### و-الدراسات السابقة

دراسة **خواجه :-** بعنوان: (بعض العوامل الخاصة بالمدير وعمله وعلاقتها بالاستخدام الأمثل لوقت العمل الرسمي)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة بعض العوامل

المتعلقة بالمدير وعمله وعلاقتها بالاستخدام الأفضل لوقت العمل الرسمي على عينة من المنظمات العاملة بمدينة بنغازي.<sup>3</sup> وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي :

1- هناك ضعف لممارسة المديرين لعمليات إدارة الوقت بشكل عام وهناك وجود علاقة قوية بين استخدام المدير لوقته وكل من متغير التخصص والمستوى الإداري للمدير.

2- وجود علاقة ضعيفة بين استخدام الوقت والمتغيرات الأخرى المتعلقة بالمدير والتي تتمثل في ( العمر، الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، نطاق الإشراف ).

**دراسة النعاس :-** أجرى الباحث دراسة بعنوان " أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية عنصر الوقت وأثره على الكفاءة الإنتاجية، وإمكانية تحليل مشكلة إهدار وقت العمل، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على معالجة ظاهرة ضياع الوقت.

ويمكن تلخيص أهم النتائج ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتعلقة بإدارة الوقت وضغوط العمل على النحو التالي:<sup>4</sup>

<sup>3</sup> - خواجة ، هناء طاهر ، بعض العوامل الخاصة بالمدير وعمله وعلاقته بالاستخدام الأمثل لوقت العمل الرسمي ، دراسة ميدانية عن المنظمات الصناعية العاملة العامة بمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، قسم التنظيم والإدارة بنغازي (2002م).

<sup>4</sup> - النعاس، اليهاب، أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، (2005م).

1. تقصير بعض الموظفين في تأدية أعمالهم، لعدم اهتمامهم بالوقت وعدم شعورهم بأهميته من ناحية التكلفة، بالإضافة إلى إهدار الوقت دون وقوف الموظف على الأسباب التي أدت إلى التقصير في العمل.
  2. ترجع ظاهرة إهدار الوقت في أمانة الوحدة الأفريقية، إلى عدم شعور الموظف بالانتماء داخل الأمانة، وكذلك إلى الاختصاصات والمهام والمسؤوليات غير الواضحة أو غير المحددة، حيث لا يوجد أي أسلوب أو وسيلة لتحديد قيام الأعمال في زمن محدد، كما أنه لا يوجد وقت مخصص للظروف الطارئة.
  3. الإهمال في تطبيق اللوائح والقوانين التي تنص على احترام وقت العمل الرسمي، وعدم تطبيقها التطبيق السليم على جميع الموظفين. وكذلك فإن محدودية الاتصال أفقياً ورأسياً بين الموظفين و رؤسائهم أدت إلى تزامم الرسائل وتكدسها، وبالتالي تعطل العمل.
  4. يظهر من تقدير الباحث لاستخدام الهاتف لغير أغراض العمل، حسب مشاهدته، بأن المستخدمين يضيعون جانباً من وقتهم في استعمال الهاتف لغير أغراض العمل، كذلك فإن نسبة من المستخدمين يضيعون جانباً من أوقات العمل في استقبال الزوار.
- دراسة الجرسى :- وهي دراسة بعنوان إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، وقد قام الباحث بإجراء هذه الدراسة بالقطاع الصناعي الخاص المصانع الأهلية (داخل مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية)<sup>5</sup>. وقد أجريت الدراسة على 197 (مصنعاً يزيد عدد العاملين فيها عن 100 عامل وموظف بالمصنع الواحد. و اختار الباحث

<sup>5</sup> - الجرسى، خالد عبدالرحمن، إدارة الوقت من منظور إسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت، كلية الأوزاعي (2006م).

حوالي نصف إجمالي المصانع المكونة لمجتمع الدراسة، و طرح الباحث في دراسته عدة تساؤلات خلاصتها في النقاط التالية:

- 1- ما نظرة المدير السعودي بالقطاع الصناعي الخاص لقيمة الوقت؟
- 2- ما أنواع مضيعات أو مبددات وقت المدير؟
- 3- ما مدى فعالية المدير السعودي في استخدامه واستثماره لوقت عمله؟
- 4- ما الأدوات التي يعتمد عليها المدير السعودي في تنظيم وإدارة وقت عمله؟
- 5- هل توجد أية علاقات ارتباط بين متغيرات قيمة الوقت من وجهة نظر المدير السعودي بالقطاع الخاص وعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

وتوصلت الدراسة لأربع مجموعات من مضيعات وقت المدير السعودي في القطاع الصناعي الخاص وهي: مضيعات للوقت ذات أهمية مرتفعة جداً: منها عدم وجود تنظيم جيد للعمل، عدم حفظ الملفات والأوراق في أمكنتها الملائمة، عدم تحديد أهداف وأولويات للإنجاز ومضيعات للوقت ذات أهمية مرتفعة: منها تأمين احتياجات البيت في أثناء الدوام، تأجيل وتسويق الأمور، مغادرة العمل مبكراً، و مضيعات للوقت ذات أهمية متوسطة: منها الاجتماعات المطولة، المقاطعات الهاتفية، كثرة الأعمال الورقية، القيام بأعمال متعددة في وقت واحد، ومضيعات للوقت ذات أهمية منخفضة: منها استراحة شرب الشاي والقهوة، والحرص على الاطلاع على كل التفاصيل. وقد أوصى الباحث بالحد من الممارسات والأنماط السلوكية غير المرغوب فيها، والتي تتسبب في ضياع الوقت، ومنها الزيارات الشخصية وقراءة الصحف والمجلات والمكالمات الهاتفية والاجتماعات المطولة دون جدوى والحرص على الاطلاع على كل التفاصيل والعمل على إجراء المزيد من الدراسات في إدارة الوقت من خلال

إبراز متغيرات لم تتطرق لها هذه الدراسة، ولا سيما فيما يتعلق بالمتغيرات البيئية وتأثيراتها، والربط بين موضوع إدارة الوقت والموضوع التكنولوجي، أو التقنيات الحديثة في مجال المعلومات، وامتداد بحثها الميداني إلى مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية.

**دراسة الطراونة:-** وهي دراسة تحليلية مقارنة بعنوان إدارة الوقت والأداء الوظيفي وهدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر بعض الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي في كل من فاعلية إدارة الوقت وهدر الوقت والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاعين العام والخاص، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الإدارات الوسطى في القطاعين تبيين وجود هدر للوقت في كليهما وعدم فاعلية إدارة الوقت في القطاع العام.<sup>6</sup> كما تبيين وجود علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، في حين لم يظهر تأثير معنوي للوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي على هدر الوقت ولا لهدر الوقت على الأداء الوظيفي. واعتمادا على هذه النتائج لم تظهر فروق معنوية بين القطاعين إلا أثر العوامل الإدارية والمناخ التنظيمي على فاعلية إدارة الوقت وكذلك في أثر فاعلية إدارة الوقت على الأداء الوظيفي. وقد أوصى الباحث في ختام دراسته بالعديد من التوصيات منها زيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءا من الثقافة التنظيمية، وزيادة الاهتمام بوضع أسس لجوانب العملية الإدارية وزيادة التنسيق والتكامل فيما بينها، والاهتمام بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات، ومحاولة وضع أسس للحد من

<sup>6</sup> - الطراونة ، محمد أحمد ، إدارة الوقت الوظيفي ، دراسة تحليلية مقارنة مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد السابع عشر، العدد الأول (2002 م).

جوانب هدر الوقت، وربط خطط العمل بجوانب زمنية والتعامل مع الوقت كمورد نادر لا بد من ترشيد استخدامه، وإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع وذلك من خلال مؤسسات الأعمال نفسها أو المؤسسات الأكاديمية.

**دراسة عتيق :-** بعنوان: (إدارة الوقت وأثرها على كفاءة أداء المديرين)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يقضي بها المديرين وقت الدوام الرسمي في إدارتهم، والتعرف على الأنشطة التي تشغل وقت المديرين وتحد من استخدامهم للوقت بفعالية، والتعرف على المشاكل والمعوقات التي تقف حجرة أمام المديرين في استغلال وقتهم الاستغلال الأمثل، وبيان أهم القواعد الفعالة لاستخدام وقت العمل بشكل أفضل.<sup>7</sup> وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- 1- أن المديرين يعانون مشاكل تتعلق بالاجتماعات والاتصالات والعلاقات الاجتماعية ومن مشاكل عدم تفويض السلطات والمسؤوليات والميل إلى المركزية ولا يجذب اشتراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات .
- 2- هناك مشاكل أخرى التي تسهم في الحد من قدرات المديرين في استثمار وقت العمل المتاحة تلك المتعلقة بتضخيم عدد العاملين وتعدد المسؤولين وضعف مستوى الموظفين وقلة مهارتهم .
- 3- القيام بالأعمال الخاصة وقت الدوام الرسمي وعدم قدرة المديرين على وضع جداول زمنية لإنجاز الأعمال حسب أهميتها .

<sup>7</sup> - عبد الناصر أحمد عتيق، إدارة الوقت وأثرها على كفاءة أداء المديرين، دراسة تطبيقية على جامعة المرقب، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا (2001 م).

4- هناك وجود قصور في كفاءة عينة الدراسة من المديرين فيما يتعلق بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد ونقص فيما يخص المسؤولين ومدى انجازهم لإعمالهم في الوقت المحدد.

ويصل الباحث إلى استعراض أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة والدراسة الحالية

### 1- أوجه الاتفاق :

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة أهمية الوقت وتحليل مشكلة أهدار الوقت والتطرق في بعضها إلى معوقات أو مضيعات الوقت وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على معالجة ظاهرة ضياع وإهدار الوقت.

### 2- أوجه الاختلاف :

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المكان والزمان الذي أجريت فيه الدراسة واختلفت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة لكون هذه الدراسة تدرس إدارة الوقت بجامعة إسلامية وبعض الدراسات الأخرى تدرس الدوائر الحكومية والأجهزة الإدارية والمصانع كما إن هذه الدراسة تعتمد على الأسلوب الكيفي الذي يعتقد الباحث أنه أفضل وأنسب الأساليب في توصيف هذه الظاهرة المدرسة.

### ز- مصطلحات البحث

1- الوقت :- إن مفهوم الوقت عند البشر يختلف باختلاف الدوافع والاحتياجات وطبيعة المهام المطلوبة وإذاً من ضمن المعايير لمعرفة الفرق بين النجاح والفشل هو

في القدرة على الاستخدام السليم للوقت، وإن إنجاز أي عمل بصورة محددة وثابتة يحتاج لتنظيم الوقت<sup>8</sup>.

**2- إدارة الوقت:-** إدارة الوقت بأنها : الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه : الالتزام، والتحليل، والتخطيط، والمتابعة<sup>9</sup>.

**3- الأداء للمنظمة :-** الأداء للمنظمة بأنه : الحكم على كفاءة المنظمة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيداً لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك المنظمة، وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> -وحيد بن أحمد الهندي، إدارة الوقت،(الرياض، جامعة الملك سعود ( 2001م ) ص47.

<sup>9</sup> - نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الوقت، عمان دار المسيرة ( 2009 م ) ص41

<sup>10</sup> -عقيل جاسم أبو رغيف ، تقييم المشروعات ، إطار نظري وتطبيقي ، طرابلس ، الجامعة المفتوحة ( 1992 م)،ص32

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### المبحث الأول: إدارة الوقت

##### المطلب الأول: مفهوم الوقت

##### مفهوم الوقت

إن مفهوم الوقت عند البشر يختلف باختلاف الدوافع والاحتياجات وطبيعة المهام المطلوبة وإذاً من ضمن المعايير لمعرفة الفرق بين النجاح والفشل تتمثل في القدرة على الاستخدام السليم للوقت، وإن إنجاز أي عمل بصورة محددة وثابتة<sup>1</sup>. ويشكل الوقت أثمن ما يملك الإنسان لأنه عمره وحياته، نراه أكثر ما يساء فهمه واستعماله فالوقت عنصر مهم في كل نشاط بشري واغتنامه شرط لكل نجاح، والكون كله في خلقه وعرضه وتدييره وتسييره وكل ما يقع فيه من حوادث مقرون بالوقت، وأن مسيرة الحياة البشرية تبدأ بالوقت وتنتهي بالوقت، فعمر الإنسان نفسه موقوت بزمن لا يتعداه، وأحداث حياته كلها مؤقتة.<sup>2</sup>

ويعرف الوقت أيضاً بأنه المادة التي صنعت منها الحياة، كذلك فإن القاسم المشترك لأي عمل لدى كافة الناس هو شعورهم بالوقت، أما بالنسبة لمفهوم الوقت فإنه يختلف من فرد إلى آخر، حيث أن البعض من الناس لديهم مفاهيم خاصة للوقت،

<sup>1</sup> - وحيد بن أحمد الهندي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup> - محمد شحادة، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة - كيف تنجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الدمام، المملكة العربية السعودية (2005 م) ص34.

رغم أنه عند مرور وانتهاء كل ثانية من ثواني الساعة يمر جزء من حياتهم ووقتهم، كذلك البعض من الأفراد وفقا لهذه الفكرة يحاولون أن يملئوا كل لحظة من حياتهم بالنشاط لكي لا يبدوا مواردهم الشخصية، ولكن يلاحظ بالنسبة لأفراد آخرين أنهم متباطئين في استخدامهم للوقت والاستفادة به<sup>3</sup>. ومفهوم الوقت في حقيقة الأمر واحد ولكن نظرة البشر إلى الوقت تختلف من شخص إلى آخر وذلك بحسب ثقافة الأفراد ومدى إدراكهم لأهمية هذا الوقت.<sup>4</sup> ويشكل اختلاف الرؤية للوقت أثر مباشر في تحديد أسلوب التعامل مع الوقت، وهي المسئولة عن بعض الأنماط السلوكية للناس تجاه الوقت.

#### أهمية الوقت:

ركزت النظريات الإدارية الحديثة على رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الاهتمام بالوقت واعتباره أغلى الموارد، وحسابه بدقة، وأن إهداره يؤدي إلى تكاليف عالية من شأنها التأثير على الفرد والجماعة. وتظهر أهمية إدارة الوقت بالنسبة للفرد والجماعة في جميع وظائف الإدارة، ويرتبط نجاح هذه الوظائف بالاستغلال الأمثل لكل الوقت أو لأكبر قدر منه على أقل تقدير.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> - علي بن سعيد آل زربان الزهراني، إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية على ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (2006م)، ص84.

<sup>4</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الوقت، مهارات تطوير الأداء، (القاهرة، مركز تطوير الأداء (1995 م). ص

<sup>5</sup> - جمال الشمrani، إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العام في العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية. (2000م)، ص45

## أهمية الوقت في القرآن الكريم:

أن أهمية الوقت في القرآن الكريم والسنة المطهرة من نواحي شتى وبصور عديدة وفي مقدمة هذه الأهمية عظم نعمة الله فيه ويقول في القرآن الكريم: ﴿وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبِينَ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ 35 وَأَتَاكُم مِّنْ كُلِّ مَّاءٍ سَائِطُمُوهُ وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا﴾ (سورة إبراهيم: الآيات - 33-34).

وليبيان أهمية الوقت أقسم الله تعالى في مطالع سور عديدة من القرآن الكريم بأجزاء معينة منه، مثل الليل والنهار والفجر والضحي والعصر كما في قوله تعالى: ﴿وَالْفَجْرِ (1) وَلَيَالٍ عَشْرٍ (2)﴾ (الفجر: الآيتان - 1-2). ﴿وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2)﴾ (العصر: الآيتان - 1-2). ومن المعروف لدى المفسرين إذا الله أقسم بشيء من خلقه فذلك ليلفت أنظارهم إليه، وينبههم عن جليل منفعتة وإثاره.<sup>6</sup> وقال جل في علاه: ﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهْلِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ﴾ (البقرة: الآية 189)

فجعل الله تعالى ظهور الهلال ميقاتاً للأشهر العربية لإقامة العبادات في زمن ومكان محددين: ﴿فَجُمِعَ السَّحَرَةُ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ﴾ (الشعراء: الآية 38). ﴿إِنَّ يَوْمَ الْفَصْلِ كَانَ مِيقَاتًا﴾ (النبأ: الآية 17). ﴿قَالَ فَإِنَّكَ مِنَ الْمُنْظَرِينَ (37) إِلَى يَوْمِ الْوَقْتِ الْمَعْلُومِ﴾ (الحجر: الآيتان - 37-38).

إن معاني الآيات والاستعمالات المتنوعة للفظ الوقت توضح في مجموعها الوقت بنوعه النفسي والوقت المكاني بحسب ما أصطلح عليه يجتمع في تألف موحد غير متغير

<sup>6</sup> - يوسف القرضاوي، الوقت في حياة المسلم، القاهرة، مكتبة وهبة (2007 م). ص 9

وجامع غير مفرق وفي آيات صريحة من كتاب وَعَجَّلْ مَبِين أن الوقت هو الوعاء الحاوي لجميع أعمال المسلم التعبدية، ولا يتميز وقت عن وقت آخر. وبالإضافة إلى ما سبق: فإن لفظ الوقت جاء في القرآن الكريم ليعين للمسلمين المجال العلمي الذي يمكن الاستفادة منه عند استقلاله استقلالاً مفيداً ويستفيد من تقسيماته التي خصصت لها.<sup>7</sup>

ومن نماذج التخطيط الزمني الذي جاء في القرآن الكريم في سورة يوسف، الآيتان 43-49، أن الخطة الزمنية التي وضعها نبي الله يوسف عليه السلام بوحى وإلهام من الله لمواجهة الأزمة التي تواجهه مصر والاستثمار الجيد للوقت في مراحل القحط وسنوات الرخاء التي تليها، جعل من الإنتاج في سنوات الرخاء يتضاعف لمواجهة سنوات الشدة. وكان ذلك من خلال تقسيم زمني دقيق لسنوات الخطة، بحيث استخدم خطتين سباعيتين وامتدت فترة التخطيط أربعة عشر عاماً، وبذلك تمت السيطرة على أزمة القحط والنقص التي مرت بها مصر آنذاك.

لقد خلق الله الإنسان لهدف، وهو الطاعة والعبادة كما قال وَعَجَّلْ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ، فكل وقت الإنسان للعبادة فليس لديه وقت يضيعه أو يهدره هباءً منثوراً دون عمل، وبهذا يقترن العمل الدنيوي الذي يكتسب فيه رزقه بعمله للآخرة، وإخلاصه لهذا العمل فيه طاعة الله تعالى، فالعبادات من صلاة وصوم أو زكاة وحج تكون أوقاتها تقرباً إلى الله تعالى، بعدها تأتي المأكل والمشرب والنوم

<sup>7</sup> - محمد هشام حريز، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي، عمان، دار غيداء (2009 م). ص 116

وغيرها، وهي تساعد على التقوى كأداء الفرائض ثم تأتي العلاقات التي لا يمكن أن يستغنى عنها الإنسان وهي صلة الرحم مع الأهل والأقارب والأصدقاء والزملاء.<sup>8</sup>

### أهمية الوقت في سنة الرسول ﷺ

قال النبي ﷺ لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عمره فيما أفناه، وشبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به" (رواه الترمذي).

وقال أيضاً "أغتتم خمس قبل خمس: حياتك قبل موتك، وشبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك" (الحاكم في المستدرک) والفراغ نعمة يغفل عنها كثير من الناس، فتراهم لا يؤدون شكرها، ولا يقدرونها حق قدرها قال النبي ﷺ نعمتان من نعم الله مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ" (رواه البخاري). ففراغ الوقت من الأشغال نعمة عظيمة فإذا كفر العبد هذه النعمة بأن فتح على نفسه باب الهوى". وقال النبي ﷺ ليس يتحسر أهل الجنة على شيء إلا ساعة مرت بهم لم يذكروا الله ﷻ فيها (الترغيب والترهيب).

إن الوقت في نظر الإسلام هو كل ما في الحياة، وأن المسلم سيحاسب يوم القيامة ليس عن عبادته وذكره فحسب، ولكنه سيحاسب عن عمره (والعمر ساعات محددة)، هل استخدمه لمصلحته ومصلحة العباد والبلاد أم إضاعة فيما لا يفيد، سيحاسب عن شبابه (رمز القوة والعطاء) كيف تصرف به، هل استنفذه بالمتع الحسية أم استخدامه في بناء الأسرة والمجتمع الصالح، سيحاسب عن ماله، كيف حصل عليه وكيف أنفقه.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> - خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، (عمان، دار جليس الزمان، (2010 م). ص 65

<sup>9</sup> - مصطفى الطحان، إدارة الوقت، المنصورة، دار الوفاء. (2006 م) ص 29

وقال رسول الله ﷺ إن لربكم في دهركم نفحات فتعرضوا لها" رواه الطبراني، إن الله تعالى أوقاتاً يطلع فيها على العباد، ويقبل فيها توبتهم ودعاءهم، لذا حث الرسول ﷺ على التعرض لهذه الأوقات، وفي حديث رواه عمرو بن عوف المزيني عن النبي ﷺ قال: (أن في الجمعة ساعة لا يسأل العبد فيها شيئاً إلا أتاه الله إياه، قال يا رسول الله أية ساعة هي؟ قال: حيث تقام الصلاة إلى الانصراف منها . أخرجه ابن ماجة والترمذي.

وفي الحديث القدسي: قال رسول الله ﷺ (قال عَجَلٌ يُؤذِنِي ابن آدم بسب الدهر وأنا الدهر، بيدي الأمر ألقب الليل والنهار) رواه البخاري، وينهى الله تعالى في هذا الحديث القدسي عن سب الدهر، ذلك أن من يسبه فهو يسب رب العزة جل شأنه الذي ترتبط الأفعال والأمور به وحدة فاعل كل شيء .

وعن أنس بن مالك قال: قال رسول الله ﷺ (إن قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة، فإذا استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليغرسها) مسند الإمام أحمد .

نلاحظ أن الرسول ﷺ قد حث على إنجاز العمل الذي يقوم به الشخص في وقته الذي هو فيه، على الرغم من الهول والموقف، حتى ولو كان ذلك وقت قيام الساعة، فإن استطاع أن يغرس ما بيده من فسيلة فليغرسها، وهذا دليل على عظمة الوقت وأهميته.<sup>10</sup>

أقول بعض الصحابة والتابعين والصالحين في الوقت:

- أعلم أن الله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار، ( ابو بكر الصديق رضي الله عنه).

<sup>10</sup> - الصرايرة مرجع سبق ذكره (2010م)، ص 68

- يا ابن آدم إنما أنت أيام مجموعة كلما ذهب يومك ذهب بعضك (الحسن البصري).
  - ثلاثة ليس لها إياب الوقت والجمال والشباب (أبو العلاء المصري) .
  - الوقت أنفس ما عنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع (شاعر عربي) .
  - من أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاه أو فرض أداه أو خير أسسه أو علم أقتبسه فقد عق يومه وظلم نفسه (حكم عربي) .
  - الوقت من ذهب .
  - الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك .
  - لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد ( أقول مأثورة) .
- أنواع الوقت:

يقسم الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي: <sup>11</sup>

#### 1- الوقت الإبداعي:

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت. فهي بحاجة إلى تفكير عميق علمي وتوجيه وتقويم. كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب

<sup>11</sup> - سهيل سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، إدارة البحوث والدراسات، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن (1988م) ص 299.

علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

## 2- الوقت التحضيري:

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

## 3- الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين. فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معاً. من هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت.

(ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين، هما)<sup>12</sup>

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

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

وما دامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي مع التحكم في الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد، وقت يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة، ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، و إلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة. لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ. ولنجاح الإداري في ذلك، يفترض أن يخصص جزءاً قليلاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي.

4- الوقت غير المباشر أو العام:

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة. إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصاً معيناً للقيام بها بد لا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء

<sup>12</sup> - سلامة مرجع سبق ذكره (1988 م). ص 299.

جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة. أما القعيد، فيوضح في كتابه العادات العشر للشخصية الناجحة أن الوقت في حياتنا نوعان هما<sup>13</sup>:

ـ النوع الأول : وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له.

وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة. وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

ـ النوع الثاني : وقت يمكن تنظيمه وإدارته. وهو الوقت الذي نخصصه للعمل، وحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا نستطيع الاستفادة من هذا الوقت ؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل ؟.

(أنواع الوقت الذي يمكن تنظيمه) وقت الذروة، وقت الخمول: ( يوضح أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون أيضاً من نوعين هما:<sup>14</sup>

النوع الأول : وقت ونحن في كامل نشاطنا وحضورنا الذهني) وقت الذروة والنوع الثاني : وقت ونحن في أقل حالات تركيزنا وحضورنا الذهني) وقت الخمول. وإذا ما أردنا أن ننظم وقتنا فإنه يجب علينا أن نبحث عن الوقت الذي يمكن تنظيمه ثم نتعرف على الجزء الذي نكون فيه في كامل نشاطنا) وقت الذروة (ونستغله باعتباره وقت الإنتاج والعطاء والعمل الجاد بالنسبة لنا.

<sup>13</sup> - إبراهيم حمد القعيد ، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، ص56.

<sup>14</sup> - القعيد، مرجع سبق ذكره، ص56.

## خصائص الوقت:

إن للوقت خاصية مهمة لدى الأفراد الذي يقوموا بأعمال كثيرة لأن الوقت في بعض الأحيان لا يسع لهم. والبعض الآخر يكون له فائض كبير من الوقت وهي (أنه ليس هناك ساعات أكثر في اليوم) فهناك 24 ساعة في اليوم و168 ساعة في الأسبوع و 8736 ساعة في السنة، إننا متساوون في الوقت سواء كنا أغنياء أو فقراء، أقوياء أو ضعفاء.<sup>15</sup> وهناك بعض النقاط التي تبين خصائص الوقت:

- 1- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافيًا لتحقيق جميع ما يريده المرء، ولا شيء أطول منه إذا كانا ننتظر، ولا شيء أسرع منه إذا كانا في سرور ومتعة وفرح.<sup>16</sup>
- 2- الوقت هو المقياس الذي يعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة وقد أصبحت جميع المجالات تعتمد على الوقت كمقياس لمدى استغلاله، فمن خلال الوقت يمكن اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل له، فهو أداة للتقويم والرقابة، حيث أن كل عمل له فترة زمنية محددة وبداية ونهاية.<sup>17</sup>
- 3- يتميز الوقت بخاصية فريدة عن بقية الموارد حيث أنه لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> - أبو شيحة، نادر أحمد ( 1991 م ) إدارة الوقت، عمان، دار مجدلاوي للنشر. ص 127

<sup>16</sup> - نصر الله، حنا ( 2005 م ) مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي. ص 19

<sup>17</sup> - شوقي، عبدالله ( 2006 م ) إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، عمان، دار أسامة للنشر. ص 49

<sup>18</sup> - البرادعي، بسوي محمد ( 2004 م ) مهارات وتنظيم الوقت، دار النشر بدون. ص 23.

4- الوقت فرصة إن لم يتم اقتناصها ضاعت، وللوقت تكلفة مادية واجتماعية كبيرة ولذلك فإن إدارة الوقت تعني إدارة الفرص بالشكل الذي يحقق منافع للفرد والمجتمع على حد سواء.

5- الوقت يمثل مالا لأن استثماره بالشكل الملائم يزيد من قيمته، وقيمة الأعمال التي تتم في كنفه، والعكس صحيح، في حالة عدم القدرة على استثماره بالشكل الصحيح.

#### فاعلية الوقت:

أصبح مصطلح الفاعلية من المصطلحات المهمة في علم الإدارة الحديثة، حيث يركز القطاعان العام والخاص على هذا المفهوم في إنجاز الأعمال للحصول على أفضل نتائج بأقل موارد متاحة وأقل تكاليف، وبالتالي فإن فاعلية الوقت أمر ضروري في الإدارة، وذلك بسبب الحاجة لكل ثانية من الوقت لإنجاز الأعمال الموكلة لكل موظف لتحقيق مستوى جيد من الخدمة المقدمة في القطاع الخدمي، ويعبر عن الفاعلية بأنها تتعلق بفعل الأشياء الصحيحة في وقتها المحدد، أي أنها تحدد أولاً ما إذا كان ينبغي عمل الأشياء والأعمال أم لا، ثم تحدد أولويات إنجازها ضمن الوقت المتاح، للحصول على أعلى إنتاجية ممكنة بحيث عرفت على أنها : الأداء المتميز للفرد الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف.

ومنها يمكن تعريف الوقت الفعال على أنه الوقت الذي يحقق الأهداف، وتشير فاعلية الوقت إلى النتائج المحققة من إدارة الوقت، في الوقت الذي تشير فيه كفاءة الوقت إلى المدخلات المستخدمة في إدارة الوقت. وتعرف أيضاً إن إدارة الوقت بفاعلية تعني أولاً وأخيراً استعداداً من جانبنا للتحويل إلى نمط جديد من السلوك. وأن

نتنازل عن عاداتنا السلوكية الحالية التي أدت إلى ضياع جزء كبير من الوقت، وبالتالي تطبيق طرق أفضل لاستغلال واستثمار الوقت المتاح، وهناك عدة محاور لتحقيق ذلك أهمها ما يلي :

أولاً: القيام بعمل ملائم فعال يمثل نقطة استقطاب للاهتمام ومجال إشعاع ايجابي على الغير مع العاملين في المشروع.

ثانياً : الانتباه بشدة ويقظة إلى المجالات والثغرات التي يتسرب منها الوقت، لسدها والحد من خطورتها، وفي الوقت ذاته زيادة الاستفادة من الوقت.

ويمكن قياس فاعلية الوقت بالعلاقة التالية:<sup>19</sup>

الهدف المحقق للوقت

$$\text{فاعلية الوقت} = \frac{\text{الهدف المحقق للوقت}}{\text{الهدف المخطط للوقت}} \times 100\%$$

الهدف المخطط للوقت

الانضباط في الوقت :

ويكون الانباط في الوقت بالوسائل التالية:

— الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام المتفق عليه بين العامل وصاحب العمل، لأن المؤمنين عند شروطهم فلا يجوز للعامل الحضور متأخراً والانصراف مبكراً وذن إذن صاحب العمل .

<sup>19</sup> - راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المنظمات الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن (2012 م). ص12.

— أن يخصص الموظف وقت العمل لأداء العمل فلا يجوز شرعاً ونظاماً الانشغال في أثناء الدوام بمصالح شخصية لا تخدم العمل، إلا في نوع من الأعمال التي لا تتطلب الانشغال الدائم بمصالح العمل .

— أن يلتزم بأوقات الاجتماعات والمواعيد الأخرى الخاصة بالعمل لأنها جزء من الالتزام الوظيفي .

— التزام المنظمة بمواعيدها تجاه الآخرين سواء كانت منشأة اقتصادية عليها الالتزام بالعقود المبرمة في الأوقات المحددة وأخذ في الحسبان كل طارئ.<sup>20</sup>

#### إهدار الوقت:

هناك العديد من العوامل التي تؤدي لإهدار الوقت وضياعه ومنها:<sup>21</sup>

1- عدم وجود خطة محددة للمهام والأعمال.

2- عدم التنظيم للوقت وفقاً للمهام المحددة.

3- عدم الالتزام بالخطة والتوقيتات للمهام.

4- عدم تدوين الخطة مما يؤدي للنسيان.

5- عدم الالتزام بالمواعيد المخصصة للمهام.

6- عدم الإلمام بقواعد إدارة الوقت.

<sup>20</sup> - جامعة القدس المفتوحة السلوك التنظيمي، برنامج التعليم المفتوح، القدس. (1998م)، ص 11.

<sup>21</sup> - محمد السيد الدسوقي البدوي، كيف تنظم وقت عملك، مركز الإسكندرية للكتاب. (2006 م) ص 7.

7- عدم المتابعة لتنفيذ المهام ومدى الالتزام بالخططة.

8- عدم توافر المرونة في الخططة الزمنية لمواجهة الأمور الطارئة.

9- عدم وجود أهداف محدد للمهام.

10- عدم تحديد الأولويات للأعمال .

### تنظيم الوقت:

تنظيم الوقت مصطلح غير دقيق الأصل أن يكون إدارة الذات لكن الناس تعودوا على مصطلح تنظيم الوقت فما هو تنظيم الوقت.

1\_ تحديد ماذا تريد أن تفعل

2\_ إنجاز ما قمت بتحديدته من أفعال .

هذا أساس هو تنظيم الوقت، هناك من يضع وقته في النقطة الأولى يخطط ويرتب ولا ينفذ ثم يعيد التخطيط، وهكذا يدور في دائرة مفرغة ولا ينتهي بها من شيء، تراكم عليه الأعمال ويزداد الضغط عليه، من الأفضل هنا لهذا الشخص أن يقوم بالتنفيذ مباشرة لأن إنجاز الأعمال أهم بكثير من التخطيط لإنجازها التخطيط يجب ألا يأخذ الكثير من الوقت لأنه وسيلة وليس غاية.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> - أحمد فرج ياسر، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد، عمان (2008م). ص 52

## مفهوم تنظيم الوقت:

يعنى تنظيم وقت العمل توزيع المقدار المتاح من وقت العمل على الأعمال والتصرفات المختلفة بالشكل الأمثل الذي يحقق أهداف العمل والأهداف الشخصية.<sup>23</sup> ويضيف علوان بأن تنظيم الوقت هنا يقصد به تنظيم وقت العمل وهو يعنى " ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتقيد الخطط وتحقيق أهداف المنظمة .

وبذلك يشمل التنظيم عدداً من الأسس والمبادئ، كتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات والمسؤوليات، والتنسيق وتحديد معدلات الأداء الوظيفي، وتنظيم تدفق العمليات الإنتاجية ورعاية مصالح العاملين والإدارة، وتحديد المؤهلات العلمية المطلوبة، ودراسة الظروف المحيطة بالعمل داخلياً وخارجياً، ومن هنا نستطيع القول إن التنظيم يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه هدر وإضاعة للوقت، وتأخير في التنفيذ ويؤثر على أداء المؤسسة.<sup>24</sup>

## خطوات تنظيم الوقت:

هذه الخطوات يمكن تغييرها أولاً تم تطبيقها، لأن لكل شخص طريقة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت، وهذه بعض الخطوات العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت:<sup>25</sup>

<sup>23</sup> -هشام كيلاني، إدارة وقت العمل، القاهرة، سلسلة خطوات على طريق النجاح في العمل المؤسسة العربية للعلوم والثقافة (2006م) ص 186

<sup>24</sup> - علوان، قاسم نايف، نجوى رمضان أحمد إدارة الوقت، مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة، عمان. (2009م) ص 74

<sup>25</sup> - حريز مرجع سبق ذكره (2009 م) ص 116

1- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة .  
 2- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور من هذه الأدوار بحاجة إلى مجموعة من الأعمال اتجاهه.

3- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من اللازم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً.  
 4- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه .  
 5- نفذ وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ.

6- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وأنظم إلى جوانب التقصير فتداركها .

#### فوائد تنظيم الوقت :

أن تنظيم الوقت هو الأساسي الأول للنجاح في العمل وهو من أهم مقومات النجاح في إدارة الوقت، وله فوائد كثيرة منها ما هو مباشر وتجد نتاجه في الحال، ومنها ما تجد نتاجه على المدى الطويل، لذلك عليك أن تستعمل النتائج من تنظيمك للوقت، هذه بعض الفوائد من تنظيم الوقت:<sup>26</sup>

- 1- الشعور بالتحسن بشكل عام في حياتك .
- 2- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة .

3- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي .

<sup>26</sup> - أحمد فرج ياسر، مرجع سبق ذكره (2008م)، ص 56

4\_ إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية .

5\_ تحسين إنتاجيتك بشكل عام .

6\_ التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة المختلفة .

### معوقات تنظيم الوقت :

المعوقات كثيرة لتنظيم الوقت، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:<sup>27</sup>

- أ - عدم وجود أهداف أو خطط .
- ب - التكاثر والتأجيل وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت فتجنبه .
- ج - النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازها، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات .
- د- مقاطعات الآخرين وإشغالهم والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة أعتذر منهم بكل لباقة، عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور .
- و- عدم اكمال الأعمال أو عدم الاستمرار في التنظيم، نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- هـ- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي مشكلات تلتهم الوقت.

<sup>27</sup> - محمد هشام حريز، مرجع سبق ذكره ( 2009 م). ص 115

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الوقت

### مفهوم إدارة الوقت:

إن دمج كلمتي الإدارة والوقت معاً في مصطلح إداري واحد سمي بإدارة الوقت، تم الجمع فيه بين عنصرين من عناصر النجاح لأي منظمة في إدارتها لعملها، وفي تحقيق أهدافها المنشودة، إذ لا يمكن النجاح دون إتباع أسلوب إداري يرشدها إلى سبل تحقيق أهدافها، ولا يمكن لأي إدارة النجاح دون مراعاة عنصر الوقت الذي يعد من عناصر الإدارة المهمة، وإن عنصر الوقت متساوي بين الجميع من أفراد ومؤسسات وفي جميع الأماكن، غير أن الفارق بينهم يكون في طريقه إدارته.<sup>28</sup>

ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان كما أن إدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره، حيث أرتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري وقد ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت من خلال تواصل مستمر من التخطيط والتحليل والتقديم في كافة الأنشطة، التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فعالية قصوى في استغلال هذا الوقت المتاح.<sup>29</sup>

ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الباحثين باختلاف اتجاهاتهم ودوافعهم وطبيعة تخصصهم، كما يختلف تقدير قيمة الوقت من مجتمع إلى آخر، وتختلف من شخص إلى آخر، ومن ثقافة إلى أخرى، وأن سلوك الإنسان يعد سلوكاً مكتسباً من البيئة المحيطة به، ومن هنا نتطرق إلى بعض مفاهيم إدارة الوقت.

<sup>28</sup> -خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، دار جليس الزمان، عمان (2010م)، ص 88

<sup>29</sup> -سهى لفهد سلامة، إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، مرجع سابق، ص 19.

إدارة الوقت : هي مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبيه التي يمارسها في حياته، واستغلالها الاستغلال الأمثل، والتغلب على ضغوط الحياة.<sup>30</sup> ويمكن تعريفها : على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكن من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير.<sup>31</sup>

وعرفها الهواري: أنها إدارة الذات أي إدارة سلوك وتفكير المدير.<sup>32</sup> وعرفها التركي: بأن إدارة الوقت هي كيفية التغلب على معوقاته، وهي التعامل مع عوامل إهدار الوقت.<sup>33</sup>

### أهمية إدارة الوقت:

يهتم الأفراد والمؤسسات والمنظمات بأهمية إدارة الوقت فالإدارة الجيدة للوقت تحقق فوائد كثيرة منها وتوفير التكاليف المالية للمشروعات، والإدارة الجيدة للوقت تساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل على الفرد وما ينتج عنها من تعب وتوتر على المدى المتوسط البعيد، وتساهم في تحقيق المهام الملق على عاتق الفرد والوصول إلى الأهداف المرسومة، وهذا يحقق نوع من الراحة والإحساس بلذة الإنجاز ورفع المعنويات للمدراء والعاملين.<sup>34</sup>

<sup>30</sup>ناصر محمد العدلي، إدارة الوقت دليلاً لنجاح والفاعلية في إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الرياض (1994م). ص 14

<sup>31</sup>محمد الصيرفي، إدارة الوقت، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية (2009م). ص 13

<sup>32</sup>محمد سيد الهواري، الإدارة للمدير الفعال، مكتبة عين شمس القاهرة (1986م). ص 238

<sup>33</sup>فتحي الطاهر التركي، إدارة الوقت، صحيفة شهرية تصدرها جامعة 7 أكتوبر سابقاً، العدد 45، الصيف، (2009م) يونيو.

ص 16

<sup>34</sup>باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (2009م). ص 166

وعندما تستغل استراتيجيات إدارة الوقت سوف تحصل على ساعتين مثمريتين على الأقل في كل يوم عمل مما يساعد في إنجاز المزيد من المهام الضرورية، وبالتالي يزيد دخلك وتحسن نتائج عملك، وعندما تحقق المزيد من الإنجازات سوف ترتفع بمستوى تحفيزك ويتوفر لذلك طاقة أكثر من أي وقت سابق.<sup>35</sup>

إن مشكلة إدارة وتنظيم الوقت لا تختلف عن المشكلات الإدارية الأخرى التي تواجه المديرين في عملهم اليومي، فإدارة وتنظيم الوقت أمر ضروري لتحقيق النجاح وعلى الرغم المشار إليه بين مشكلة إدارة وتنظيم الوقت وباقي المشكلات الإدارية الأخرى إلا أن هناك حقيقة أن الوقت يعتبر من أندر وأثمن هذه الموارد على الإطلاق، وربما يرجع السبب إلى كون الوقت مورداً لا يمكن تعويضه بأي ثمن، وبالتالي إذا لم يحسن المديرين استخدام هذا العنصر وإدارته بفاعلية فإنهم يفقدون الكثير مما يصعب تعويضه سواء كان في مجال العمل أو الحياة الخاصة، ولذلك نجد أنه كلما تحكم الفرد في وقته بمهارة وإيجابية كلما أمكنه من إدارة وقته بشكل فعال.<sup>36</sup>

#### أسباب الاهتمام بإدارة الوقت:

لقد ازداد في الأعوام الأخيرة اهتمام الناس بالوقت، إذ لم يكن هناك قبل عقود من الزمن كتب مرجعية حول هذا الموضوع، وكل ما كان متاحاً هو القليل من المقالات وبعض الدراسات، أما الآن فقد تغير الوضع وأصبح هناك كثير من المؤلفات حول إدارة الوقت، ويرجع هذا الاهتمام بإدارة الوقت إلى عدة أسباب، هي:

<sup>35</sup> إبراهيم الفقي، سيطر على حياتك، القاهرة، دار أجيال، القاهرة (2008م). ص 707

<sup>36</sup> وحيد بن أحمد الهندي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 16

- ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
  - تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ارتفاع معدلات التغيير السنوية، وقد تطرق إلى هذه الظاهرة الفن توفلر فقال: "إن كل منا لديه القدرة" في كتابه "صدمة المستقبل" على استيعاب التغيير بمعدل معين، و تبدأ المشكلات حين يكون معدل التغيير أكبر من طاقة الفرد على استيعابه، وهنا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات".
  - التزعة إلى الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة، منها زيادة حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد، مما أذكى الرغبة فيهم (أي في الأفراد) إلى محاولة السيطرة على حياتهم، وبمعنى آخر على أوقاتهم.
- وإذا كان للوقت هذه الأهمية على سواه من موارد الإدارة فإن إدارته تختلف عن إدارة هذا الاختلاف بقوله إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات والموارد.<sup>37</sup>
- أهمية إدارة الوقت الفعالة، وفوائدها:**
- إدارة الوقت الفعالة يمكن أن تساعد في الوصول إلى الهدف، لأنها تساعد على:
  - وضع الأولويات أولاً.
  - تجنب الوقوع في فخ الوقت.
  - تفتح الطريق لتوقع الفرص.
  - تعطي الحرية في العمل والسيطرة عليه.

<sup>37</sup>بجود أبو زنت، العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين. (2001م)، ص66.

- تساعد على تجنب التضارب في المواعيد.
- تساعد على تجنب الإحساس بالذنب.
- تساعد على تقييم العمل.
- تساعد على معرفة أين أنت، ومدى النجاح.
- تساعد على أن ترى "صورة أوضح.
- تساعد على أن ترى "صورة أكبر.
- تساعد على أن تتعلم كيف تخطط بذكاء أكبر، لا بجهد أكبر.<sup>38</sup>

ومما يزيد من أهمية الوقت وضرورة استثماره إلى أقصى حد "انه من الموارد المتاحة والمتوفرة وغير المكلفة، إلا انه إذا تم إهداره أو أسيء استخدامه، فيكون في هذه الحالة مكلفا جدا، لذلك فهو لا يحتاج إلى اعتمادات مالية أو توجيهات فوقية لدعم مخصصاته، بل هو مورد متاح وثابت ومتجدد، إلا انه يحتاج باستمرار إلى إدارة تستثمره وتحسن توزيعه واستخدامه وترشيده، وتزيد من فعاليته بما ينعكس على زيادة كفاءة المنظمات وفعاليتها".<sup>39</sup>

#### المهام الخاصة بإدارة الوقت:

إن إدارة الوقت هي عملية إدارية بالأساس، لذا فإن خطوات إدارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسة في العملية الإدارية، حيث أن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، وهذه كلها تحتوي على مهمة إدارة الوقت.

<sup>38</sup> سياني (1998م) مرجع سبق ذكره، ص 33

<sup>39</sup> فهد الغيثي، أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية. (2001م)، ص 12.

فقد أشار النجار إلى أن المهام الخاصة بإدارة الوقت بما يعني تحديد الأهداف و كتابتها، وتحديد الأولويات وبالتالي: <sup>40</sup>

1. التخطيط التركيز على الأهداف لا على الأنشطة. ربما يقول شخص ما، أنه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل، وإن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ فدقائق من هذا اليوم، كما يقال، خير من يوم غد.
  2. تسجيل الوقت وتحليله بما من شأنه التوقف عن أداء أي نشاط لا يسهم في تحقيق الأهداف.
  3. جدولة الوقت يومياً ووضع حدود للوقت الذي ينبغي أن يقضى في كل نشاط وبما يكفل الانتهاء منه قبل البدء بنشاط جديد، مع ترك بعض الوقت للمهام غير المتوقعة و(المقاطعات). وهذا يتطلب أن تتوفر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه.
  4. التحليل لوقته وتوضيح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.
  5. اكتساب عادات عمل ايجابية، مثل استغلال الساعة الأولى من العمل اليومي أحسن استغلال ممكن، وتخصيص "ساعة هدوء"، وإتباع المبادئ الأساسية، والتي من شأنها التخلص من مضيعات الوقت أو التخفيف من حدتها ما أمكن.
- وقد عبر العالم (أوتو شميدت)، وهو عالم جيوفيزيائي، عن تجربته مع إدارة الوقت بالأرقام، حيث كان يملأ كل خلايا اليوم المخصصة للنشاط بالعمل والإنتاج، ومع ذلك كان يشعر أنه 6 ساعات، لا تكفي لتحقيق حلمه المستقبلي، مما اضطره إلى

<sup>40</sup> فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية (2007م). ص32

تقليص عدد ساعات نومه إلى 5 ساعات. ومن خلال العمل الدؤوب وإدارة الوقت بدقة، أصبح عالماً كبيراً ووصل إلى العديد من الاكتشافات العلمية الهامة.<sup>41</sup>

### عوامل نجاح إدارة الوقت:

توجد مجموعه من العوامل الهامة التي يجب مراعاتها عند وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأعمال المخططة لها حتى يمكن تحقيقها:<sup>42</sup>

- 1- أن يبنى الوقت المحدد لتنفيذ أي نشاط بناء على معدلات أداء دقيقه ( رجل / ساعة) تم اعتمادها بناء على تجارب عمليه .
- 2- مراعاة الوقت المستهلك في النقل والتحركات إلى مواقع العمل مع حساب العوامل المؤثرة على ذلك مثل ازدحام المرور، حالة الطرق، الأحوال الجوية .
- 3 - مراعاة الوقت اللازم لإجراء الصيانة والتفتيش على الأجهزة والمعدات للتأكد من صلاحيتها ولضمان أدائها بمعدلات الأداء الطبيعية .
- 4- مراعاة عدد ساعات التشغيل والراحة للمعدات والتي تختلف من معدة إلى أخرى.
- 5- التقدير الصحيح لعدد ساعات التشغيل المتاحة عملياً بعدم حساب أيام الراحة الأسبوعية والإجازات، وكذلك أوقات الراحة الإجبارية خلال يوم العمل ضمن عدد ساعات التنفيذ الفعلي للأعمال المخططة .
- 6- أهمية تقييم دقة البرنامج الزمني لتنفيذ الأعمال المخططة باستخدام إحدى أساليب الإدارة الكمية ( بحوث العمليات ) مثل أسلوب ( المسار الحرج ) أو أسلوب ( بيرت ) للتأكد من دقة الخطة الزمنية.

<sup>41</sup>خبيب الحمد، لا تكن مضيقاً لوقتك، مطوية- سلسلة صلاح الأمة، دار النشر غير معروفة، قلقيلية فلسطين. (2009م)

<sup>42</sup>زيدان (2003) مرجع سبق ذكره. ص 163

## معوقات إدارة الوقت:

عرف كل من ماكيتري و ريتشارد ( مضيعات الوقت بأنها "كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال"، فرما يغري منظر الغابة ذوي النظر القصير بالدخول إلى أعماقها، لكنها سهلاً للوهلة المغامرة، وقد يبدو تعريف معوقات مضيعات الوقت الأولى، فالهواتف والعمل الورقي وتوقف آلة النسخ والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية، لمن يعتبر هذا النشاط مضيعاً للوقت لك أو للشخص الآخر، ثم متى يكون مضيعة للوقت؟ إن ما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك قد لا يظهر كذلك بالنسبة للآخرين، كما أن ما كان ضياعاً للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفاً جيداً للوقت، والعكس صحيح، الأمر الذي يدفع إلى القول، بأن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله.<sup>43</sup>

إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت أو الآخرون، أو أنت والآخرون معاً، فالوقت لن يضيع من نفسه، بل يوجد من يضيعه. وإن النظرة الشاملة لمعوقات إدارة الوقت تقضي الالتفات إلى ما يلي:

1. يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك، فإذا أدركت أن الاجتماع الذي يعقد مثلاً كل صباح يوم اثنين مع الموظفين مضيعاً للوقت فإنه كذلك حتى لو لم ينظر إليه رئيسك على هذا النحو، ومثال آخر، إذا ما كان

<sup>43</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزي عمان، الأردن. ( 2002 م ). ص.53.

أمامك أشياء مهمة لا بد أن تعملها وأتاك زائر وأخذ من وقتك بضع دقائق في حديث شخصي فإن هذا قد يكون توظيفاً جيداً لوقت الزائر ولكنه ليس كذلك بالنسبة لك.

2. كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك، فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهميته، والأهمية مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه.

3. بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول "إن زيدا هو السبب في ذلك"، وهكذا فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يكمن ترشيدها ويكمن إحلالها بأنشطة منتجة، وبالتالي فأنت المسئول عنها، ويبقى الحل في يدك، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات، إذن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة.<sup>44</sup>

يظن بعض الناس أحياناً أن تنظيم الوقت أمر معقد، وهذا غير صحيح، والفكرة وراء هذا بسيطة جداً، أهم شيء فيها هو الخلاص من الوقت الضائع، مع أن هذا قد لا يبدو مثيراً إلا أنه يشمل أشياء أكثر بكثير من الوقت الضائع أو المواد الأولية الفائضة، فتنظيم الوقت يشمل التخلص من الوقت المهدور مثل جهد يد عاملة غير ضرورية، والمبالغة في التعامل مع العمل أو وقت انتظار لا ضرورة له، وبالتخلص الدائم مما لا لزوم له، والنشاطات التي لا قيمة لها، يصبح العمل أكثر بساطة وأسرع وأقل كلفة.<sup>45</sup>

<sup>44</sup>أبو شيخة (2002م) إدارة الوقت مرجع سبق ذكره، 55.

<sup>45</sup>حليل فهد سيباني ، إدارة الوقت ، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان. ( 1998 م). ص 47.

## أنواع معوقات إدارة الوقت:

يرى الباحث انه يمكن تصنيف معوقات الوقت إلى ما يلي:

1. المعوقات العامة والشخصية.

2. المعوقات الإدارية والتنظيمية.

3. المعوقات البيئية.

ويتناول الباحث المعوقات العامة: حيث أن المعوقات العامة للوقت تتمثل في سوء إدارة المنظمة، وعدم كفاية التنظيم الداخلي بها، فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين بالمنظمة، وبصفة خاصة وقت المديرين، ومن أهم مظاهرها تكرار حدوث الأزمات داخل المنظمة سنة وراء الأخرى، كما أن تضخم عدد العاملين في المنظمة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت، واتفقوا أن المعوقات العامة تشمل على:<sup>46</sup>

1- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم: فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

2- تضخم عدد العاملين: تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض، ويتبادلون الزيارات والأحاديث، ويقول إن المدير الذي يقضي أكثر من ( 10 % ) من وقته في حل

<sup>46</sup> عيضة عبد المعطي السفيناني، ملامح من إدارة الوقت في لقران الكريم وتطبيقها في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية. (1422 هـ). ص102.

مشكلات العلاقات الإنسانية والتراعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض من العمال، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم.

3- زيادة عدد الاجتماعات وأنظمة الاتصال: تشكل المعلومات حجر الزاوية في عمل المدير، وبالتالي فقد يضيع وقتٌ كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات، أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

4- الزيارات المفاجئة، والاجتماعات غير الناجحة، والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض غير الصحيح، وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل، والمجاملات والتفاعل الاجتماعي الزائد داخل المنظمة.

5- البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

#### السيطرة على معوقات إدارة الوقت:

إن التحديد الدقيق للأهداف هو الخطوة الأولى للتغلب على مضيعات الوقت، إذ مع وجود أهداف محددة لا وجود لمضيعات الوقت، ذلك إن كل نشاط يصبح كغيره من الأنشطة، إن الأهداف وما يريد أن يصل إليه المدير هي التي تشير بإصبع الاتهام إلى أن هذا النشاط مضيع للوقت أم لا؟، وبكلمات أخرى، إنه ليس هناك تعريف مطلق لمضيع الوقت، فهو مسألة نسبية، فما هو مضيع للوقت بالنسبة لشخص ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر.<sup>47</sup>

<sup>47</sup>أبو شيخة (1991م) إدارة الوقت مرجع سبق ذكره. ص 56.

قالوا قديماً: أن لكل إنسان وجود وأثر، ووجوده لا يغني عن أثره، ولكن أثره يدل على قيمة وجوده، ولذلك لا بد أن لكل واحد منا طموحات وأحلام يريد أن يحققها، فإما أن تكون قائداً ناجحاً في الحياة، تقود نفسك نحو معانقة القمم، أو أن تعيش على هامش الحياة.<sup>48</sup> تأكد أنك لن تستطيع السيطرة على وقتك بشكل كامل ولو حرصت، هناك أجزاء من وقتك لا تستطيع السيطرة عليها، ولكن إذا ما استطعت السيطرة على ربع أو نصف وقت العمل الرسمي فأنت ستحقق تقدماً مهماً في النتائج، إن السيطرة على ربع وقت العمل الرسمي تعني الحصول على حوالي ساعة كانت ضائعة ويمكن تكريسها لما هو مهم، ذلك لأن معظم الناس يضيعون ساعة أو ساعتين كل يوم، إن هذه الساعة التي أنقذتها من مغبة الضياع ربما تكون كل ما تحتاج إليه من وقت لتنفيذ مشروع لم تبدأ بعد بتنفيذه، أو القيام بتنمية مرؤوسيك، بل إن ساعة واحدة في اليوم ربما ترفع من مستوى دخلك نسبة ليست قليلة، إن الفرق بين النجاح و الفشل ليس أكثر من ساعة أو ساعتين في اليوم تُكرس للقيام بأنشطة مهمة.<sup>49</sup>

#### وقت الإدارة العليا:

أدت القيمة العالية لوقت الإدارة العليا وأيضاً الاستجابة لها إلى فهم الاتجاهات الحالية في الهياكل التنظيمية للمنظمات. ويوجد على أحد الجوانب تزايد عدد الوظائف الاستشارية، وتطوير عملية تكامل نظم المعلومات، التي تقلل الوقت الذي تحتاجه الإدارة العليا لمراقبة بيئتها التنظيمية ولتحديد المشكلات والفرص، على الجانب الآخر يوجد البحث المستمر والاستخدام للاستجابات المبرجة والتركيز المتزايد، على

<sup>48</sup> على غانم الطويل، كيف تكون قائداً مبدعاً، دار ابن حزم للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية. (2000م) ، ص63.

<sup>49</sup> أبو شيخة (2002م) إدارة الوقت مرجع سبق ذكره، ص 57.

دور الإدارة العليا في تشكيل الاستراتيجيات، ووضع الإطار العامل لسياسات. يوفر ذلك تأثيراً مضاعفاً حيث يؤول في أن قراراً واحداً يمكن: أن يؤدي عمل الكثير من القرارات.<sup>50</sup>

ويمكن القول بأن هي وجد في العالم الآن ما يطلق عليه صناعة توفير وقت الإدارة العليا وهي صناعة كبيرة وضخمة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية فقط يوجد أكثر من عشرة ملايين وظيفة منها الأعمال الكتابية، وحفظ السجلات، وأعمال الاختزال، وكتابة الآلة الكاتبة، ومشغلي الآلات المكتبية، واجبهام الوظيفي جميعاً جمع المعلومات وتشغيلها من أجل استخدام متخذي القرارات واستيفاء التفاصيل للقرارات الكبيرة التي تتخذها الإدارة.

إن الوقت الذي تقضيه الإدارة العليا في إنجاز النشاطات الإدارية المختلفة فيظل لامركزية السلطة يكون أكبر بكثير من الوقت الذي تقضيه في إنجاز الأعمال التنفيذية أو غير الإدارية. أما على المستويات الأقل فتكون نسبة توزيع الوقت على النشاطات الخفيفة أو التنفيذية أكبر بكثير من توزيع الوقت على النشاطات الإدارية.<sup>51</sup> فكلما تصاعد الفرد في سلم الإدارة يقل الوقت المخصص للعمل التخصصي وتزداد نسبة العمل الإداري.

<sup>50</sup>عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الوقت = إدارة الحياة، أين يذهب الوقت، لماذا يتبدد، وكيف يمكن المحافظة عليه، القاهرة

،مكتبة ابن سينا. ( 1999م ) ص 78

<sup>51</sup>سهيل سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، مرجع سابق، ص 84

## أهمية إدارة الوقت في إدارة الأعمال:

تتنافس الشركات اليوم في ظل نظام العولمة، واقتصاد السوق المفتوح من أجل زيادة الربحية، وتقديم منتجات عالية الجودة لكسب رضا المستهلكين، ولزيادة الأرباح تلجأ معظم الشركات في البحث عن خفض التكاليف والنفقات، فهي تقوم بالاستغناء عن العمالة وتقليلها وخفض مواد الخام ونفقات الصيانة ونفقات الدعاية وخفض مرتبات العاملين في بعض الأحيان، إلا أن معظم الشركات تتجاهل عنصر الوقت، ولا تدري أنه عنصر هام ومؤثر، وأن الوقت المفيد هو الوقت الذي تحتاجه الأعمال التي تساهم في تحقيق الأرباح، أما الوقت الضائع فهو الوقت الذي يستهلك في الإجراءات ولا يساهم في صنع الموارد، والعالم يدور بسرعة، وتمتد الأسواق لتغطي العالم بأسرة وتزداد حدة المنافسة إلى ندرة الموارد المتاحة وعلى رأسها الوقت، فالوقت هو مجال التنافس رقم واحد للمنظمة، وعلى الإدارة العليا أن تنقل بؤرة اهتمامها من المصروفات إلى الاستفادة من الوقت، والوقت هو سبب تفوق اليابان وألمانيا في العالم.

## أهمية إدارة الوقت للمدير:

تنظيم وقت المدير وإدارته هو عصب العملية الإدارية، فهو مثل الأعصاب في جسم الإنسان تتحكم في جميع وظائفه، ورجل الأعمال الكفاء يجب أن يكون مشغولاً طول الوقت، وأن يتأكد من أن الأعمال الأكثر أهمية تنفذ بسرعة، وأن يخلق الإحساس بأهمية السرعة بين العاملين ولن تستقيم الإدارة إلا إذا استخدمت الوقت بكفاءة، ومن هنا تظهر أهمية الوقت، وفي دراسة ثم إجراءاتها تبين أن متوسط الوقت الضائع للمديرين هو ثلاث ساعات يومياً، يتم إهدارها في أنشطة لا تجلب أي عائد

للشركة، وتنحصر مظاهر مشكلة عدم تنظيم الوقت في أن المديرين مشغولين دائماً ويتأخرون في عملهم، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يكملون عملهم بالمتزل.<sup>52</sup>

لتحقيق النجاح في إدارة الوقت يجب الاهتمام بالآتي:<sup>53</sup>

- 1- وجود نظام فعال للمتابعة.
- 2- تنظيم استخدام المكالمات الهاتفية.
- 3- تحديد موضوع وهدف وبرنامج زمني لكل مؤتمر.
- 4- استخدام شبكات نظم المعلومات الحديثة لتداول البيانات داخل المؤسسة.
- 5- تفويض المساعدين ببعض المسؤوليات مع حسن الاختيار والمتابعة الجيدة معهم .
- 6- استخدام نظم الاتصال الحديثة مع المؤسسات الخارجية .
- 7- تنظيم أوقات الزيارات.
- 8- وجود نظام جيد لخدمة العملاء داخل المؤسسة .
- 9- أهمية المحافظة على اللياقة الذهنية، بالاهتمام بالتدريبات الرياضية وممارسة الأنشطة الاجتماعية والهوايات.

#### إدارة وقت المنظمات:

تبرز أهمية الوقت لدى المديرين من كون أنشطتهم موزعة بين أداء الأعمال الإدارية اليومية، وبين التفكير والتأمل في أنشطة الغد وفرصها وأعمالها، والمنظمة

<sup>52</sup>البرادعي ( 2004 م ) مرجع سبق ذكره. ص 24 - 28

<sup>53</sup>زيدان ممدوح ، تقسيم الأداء ومواجهة الأزمات ، مجموعة النيل العربية ( 2003 م ) . ص 161

الناجحة هي التي تقوم بعملية تحليل للوقت، وذلك بتحديد كل أنواع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة ثم تقوم بإجراء الاختيارات التالية:<sup>54</sup>

\_\_ مدى أهمية النشاط.

\_\_ اختيار الخصوصية، بعدم أداء الأعمال خارج نطاق الاختصاص.

\_\_ تطبيق معدل الكفاءة، وإن الأعمال تؤدي بالكفاءة المعيارية المطلوبة.

\_\_ وجود مواعيد محددة لبداية كل عمل ونهايته.

\_\_ مبدأ إعادة التحليل.

#### استراتيجية إدارة الوقت:

إن مفهوم استراتيجية إدارة الوقت تنبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة ويصاحب تقنيات هذا المفهوم وآلياته كل مراحل من مراحل العملية الإدارية أو الإنتاجية للإفراد أو الآلات. وتعرف استراتيجية إدارة الوقت بمفهومها الواسع بأنها : الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، والمعرفة العلمية بكيفية استغلاله بفاعلية، من في اجل زيادة الإنتاجية ورفع معدلات أداء الأفراد، ومن اجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوات ومسارات واضحة ترسم معالم المنظمة في المستقبل وشكلها.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> يحيى عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية وأعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة. (2001م)

<sup>55</sup> يحيى إبراهيم، مرجع سبق ذكره. (2001م) ص54

ويمكن تقسيم خطوات استراتيجية إدارة الوقت من خلال تحديد الأهداف وذلك بتقسيمها إلى ثلاثة مراحل:<sup>56</sup>

\_ حالية أو قريبة

\_ قصيرة المدى

\_ طويلة المدى.

ويجب توضيح هذه الأهداف ففي غياب الوضوح تصبح من المتعذر معرفة إن ما تقوم به فعال، أم انه مضيع للوقت. وأساس الإدارة الاستراتيجية هي الأهداف البعيدة المدى، فهي التي تمنح المنظمة القدرة على التنبؤ بالمستقبل، فيما تبقى الأهداف الحالية والمتوسطة مراحل وخطوات ضرورية لتنفيذ الأهداف بعيدة المدى، وتتضمن هذه المراحل تحديد أولويات الانجاز، فالأحداث والمخاطر غير المتوقعة التي يمكن بالتخطيط السليم للوقت تجنبها أو التقليل من أثارها.

ويجب تقسيم جداول العمل والتعود على انجاز مهمة واحدة في العمل الواحد، وتخصيص وقت دون مقاطعات، وتخصيص وقت لإنجاز المهام المتأخرة حتى لا يؤدي تراكمها إلى عرقلة المشروع وتداخل الأعمال وإضاعة الوقت في المدى البعيد.

### الوقت في النظريات الإدارية

برزت بشكل واضح في أوائل هذا القرن أهمية الوقت في نظريات الإدارة،

وستتعرف فيما يلي:-

<sup>56</sup> رضا، أكرم إدارة الذات : دليل إلى النجاح ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة. (2000م) . ص156

على مكانة الوقت وأهميته في النظريات والمدارس الإدارية :

## 1- الوقت في المدرسة العلمية:

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة " فردريك تايلور " بدراسة الحركة والزمن Time motion study ومع تقدم الحياة وتطورها زاد اهتمام الأفراد والمدارس الإدارية بالوقت، وقد تبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي في عهد المدرسة الكلاسيكية، فقد قام (Taylor) رائد حركة الإدارة العلمية بإجراء تجاربه على الحركة والوقت في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية، ولاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء إمكانية استئصال الحركات غير الضرورية لدى (Gilbreth) استغلال الوقت، كذلك درس بوضع جداول عمل ومخططات (Gantt) العمال في شركات الإنشاءات الأمريكية، كما قام بتساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس لأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة.<sup>57</sup>

## 2- الوقت في المدرسة السلوكية:

تلا نظرية الإدارة العلمية " نظرية العلاقات الإنسانية " التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقتهم مع رؤسائهم، ومع غيرهم من داخل المنظمة وغيرها، وقد بدا الاهتمام في الزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجاباً

<sup>57</sup> محمد أحمد الطراونة، إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر،

العدد الأول. (2002م) ص64

على معنوياته وبالتالي على إنتاجيته.<sup>58</sup> فالمدرسة السلوكية اهتمت أيضاً بالوقت علاوة على اهتمامها بالعنصر الإنساني وسلوكه وعلاقاته ومشاعره فقد قام (Mayo) بدراساته المشهورة في مصانع هوثورن (Studies Hawthorne)، وتوصل إلى أن ظاهرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام يقلل من الإنتاجية.<sup>59</sup>

### 3- الوقت في المدرسة الحديثة:

ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ( ومنها نظرية اتخاذ القرارات والنظرية البيولوجية فأفادت من النظريات الإدارية السابقة وأضافت عليها وطورت من مفاهيمها. واحتل فيها الزمن مكانا بارزا، فنظرية اتخاذ القرارات مثلا استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج، وافترضت النظرية البيولوجية أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر عتيا ثم يموت.<sup>60</sup>

وهنا نجد أن المدارس الإدارية الحديثة، أبدت اهتماماً خاصاً بالوقت أيضاً، إذ أن مدرسة الأساليب الكمية مثلا قد أفردت من بين موضوعاتها باباً خاصاً لإدارة الوقت وهو ما يسمى بنظرية صفوف الانتظار (Queuing Theory) في حين اعتبرت مدرسة نظرية النظم (System Theory) الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها لأنه متحرك ويسير إلى الأمام بشكل منتظم.<sup>61</sup>

<sup>58</sup> نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (1991 م) ص34

<sup>59</sup> الطراونة مرجع سبق ذكره. (2002م) ص64

<sup>60</sup> نادر أبو شيخة، مرجع سبق ذكره. (1991 م) ص34

<sup>61</sup> الطراونة مرجع سبق ذكره. ، (2002م) ص64

ويقول (زويلف، والقريوتي) اهتمت المدرسة الحديثة بالوقت وإدارته، وقد كرست هذا الاهتمام لتطور التكنولوجيا و الاتصالات، واختصر مسافات وأوقاتها، وقد تم استخدام الكمبيوتر والاختراعات واستثمار قدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين بدائلها المحتملة.<sup>62</sup> ففي خضم التطور في مجال التكنولوجيا والمعلومات وازدياد التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال تزداد الحاجة إلى التركيز على مفهوم إدارة الوقت، وزيادة فاعلية استغلاله ورفع مستويات الأداء لدفع عملية التنمية وتحقيق مستويات أفضل من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي.<sup>63</sup>

### المبحث الثاني: الأداء في المنظمة

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يمكن تعريف الأداء بأنه : إنتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.<sup>64</sup> وقد عرف الأداء بصفة عامة بأنه :قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.<sup>65</sup> وفي تعريف آخر له بين الأداء الفردي والجماعي فعرف الأداء بأنه عبارة عن :استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار

<sup>62</sup> بشير محمد عربيات، واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات ، العلوم التربوية، المجلد

28 ( ، العدد ) ١. (2001م) ص15

<sup>63</sup> الطراونة، مرجع سبق ذكره (2002م).ص65

<sup>64</sup> محمد السيد الدسوقي البدوي، كيف تنظم وقت عملك، مركز الإسكندرية للكتاب. ( 2006 م ) .ص45.

<sup>65</sup> علي عبید محمد آل نمشة، أثر البرامج التدريبية على كفاءة المتدربين في المعاهد الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية (1996م) . ص18

نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.<sup>66</sup>

أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو نقص بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.<sup>67</sup>

### خصائص الأداء:

1. نجاح مستمر في السوق لمؤسسات القطاع الخاص، وتحقيق أهداف التنظيم في مؤسسات القطاع العام.
2. الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات، وتحقيق رضا الزبائن (الجمهور).
3. استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتياً.
4. إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة، وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
5. دعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي (التنظيمي).<sup>68</sup>

### مستويات الأداء:

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:

<sup>66</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء. ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر. (1999م). ص51.

<sup>67</sup> خالد عبد الرحمن بن حسن آل الشيخ، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. (2001م). ص33.

<sup>68</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت. سيزلاقي، أندرو دي؛ ووالاس، مارك جي (1992) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض. (1985م). ص84.

1-الأداء الفردي :هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه . ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه؛ وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة. أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي :الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي :الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

2-أداء الوحدات التنظيمي :هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا، وأجهزة الرقابة الداخلية. وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي :درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصيص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصالات.

3-الأداء المؤسسي :ويعني المنظومة المتكاملة لتنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو محصلة لكل من الأداء

الفردى، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما<sup>69</sup>.

ويقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية. وموضوعات القياس تشمل: الفعالية البيئية والفعالية السياسية. أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة، ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر ايدلوجية محددة للعمل، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة.

ويعتبر أداء العنصر البشري عاملاً مهماً في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.<sup>70</sup>

#### العوامل المؤثرة على الأداء:

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين رئيسيين هما:<sup>71</sup>

1-عوامل فنية وتشمل: التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل. ولا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

<sup>69</sup> عبد العزيز مجيمر، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر.

(2000م). ص.20.

<sup>70</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره. (1999م). ص.23.

<sup>71</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره. (1985م). ص.87.

2-عوامل إنسانية وتشمل: القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد بالآتي: المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب، والمهارة والقدرة وتحدد بالآتي: ظروف الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد بالآتي: ظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب، وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لا بد من توافرها معا وهما: المعرفة والمهارة، والعامل الثاني وهو الرغبة في العمل والتحفّز لأدائه، ويحدد عامل الرغبة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته كما أن هناك عوامل تساهم في رفع كفاءة المنظمة، وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة وتشمل: الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والتدريب.<sup>72</sup>

أما الحوافز فتشمل جميع الإمكانيات والفرص والمزايا والتسهيلات المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة، التي تساعد في دفع الأفراد وحفزهم على بذل الجهود من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فالحوافز بمختلف أنواعها ومصادرها هي من بين المؤثرات الحيوية التي تؤثر في مستوى أداء المنظمات، ويتضمن نظام الحوافز أسلوب وفلسفة الإدارة، خصوصاً فيما يتعلق بموقع ودور العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والتخطيط، حيث يختلف دور العاملين في المؤسسات العامة من دولة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى في نفس الدولة. ومن الطبيعي أن المشاركة الفعالة من قبل العاملين في

<sup>72</sup> عبد الباري درة درة، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، 30، عمان، الأردن (2003م). ص15

القضايا الإدارية الهامة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمات، خاصة عند توافر الظروف والأوضاع الإيجابية الأخرى المؤثرة في الأداء.<sup>73</sup>

إن وجود نظام فعال للتدريب، يعتبر من المؤشرات الهامة التي تساعد في تطوير إدارة المنظمات، حيث أن الأداء يتضمن وجود أفراد أكفاء قادرين على الأداء بمهارة وفعالية، وبالتالي فإن مستوى الأداء يتوقف على مدى كفاءة العنصر البشري الذي يمكن تطويره وتعزيز قدراته من خلال التدريب بمختلف أنواعه وأساليبه، ويشمل نظام التدريب في المنظمات تدريب وتطوير الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة.<sup>74</sup>

#### أبعاد الأداء:

هناك عدة أبعاد للأداء تشمل ما يلي:

- 1- مستوى أو وحدة التحليل وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة، مستوى التنظيم المؤسسة.
- 2- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر من التالية: الإنتاجية، أو الفاعلية، أو الكفاءة، أو النوعية، أو تحقيق الربح، أو النمو، أو رضا الموظفين، أو رضا الزبائن العملاء، والتجديد والابتكار.
- 3- قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية، وكمية، أو ذاتية.

<sup>73</sup> نائل العواملة، مبادئ في الإدارة العامة، ط2 ، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن. (1996م). ص.42.

<sup>74</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن. (2003م). ص.75.

4- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى، أو متوسطة، أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

5 - مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو، أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير<sup>75</sup>.

### تعريف تحسين الأداء :

عرفت عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة، في الأداء." وهنا يأتي تحليل المسببات ومعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء. وطالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسببا يتم اتخاذ الإجراءات و الخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام المكافآت، اختيار وتغيير وواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق عند أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم<sup>76</sup>.

### أهداف تحسين أداء :

#### 1. تنمية المهارات:

<sup>75</sup> عبد العزيز مخيمر، مرجع سبق ذكره. (2000م). ص.63.

<sup>76</sup> - فاطمة عبدالرحمن عبدالولي الأغبري، (2016م) التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية/ صنعاء ، الجمهورية اليمنية، ص 5.

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء كافية، الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تحسين أداء العمل فعلا. وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهاراته الخاصة، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل. ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف تطور عن التغير ومما يجعل الحاجة إلى التحسين مستمر يتناسب مع احتياجات المشروع<sup>77</sup>.

## 2. تنمية القدرات الذهنية و اكتمال الشخصية :

إن توفر درجة عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي، بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكنه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى الطاقات أحسن استغلال يقل أحد الكتاب إن المشروع يجتاز أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة أنها تجتاز لشخص ككل، فقط وليس، المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط، بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط، ولكن نستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع<sup>78</sup>.

## أهداف أخرى: تتمثل فيما يلي

<sup>77</sup> - فاروق جهلان ، عبد الحكيم حمادي ، (2013م) ، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين دراسة حالة: مؤسسة

ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح الجزائر.، ص24.

<sup>78</sup> فاروق جهلان ، عبد الحكيم حمادي، مرجع سابق، ص25.

1- تغيير الاتجاهات : وهو ما يشير إلى الرغبة في التغيير ما يعتقد المتدربون في العمل و أولويات العمل أو تفضيلاً تهم لأساليب العمل ، كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين آراءهم وقد تعني أيضاً تغييراً أو تطويراً في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، أيضاً تهئية المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة .

2- تقادم المعرفة : إن تقادم المعرفة، وتبيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحداث ما توصل إليه التقدم العلمي، وذلك استناداً إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستناداً إلى أن توسيع مدارك العاملين تقيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم<sup>79</sup>.

#### أهداف التحسين من حيث الكفاءة:

1- التلمذة : ويتم هنا تعويض العاملين عن موضوع الدراسة أو التدريب و المهارة الواجب اكتسابها ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بشيء حتى وإن كان بصورة ابتدائية .

2- رفع مهارة الأداء : ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة يمكن فيها للعامل أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية، أو يتم تعويض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.

3- السيطرة والتفوق :على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لفترة، أن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع وأن يؤديها بصورة متفوقة.

<sup>79</sup> - فاروق جهلان ، عبد الحكيم حمادي، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين، مرجع سابق، ص26.

4- أهداف قصيرة الأجل : وفي الغالب تعطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة عن المنظمة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو بعض الإيرادات.

5- أهداف طويلة الأجل : وهي في الغالب تعطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإيرادات<sup>80</sup>.

### أهمية التحسين الأداء:

لتحسين أداء العاملين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و استراتيجية المؤسسة، من ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير. وتكمن أهمية التحسين من خلال الجوانب الرئيسية التالية:

#### 1. أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي .
- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة .

<sup>80</sup> هشام وشعبان العبادي، عبد الكريم التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل سميت الكوفة، الأردن (2008م). ص.25.

— زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

— يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .

— يساعد في انفتاح الأنظمة على المجتمع.

— تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .

— تحديد وتوضيح البيانات العامة المؤسسة.

## 2. الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

— يساعد العاملين على لأداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة.

— يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.

— يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

— يعتبر دافع لأداء أفضل.

— يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.

## 3. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:<sup>81</sup>

— تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

— تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .

— توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

<sup>81</sup> هشام وشعبان العبادي، ، عبد الكريم، مرجع سبق ذكره. (2008م). ص54.

## خطوات تحسين الأداء :

### 1- تحليل الأداء :

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة. الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا . وينتج عن هاذين.<sup>82</sup> والمفهومين أدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن أدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل. لذا فان الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقا من السياسة الرئيسة للمؤسسة وأولوياتها ومن قواعد العمل المنظم.

### 2 - البحث عن جذور المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها

<sup>82</sup> بجنّة هدار دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة • ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة تخرج ليسانس علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر(2012—2011م) ص.66.

فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء.

### 3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

### 4- تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نضم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالة.

### 5- مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي

والمرغوب ،وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

### المطلب الثاني: تقييم أداء المنظمة

— عرف تقييم الأداء بأنه " العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية، وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل.<sup>83</sup>

— أن تقييم الأداء تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.<sup>84</sup>

— تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية ، وصولا لقاعدته من خلال التعريفات السابقة اتفقت على أن تقييم الأداء هو من اهتمامات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأحد أنشطتها الرئيسة، وأن الهدف من عملية تقييم الأداء هو قياس أداء العاملين لمعرفة

83 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية. ( 2007م ) ، ص258.

84 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق ، ص167.

مدى كفاءتهم في تأديتهم لأعمالهم، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم وسلوكهم، مما يساعدها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وموضوعية، والمتعلقة بالموارد البشرية وحسن استثمارها.<sup>85</sup>

### أهداف تقييم الأداء:

هناك العديد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تقييم الأداء الجيد، وذلك في المجالين التاليين:

#### أولا: المجال الإداري

1. في مجال التخطيط: القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
2. في مجال الترقية: لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد المنظمة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى، وتقييم الأداء المبني على أسس موضوعية وعلمية يساعدها على اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة، كما يبين لها مدى استحقاق كل العاملين للترقية؛ لأن تقييم أداء الموظف وكفاءته لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا يكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكاناته لشغل منصب وظيفي أعلى من وظيفته الحالية.
3. في مجال التعيين: تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة عملية اختيار العاملين المناسبين لأداء الأعمال ونجاحها، فإذا دلَّت نتائج تقييم الأداء على أن من

<sup>85</sup> عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. (2005م). ص.301.

اختيروا تم اختيارهم على أساس جودة أدائهم في العمل، اتضحت سلامة وصحة الإجراءات المتبعة في اختيار العاملين، وتعيينهم في العمل الذي يتناسب مع إمكاناتهم.

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

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

6. في مجال تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات :في ضوء نتائج تقييم أداء العاملين يمكن للمسؤولين في إدارة المنظمة تحديد من سوف تزداد أجورهم، وتحديد الحوافز، وتقدير حق العاملين في الحصول على المكافآت والعلاوات الدورية السنوية على الرواتب، فمن الطبيعي أن تُعطى هذه المكافآت والعلاوات فقط للعاملين أصحاب الكفاءة والسلوك السليم الذي توضحه نتائج تقييم الأداء.

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

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

### ثانياً: مجال تطور المنظمة

أن تقييم الأداء في هذا المجال يسعى إلى تحقيق بعض الأهداف التي تُسهم بان واحد في تطوير أداء الفرد، والمنظمة ككل، من خلال كشف نقاط الضعف في أدائه لرفع إنتاجيته، وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود جميع العاملين في إشارة إلى بعض الأهداف، ومنها<sup>86</sup>:

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

<sup>86</sup> - سارة نبيل ، أثر التدريب على الموارد البشرية ، 11:27 2012/5/20 ، المنتدى العربي للموارد البشرية،

المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr49706.html>

والحكم السليم لديهم على الأمور، فيتدربون على الرقابة الفعالة المستمرة، وعلى القيادة الصالحة الرشيدة.

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

4. الكشف عن الاحتياجات التدريبية: لا شك أن عملية التقييم تكشف نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وسلوكهم، وهذا يتيح الفرصة لوضع برامج تدريب وتوجيه لعلاج هذه النقاط، مما يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة، من خلال تحسين إنتاجيتهم ورفعها وبالتالي إنتاجية المنظمة ككل<sup>87</sup>.

5. إن برنامج تقييم أداء العاملين يهدف إلى خدمة الإدارة ومصلحة المنظمة من جهة، وإلى خدمة الأفراد العاملين ذاتهم من جهة أخرى، فالأفراد عندما يشعرون أن الإدارة تعتمد نظاما دقيقا وفعالاً لتقييم أدائهم، فإنهم سيبدلون جهودا مكثفة لبلوغ درجات عالية في التقييم، وهذا بدوره يخدم تحقيق الأهداف والخطط الإنتاجية للمنظمة، وبنفس الوقت يخدم رغبات الأفراد العاملين وطموحاتهم، لأنه سيؤدي إلى إشباع عدد من الرغبات لديهم كالحصول على فرص مضافة للترقية.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص105.

<sup>88</sup> صالح سعيد، إدارة الأفراد، مكتبة المعارف، بنغازي، طرابلس، ليبيا. ( 1994م، ص23).

## فوائد تقييم الأداء :

في الإشارة إلى أبرز الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم الأداء الذي إذا تم بشكل سليم وموضوعي سيكون له الأثر الكبير على المنظمة، وعلى العاملين؛ ومن هذه الفوائد:

1. يساعد تقييم الأداء متخذي القرارات والمسؤولين في المنظمة في تحديد مدى كفاءة العاملين في القيام بمهامهم، وعلى الحكم على مدى إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة؛ وذلك من أجل:
  - تشجيع ومكافأة الأداء المتميز .
  - تحسين وتعديل الأداء الضعيف .
2. يسود جو من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل هي محل تقدير واهتمام الإدارة، وأن هدف إدارة المنظمة من تقييم الأداء معالجة نقاط الضعف لديهم. كما يشعر العاملون أن القرارات الإدارية المتعلقة بهم كالترقية أو المكافآت لا تتم إلا على أساس جهدهم في العمل مما يشعرهم بالعدالة والمساواة.
3. إشعار الموظف بمسؤوليته، إذ عندما يدرك العاملون أن نشاطهم وجهودهم موضع تقييم من قبل رؤسائهم، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمستقبلهم الوظيفي، سوف يشعرون بالمسؤولية تجاه أنفسهم، وسوف تجدهم يتفانون في بذل الجهود والطاقات لتأدية أعمالهم على أحسن وجه، لكسب رضا الإدارة ورؤسائهم.

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

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

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

7. تطوير برامج إعداد الموظفين وبرامج التدريب أثناء الخدمة، وتوفير قاعدة بيانات لأغراض البحث العلمي حيث يزود تقييم الأداء مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين وأوضاعهم في المنظمة، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم، وإنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها.<sup>89</sup>

### خطوات تقييم الأداء:

أهم خطوات تقييم الأداء، والمتمثلة بالآتي:<sup>90</sup>

1. دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة، وفهمها بشكل ممتاز، وتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله.

<sup>89</sup> المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية. (2006 م)، ص 83.

<sup>90</sup> جامعة القدس المفتوحة إدارة القوى البشرية، برنامج التعليم المفتوح، القدس. (2004م، ص 245).

2. ملاحظة أداء العاملين ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف المباشر لتحديد مدى تمكنهم من القيام بالعمل وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك حسب معايير الأداء ومعدلاتها الفعلية.

3. مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.

4. إجراء مناقشة مع الفرد ذاته بهدف اطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه، وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.

5. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة ترقية، مكافأة.

#### خصائص مفهوم تقييم الأداء:

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات الواجب توفرها لضمان جودة مقاييس الأداء.

1. الصدق : إن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، أي يجب التأكد من أن المعايير التي يقيم بواسطتها أداء الموظف ترتبط ارتباطا وثيقا بنفس العنصر، أو الصفة أو المعدل المراد قياسه.

2. الثبات : توفير درجة من الاتساق أو الانسجام في المعلومات، أو النتائج التي يتم الحصول عليها عند استخدام أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين، أو باحثين مختلفين.

3. القدرة على التمييز: المقاييس تعريف وشرح ماذا يقصد بكل منها؟ وماذا تعني؟ وإلى ماذا تهدف؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم، وبلغة سهلة لا تحمل أي غموض

أو إمكانية التحريف والتأويل في المعنى، وبهذا الشكل يضمن إمكانية تمييز المقاييس بعضها عن بعض من حيث المعنى أو التسمية، فتمنع التداخل في معانيها وفهمها من قبل المقيم، الأمر الذي يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج، وتكون عملية تقييم الأداء سهلة من قبل المقيم.

4. سهولة الاستخدام والقبول: ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له أو اقتناعهم به، وعلى قدرتهم على التعامل معه بسهولة.<sup>91</sup>

#### خصائص تقييم الأداء الجيد :

لكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المطلوبة منه ويتجنب السلبيات والثغرات فإن عدد من الخصائص ينبغي توفرها في أي نظام يتم تصميمه لقياس أداء العاملين.<sup>92</sup>

- 1- أن يكون التقييم دورياً ومستمرًا ومتواصلًا وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية .
- 2- أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كل المستويات دون استثناء ومعهم المدراء والقياديون.
- 3- أن يعتمد التقييم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات أو تخزن في أجهزة إلكترونية يسهل الرجوع إليها .

<sup>91</sup> جامعة القدس المفتوحة مرجع سبق ذكره. ( 2004م)، ص244.

<sup>92</sup> عامر حضر الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، دار النشر بدون ( 2010 م).ص186

4- أن يشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقييم ويتلمس الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم منه كما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

5- أن توضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة متخصصة.

6- أن يشمل التقييم مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف وبالوظيفة وبالمنظمة .

#### الخصائص الفعالة لنظام تقييم الأداء :

أ- ينبغي أن يكون نظام تقييم الأداء واضحاً وبسيطاً وخالياً من التعقيدات البيروقراطية المضيفة للوقت، فإذا كان تقييم شخص ما يضم أكثر من صفحتين فهذا يدل على وجود خطأ ما، ويمكن اختصار ذلك بالاعتماد على الملاحظتين التاليتين، ما يجيد الشخص عمله، وسبل تحسين أدائه.

ب- ينبغي أن يتم تقييم العاملين استناداً إلى معايير موضوعية ومتفق عليها مرتبطة بأداء الفرد.

ج- يجب أن يضمن نظام التقييم للمديرين تقييم موظفيهم مرة أو مرتين على الأقل كل عام في جلسات تقييم رسمية أما عمليات التقييم المستمر ( غير رسمية ) فينبغي أن تتم طوال أيام العمل.<sup>93</sup>

د- ينبغي أن يشمل نظام التقييم الجيد على عناصر التطور المهني، وعلى المديرين أن يخططوا مع موظفيهم الخطوات التالية في العمل وطرق تحسين آلية العمل.

<sup>93</sup> جامعة القدس المفتوحة (1998م) مرجع سبق ذكره، ص274.

## الانتقادات لتقييم الأداء:

بعض الانتقادات التي يمكن توجيهها لتقييم الأداء، ومنها:

— هناك احتمال لوجود تحيز إيجابي أو سلبي في نتائج التقييم التي يقيمها المقيم، وهذا

التحيز قد يكون عن قصد أو عن غير قصد، والسبب في ذلك أن عملية التقييم

تعتمد بشكل رئيسي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم<sup>94</sup>.

— صعوبة تقييم أداء الأعمال ذات الإنتاجية غير الملموسة .

— مقاومة العاملين للتقييم، وذلك لأنه يضعهم تحت المراقبة المستمرة.

النقاط الواجب مراعاتها لتقليل حدوث مشكلات تقييم الأداء وأخطائه:

هناك العديد من هذه النقاط، ومنها:

— تدريب المقيمين تدريباً شاملاً، والتأكد من معرفتهم بمعدلات الأداء واستمارات

التقييم، وإرشاد الرؤساء واضعي التقارير إلى أسس القياس وقواعده السليمة.

— الحرص على علانية التقييم، وإعطاء حق التظلم لمن تم تقييمه.

— استخدام المقابلات التقييمية.

— تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة.

— استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> جامعة القدس المفتوحة (2004م) مرجع سبق ذكره، ص275.

<sup>95</sup> نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان. (2000م)، ص31.

## أنواع معايير تقييم الأداء<sup>96</sup> :

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

### 1- المعايير الكمية

وهي معايير سهلة القياس عادة، مرتبطة بطبيعة العمل تعطى في شكل كمي وهي:

- الكمية: أي حجم الإنتاج مقارنة بالمتوقع.
- الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.
- التكلفة: أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

### 2- المعايير النوعية

وهي معايير صعبة القياس لأنها مرتبطة بسلوك الفرد اتجاه الوظيفة، اتجاه أعضاء فريق العمل واتجاه رئيسه في العمل. والشكل التالي يوضح أنواع معايير للأداء.

### الأخطاء الشائعة في عملية التقييم :

كما هو معلوم مسبقاً أن أي عملية إدارية وعلى أي مستوى كانت فأنها لا تتصف بالكمال، فلا بد أن تشوبها نقائص وعيوب تؤدي في حال حدوثها إلى فشل هذه العملية برمتها، وهناك العديد من مصادر التحيز التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء، وتنبع هذه المصادر من طبيعة النفس البشرية (مثل العواطف أو

<sup>96</sup> محمد زايد عادل إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة مصر، (2003م) . ص 329

الانفعالات الشخصية ) أو من عدم قدرة الإنسان على استغلال المعلومات بشكل تام، ومن بين الأخطاء المألوفة التي غالبا ما يقع فيها المقيمون خاصة الرؤساء المباشرين، نذكر ما يلي:<sup>97</sup>

## 1-نقص الموضوعية:

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

## 2-خطأ التأثير بالسلوك الإيجابي :

يتأثر بعض المقيمين بسلوكيات إيجابية تصدر عن الأشخاص الذين يقيمون أداءهم، ليس لها علاقة مباشرة بجودة أداءهم، مثل المحيىء قبل الدوام الرسمي، والانصراف بعد انتهائه بمدة، أو عدم حصولهم على إجازات مرضية أو طارئة أو ما شابه ذلك فيأتي تقييمهم إيجابيا عنهم، هذه الجوانب جيدة وتؤخذ في الاعتبار عند

<sup>97</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان (2005م) . ص365—

التقييم لكن يجب ألا تكون هي الأساس فيه، فهي أمور ثانوية تؤخذ بالاعتبار، أما الأمور الهامة فهي معايير الأداء المحددة للمقيمين والتي يجب أن يلتزموا بها.

### 3-خطاء التماثل

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

### 4-خطاء الإسقاط :

يقع هذا الخطأ في دائرة أو نطاق الخطأ السابق، ومفاده أن بعض، المقيمين يقيمون أداء الآخرين وفق ما يمتلكونه من خصائص وصفات ايجابية عالية المستوى فقط ، فإذا كان المقيم متميزا بمستوى عالي من الدقة مثلا، إذا سيقم هذه الخاصية لدى الآخرين بدرجة عالية، وإذا لم يكونوا كذلك فأدائهم يشوبه ثغرة أو نقطة ضعف، حيث يكون في قناعته أن جميع من يقيمهم يجب أن يكونوا بمستواه، نجد في هذه الحالة أن المقيم قد جعل من نفسه وما يمتلك من خصائص معيارا للمقارنة والتقييم، متجاهلا المعايير الموجودة بين يديه التي يجب أن يلتزم بها عند تقييم أداء الآخرين.<sup>98</sup>

### 5-خطأ التباين

<sup>98</sup> عقيلي ، مرجع سبق ذكره. (2005م). ص367.

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

### 6-خطا التوزيع الطبيعي:

يقصد به أن هناك قيمة متوسطة وتوزع باقي القيم على جانبيها إيجابا أو سلبا، ويشتمل على ثلاث أنواع من الأخطاء هي: خطأ التشدد: يشير هذا الخطأ الذي من المحتمل وقوع المقيم فيه، إلى أن المقيم يركز في تقييمه لأداء الآخرين منخفض بدافع القسوة، أو لقناعته الخاصة بأن التشدد يجبر المرؤوسين على مضاعفة جهودهم باستمرار خطأ التساهل فبدافع من الشفقة بمن يقيم أداءهم ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية، يقوم بإعطاء تقديرات عالية، ظنا منه بأنه يساعدهم، لاشك أن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيؤدي إلى حدوث ضرر لكل من المنظمة التي ستدفع حوافز و مزايا وظيفية لبعض من قيم أداءه بدرجة عالية وهم لا يستحقونها، مما يرفع من تكلفة العمل دون عائد؛ والأفراد الذين قيم أداءهم بتقدير عالي وهم في الواقع ضعفاء، ستبقى الثغرات في أدائهم دون علاج ودون تحسين خطأ الميل لإعطاء قيم متوسطة يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعا في تقييم الأداء، إذ أن المقيمين يعطون مرؤوسيهـم تقديرات متوسطة، بحيث لا يكون مرتفعا أو منخفضا، بل اغلبها حول معدل متوسط، وذلك تهربا أو خوفاً من انتقادات مرؤوسيهـم أو من يقيمون أداءهم. إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يسبب ظلما للإفراد ذوي الكفاءة، وفي الوقت نفسه بقاء

نقاط الضعف في أداء الأفراد الذين مستوى كفاءتهم أقل من المتوسط دون علاج، لأن المقيم بالغ في تقييمه لهم و أعطاهم تقديرا متوسطا أو أعلى لا يستحقونه، وهذا بدوره ضرر لهم مع مرور الزمن.<sup>99</sup>

## 7- خطأ تأثير الهالة :

يحدث اثر الهالة في الحالات التي يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية إيجابية واحدة لدى الموظف على حساب الصفات الأخرى كالطاعة العمياء، تأثره بمظهر الفرد، أو حديثه ولباقته في المعاملة، وبالطبع يؤدي هذا الخطأ إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الفرد

## 8- خطأ التأثير بالسلوك الأخير

إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.<sup>100</sup>

<sup>99</sup> محمد زايد عادل ، مرجع سبق ذكره. (2003م) . ص207.

<sup>100</sup> عقيلي ، مرجع سبق ذكره. (2005م) . ص368.

## أسباب فشل تقييم الأداء :

تقول التطبيقات والممارسات العملية لبرامج تقييم الأداء إن هناك أسبابا تساهم في فشل هذه البرامج وعدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها وفي ما يلي بعض هذه الأسباب:

- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي الأفراد.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- عدم الجدية من قبل المديرين فما يخص عملية تقييم الأداء.
- عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.
- الافتقار إلى الصدق والأمانة في عملية التقييم.
- القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار " التقييم المتتالي والمستمر".
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز.
- استخدام المديرين للغات غامضة وعبارات غير واضحة في عملية التقييم.
- و هناك أسباب أخرى تساهم في فشل عملية تقييم الأداء وهي :
- شعور المديرين بالإحباط نظرا لأنهم يحصلون على مزايا محدودة أو لا يحصلون على أي مزايا بالمرة نظير ما ينفقونه من وقت وجهد مقابل تقييم الأداء.
- قد لا يرغب المديرون في مواجهة العاملين وجها لوجه من خلال مقابلات التقييم.
- عدم قدرة المديرين على التكيف ( لأسباب شخصية ) مع نتائج تقييم الأداء.<sup>101</sup>

<sup>101</sup> مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق، عمان. (2005م) ص109

## العلاقة بين إدارة الوقت والأداء:

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرين في إدارة أعمالهم، حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين الإنتاجية، فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام. ولقد أظهرت دراسات عدة أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بالأداء الوظيفي وبكفاءة الأداء الوظيفي، سواء على الصعيد الفردي أم على الصعيد المؤسسي، فبالإدارة الفعالة لوقت الموظف يتمكن من تحسين مستوى أدائه وقيامه بعمله على أكمل وجه. هناك تأثير كبيراً لفاعلية إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أن مخرجات الأداء تقسم إلى قسمين هما: الأداء الوظيفي والفاعلية وأوضح أيضاً أن عدة دراسات تعتبر أساليب إدارة الوقت فعالة جداً، بحيث أنه توجد دراسات تؤكد على وجود علاقة طردية ايجابية بين استخدام وتبني أساليب إدارة الوقت وبين الأداء الوظيفي.<sup>102</sup>

هناك علاقة معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، ولكن ومن المهم معرفة الإجراءات والأساليب التي تساعد الإدارة السليمة للوقت وبالتالي تساعد على الوصول إلى أعلى مستويات للأداء الوظيفي، وتجدر الإشارة إلى أن (Macan:1994) كانت أول من قام بدراسة تبحث إدارة الوقت والبرامج التدريبية لإدارة الوقت وغيرها من الأمور المتعلقة بها.

<sup>102</sup> راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المنظمات الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن. (2012 م). ص114.

إن ارتباط إدارة الوقت بالأداء ليس محصوراً بالأداء الوظيفي فحسب وإنما بالأداء الأكاديمي والأداء الدراسي على حد سواء، وأداء الفرد في انجاز الأمور الموكلة إليه في سائر أمور الحياة لذلك فإن هناك بعض الدراسات النفسية لعلماء النفس التطبيقي في ميدان الصناعة تؤكد على أهمية وقت الفراغ كضرورة لتنظيمه وحسن استثماره لتجديد قوى الإنسان، واستعادته النشاط وإتقان العمل وحسن أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته.

### مفهوم تقييم أداء المنظمة وتعريفه :

إن عملية تقييم الأداء تستهدف الحكم على مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، وتتلور عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة، أو مركز الأداء في صورة مجموعة من المؤشرات تعكس مدى نجاح المنظمة ونموها وتطورها، وتصبح تلك المؤشرات معايير يمكن بواسطتها تقدير درجة أو مدى قيام المنظمة بتحقيق أهدافها، ويجب أن تكون عملية تقييم الأداء شاملة للمنظمة لغرض التعرف على جميع عملياتها الإنتاجية والوقوف على العلاقات التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج وصولاً إلى مراكز المسؤولية في المنظمة للوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لتصحيح القصور في الأداء والعمل على استمرار نجاح المنظمة في المستقبل، كما أن مفهوم تقييم الأداء للمنظمة وسيلة لتحقيق والتأكد من أن العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في نهاية زمنية (عادة سنة) هي مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة بغية موافاة الجهات المعنية بأي انحرافات، أو اختناقات مع تحليل أسبابها لغرض

تقديم الاقتراحات العلمية لمعالجتها وتلافيها في المستقبل .<sup>103</sup>

### التعريفات المختلفة لتقييم أداء المنظمة :

- أ- يعرف تقييم الأداء للمنظمة بأنه " الحكم على كفاءة المنظمة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف " ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيداً لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، ليتسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك المنظمة، وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها.<sup>104</sup>
- ب- وتعنى عملية تقييم الأداء للمنظمة دراسة وتقييم نشاط المنظمة لقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً للوقوف على واقع أداء المنظمة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها .<sup>105</sup>
- ج - تقييم الأداء للمنظمة " هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية، لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة، لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، أو لتأكيد مساراتها الفعلية، إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإنجازات المرغوبة " .<sup>106</sup>
- د- وأيضاً عرّف تقييم الأداء للمنظمة بأنه " عملية القصد منها الوقوف على درجة التنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة للتعرف على مدى كفاءة استخدامها في

<sup>103</sup> احمد محمد موسى ، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال ، بيروت ، دار النهضة العربية . ( 1973 م ) ص 77

<sup>104</sup> عقيل حاسم أبو رغيف ، تقييم المشروعات - إطار نظري وتطبيقي ، طرابلس ، الجامعة المفتوحة . ( 1992 م ) ص 23

<sup>105</sup> مدحت كاظم القريشي ، ( بدون سنة نشر ) الاقتصاد الصناعي ، الأردن ، عمان للنشر والتوزيع . ص 233

<sup>106</sup> عبد الحكم احمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، القاهرة ، مكتبة ابن سينا . ( 1999 م ) ص 19

المنظمة وتطور تلك الكفاءة سواء على فترات زمنية متتابة أو فترة زمنية واحدة، وذلك بمقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مستهدفاً " .<sup>107</sup>

هـ- كما يُعرّف تقييم الأداء للمنظمة " بأنه قياس لما أنجزته المنظمة من الأهداف التي أقيمت من أجلها ودرجة الكفاءة التي تم بها هذا الإنجاز .

و- ويعرف تقييم أداء المنظمة " بأنه حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة " .<sup>108</sup>

#### أهمية تقييم أداء المنظمة :

تعتبر عملية تقييم الأداء في المنظمات لها أهمية كبيرة، فتقييم الأداء يهدف إلى دراسة الأهداف المعدة والمخططة لمستقبل المنظمة مع الأهداف والنتائج المتحققة فعلاً وفق فترة زمنية، واكتشاف الانحرافات الناتجة عن العملية الإنتاجية للمنظمة، وإيجاد الحلول والاقتراحات والتوصيات لتصحيح هذه الانحرافات، وذلك عن طريق إعادة التخطيط والتنظيم لمراكز المسؤولية داخل المنظمة، لتفادي تلك الانحرافات مستقبلاً كلما أمكن ذلك، ويمكن حصر أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية :-

أ- إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء للمنظمة هو الوصول إلى استخدام وتوظيف الموارد الاقتصادية للمنظمة توظيفاً كاملاً وبأعلى قدر من الكفاءة الإنتاجية ويتحقق ذلك عن طريق معرفة مسببات انحراف النتائج المتحققة مع

<sup>107</sup> احمد حسين البشير ، علاقة أدوات تقييم أداء المنشأة الصناعية بمؤشرات التحليل المالي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد

الدراسات والبحوث الاقتصادية والسياسية. ( 1996 م ) ص 7

<sup>108</sup> سيد محمد جاد الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء " الأطر المنهجية والتطبيقات العملية " ، مصر، مطبعة العشري . (

2009م ) ص50

الأهداف المخططة ومعالجتها، لكي تصل المنظمة لاستخدام مواردها الاقتصادية المتاحة للاستخدام الأمثل.<sup>109</sup>

ب- عملية تقييم الأداء توضح العلاقات التبادلية بين الأقسام والوحدات داخل المنظمة، فيساعد تقييم الأداء إلى معرفة والتحقق من قيام الوحدات والأقسام بوظائفها وتحقيق أهدافها بأفضل كفاءة ممكنة

ج- تقييم الأداء يساعد على توجيه العاملين في أداء أعمالهم بما يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وذلك عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما يساعد تقييم الأداء في توجيه المدراء والقياديين داخل المنظمة بما تصلهم من معلومات ونتائج التقييم، لكي تساعدهم في تحديد مراكز المسئولية ثم النظر إلى القسم أو الوحدة التي لم تنجز أعمالها والموصول إلى أهدافها المرسومة حسب الخطة بعد ذلك تقوم إدارة المنظمة بإعادة التخطيط والتنظيم للوصول إلى النتائج والأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.<sup>110</sup>

د- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة ومتكاملة بطبيعتها حيث إن التوصل إلى تفسير وتحليل أسباب اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط وربطه بمراكز المسئولية، يتطلب تقييم كل جزء أو قسم من الأقسام أو الوحدات الإنتاجية، الأمر الذي يعطي فرصة لبذل مجهود أكبر وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

هـ- ترتبط عملية تقييم الأداء ارتباطاً قوياً بعملية الرقابة، وذلك عن طريق التخطيط واتخاذ القرارات، ويهدف التقييم في هذه الحالة إلى التعرف على مدى الالتزام بما

<sup>109</sup> محمد مرعي مرعي ، نظام التقييم في المنظمات ، القاهرة ، دار الرضا للنشر . ( 2001م ) ص 150

<sup>110</sup> زينب حسين الشيباني، تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس . ( 2009 م ) ص 53

تم تخطيطه من قبل إدارة المنظمة، لتحقيق الأهداف المحددة في الخطة وفق فترة زمنية معينة، وبذلك يسهل على إدارة المنظمة التعرف على الانحرافات وأسبابها كلما أمكن ذلك، مما يساعد الإدارة على تجنب هذه الأسباب في المستقبل والتي يرجع بعضها في العادة إلى أخطاء عملية التخطيط ذاتها.<sup>111</sup>

### معايير تقييم أداء المنظمة :

المعيار هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز، ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المنظمة وتنفيذه، حيث يوجد نوعان من المعايير التي يمكن الاعتماد عليهما في تقييم أداء المنظمة، هما: المعايير الذاتية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي بأداء أسبق، والمعايير الموضوعية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي للمنظمة بأداء المنافسين، باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، ويمكن اعتبار معايير الأداء وسائل لمقياس الأداء بمستوياته الثلاثة (المنظمة، والعمليات، والأفراد)، لذلك فإن إخضاع الأداء بصفته العامة للمقياس يتطلب التعرف على المعيار رباعي الأبعاد للأداء، أما المؤشرات فهي منبهات وعلامات مدركة ومفهومة معرفياً وقابلة للقياس بأن أمراً ما قد أنجز أو تحقق كلياً أو جزئياً، وأنها جزء أساسي من نظام التقييم، وينبغي أن تكون المؤشرات الجيدة : ملائمة للمنظمة، ومن الممكن جمعها، ومن السهل تفسيرها، وتساعد على تتبع التغيير بمرور الوقت وتستخدم المعايير لتقويم الأداء من حيث كونها:-

- مباشرة تقيس التغيير المنشود بدقة .

- موضوعية غير غامضة بشأن ما يجب قياسه، ووضوح البيانات التي تجمع لقياسها، ووضوح تعريفها التطبيقي .

<sup>111</sup> جاسم كاظم العيساوي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، عمان ، دار المناهج للنشر (2001م) . ص

- عملية يسهل تناولها ومعقولة من حيث تكلفة جمع البيانات وآليته، وحسن توقيتها، لغايات صنع القرار .
- كافية تغطي الحد الأدنى من المتطلبات، لضمان التعبير بدرجة كافية عن التقدم الذي تحقق في إنجاز المخرجات .<sup>112</sup>

#### أنواع معايير تقييم الأداء للمنظمة:

أهم أنواع معايير تقييم الأداء هي معايير جودة الأداء للمنظمة والتي تقيس جودة الأداء بالاعتماد على المؤشرات التالية :-

- 1- صحة التصميم : إن التصميم الجيد للاستراتيجية ما يهدي إلى عملية تنفيذها، ويسر مراقبة ذلك التنفيذ، ويوفر أساساً متيناً لتقويم الأداء.<sup>113</sup>
- 2- عملية الإنجاز : يركز تقدير عملية الإنجاز على الكيفية التي يجري بها تنفيذ الاستراتيجية أو التي نفذ بها، وذلك لتحديد ما إذا كانت المنظمة استمرت على الطريق الصحيح نحو النتائج المخطط لها، وإذا لم يكن كذلك، فما العوامل المؤثرة.
- 3- الأداء<sup>114</sup> : عند تقدير أداء المنظمة، تتطلع الدراسات التقييمية إلى ما يتجاوز عملية الإنجاز وتركز على نتائج المدخلات المقدمة والعمل الذي تم القيام به ويحدد ناتج هذا التقدير ما إذا كانت المنظمة قد حققت مخرجاتها أم لا، أو أنه من المحتمل أن تحققها وتسهم في تحقيقها.

<sup>112</sup> محمد بهاء الدين القاضي، إعداد التقارير لتقييم الأداء واتخاذ القرارات في شركات قطاع الأعمال ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، العدد العاشر ( 1993 م)، ص 220

<sup>113</sup> عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 167 – 168

<sup>114</sup> احمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات، عمان ، دار وائل للنشر ( 2008 م) ص 110

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

#### أ-مدخل البحث:

من المهم جداً أن يقرر الباحث قبل البدء في إجراءات البحث الطريقة التي سيستخدمها لتوليد أو إيجاد بيانات تكون مناسبة لنوع المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث، ويتناول هذا الفصل تقديم الأساليب المستخدمة للحصول على البيانات والمعلومات الأولية والثانوية المتعلقة بموضوع البحث وهذا الفصل يجوي شرح وتقرير طريقة البحث المستخدم وخاصة بالمنهجيات المستخدمة.

فالقرار الأول والمهم الذي يتم اتخاذه من خلال الباحث هو اختيار المنهجية أو النهج الذي من شأنه أن يكون مناسباً لنوع المعلومات المطلوبة للبحث، وطرق توليد وتحليل البيانات لاستخدامها في هذا المنهج .

#### ب-منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فأن الباحث اعتمد على الوصفي المنهج الكيفي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والتحليل<sup>1</sup>. وهذه تستخدم هذا المنهج من أجل دراسة إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة، داخل جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج.

<sup>1</sup> أبو حطب فؤاد ، وأمال صادق ، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، (2000م) ص21.

واختار الباحث هذا المنهج لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة وعلى ضوء هذا المنهج قام الباحث بوصف وتحليل موضوع إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة، داخل جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية". ويعرف المنهج الوصفي : بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع<sup>2</sup>.

### ج-مصادر البيانات:

سوف تكون مصادر البحث كالآتي:

#### أولاً: المصادر الأساسية :

ثم اختيار المصادر الأساسية للبحث نظراً لعلاقتها بموضوع الدراسة لأن هذه المصادر هي المسئولة على إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة وتتكون المصادر الأساسية من المسؤولين الأقرب في موضوع إدارة الوقت وتنظيمه مثل الإدارة العليا أو الجودة الشاملة وشؤون العاملين، وذلك للحصول على البيانات المطلوبة لموضوع البحث باعتبارهم هم المسؤولين المسؤولة المباشرة إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة، داخل جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية وبالتالي تكون مصادر البحث الأساسية على النحو الآتي :-

#### 1- وكيل المدير في الشؤون الإدارية .

2 ابتسام صاحب موسى الزويني ، شبكة جامعة بابل ، موقع الكلية، نظام التعليم الإلكتروني، تعريف المنهج الوصفي ، 21/10/2015- 14:34:18

2- رئيس قسم الشؤون الموظفين.

3- رئيس قسم الجودة.

4- رئيس قسم الشؤون العامة.

ثانياً: المصادر الفرعية:

أهم هذه المصادر مرتبة حسب موثوقيتها، وهي المنشورات الأكاديمية العلمية والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة والكتب المنشورة في دور نشر جامعية، تليها الكتب الجامعية، ثم المجلات والكتب التي تصدرها دور نشر مرموقة، ثم الصحف والجرائد الكبرى. التي يكتب فيها الكتاب والأكاديميين وغيرهم من الباحثين، وكذلك ما يصدر من صحف وكتب وأبحاث منشورة ودراسة الوثائق هي طريقة الباحث لطلب الحقائق والبيانات من الوثائق والكتب والدراسات السابقة والمجلات العلمية والمذكرات وغيرها من المواد المكتوبة<sup>3</sup>.

د- طريقة جمع البيانات:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني التطبيقي معتمداً في جمع البيانات على طريقتين

هما :-

الأولى : الملاحظة وقد استخدم باحث نوع الملاحظة النوعية، فالملاحظ ( الباحث ) في هذه الطريقة لا يستخدم تصنيفات وأنماط محددة سلفاً، بل يسجل ملاحظاته

<sup>3</sup> خليل عمر معين، الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي ، دار الآفاق الجديدة ، بيروت ، لبنان ، ط1. ( 1983 م ، ص

بشكل طبيعي ومسترسل ومفتوح، فيقوم بتسجيل الواقع كما يحدث، والفكرة الأساسية هنا هي أن التصنيف والتوصيف الذي تتعرض له المعلومات الناتجة عن الملاحظة ستظهر بعد جمع المعلومات وتحليلها، بدلاً من أن تفرض تعسفاً على المعلومات أثناء عملية الملاحظة .

والثانية : المقابلة الشخصية للمسئولين في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج إندونيسيا واستخدم الباحث :المقابلة غير المنظمة: وهي مقابلة غير مقننة، ذات أسئلة مفتوحة وعميقة، وفي المقابلة غير المنظمة، يكون دور الباحث أقرب لمدير الحوار أكثر منه مقابلاً، وهذا النوع يمكن الباحث من فهم تفكير المشارك وسلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث السابقة أو تصنيفاته عليه، والتي قد تحد من أقوال المشاركين .

#### هـ- حضور الباحث:

قام الباحث بزيارة ميدانية لموقع الجامعة موضوع الدراسة لجمع المعلومات والبيانات التي تهتم بموضوع البحث وإجراء مقابلات شخصية مع بعض المديرين ومنهم وكيل مدير الشؤون الإدارية بهذه الجامعة ورئيسة قسم شؤون العاملين ورئيس قسم الجودة ورئيسة قسم العلاقات العامة بهدف الوصول إلى نتائج مهمة تفيد البحث.

#### و- أدوات البحث:

تحديد أداة جمع البيانات الأولية :

هناك عدة طرق لجمع البيانات الأولية عن طريق الاستقصاء، يتم تحديدها على ضوء ظروف وأهداف الدراسة المراد القيام بها ومنها الاستقصاء من خلال المقابلة الشخصية.<sup>4</sup> بعد إن قام الباحث بعد بالمفاضلة بين طرق الاستقصاء المتاحة تم اختيار طريقة الاستقصاء المقابلة الشخصية.<sup>5</sup> والمقابلة الشخصية: هي المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاها.

كما إن المقابلة الشخصية عدة أنواع وهي كالآتي :

- 1- المقابلة غير الموجهة .
- 2- المقابلة نصف الموجهة .
- 3- مقابلة ذات استمارة أسئلة مغلقة .
- 4- مقابلة ذات استمارة أسئلة مفتوحة .
- 5- المقابلة المركزة<sup>6</sup> .

وإستخدم الباحث المقابلة الشخصية، وهي مقابلة شخصية ذات أسئلة مفتوحة لجمع المعلومات والبيانات وعن طريق مقابلة مجتمع البحث المتمثل في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج اندونيسيا.

<sup>4</sup> عبدالرحمن إدريس ثابت نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية . ( 2005 م ) ص 475

<sup>5</sup> محمد حسن عبدالباسط أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر . ( 1982 م ) ص 30-31

<sup>6</sup> خليل عمر معين ( 1983 م ) مرجع سبق ذكره ، ص 208.

## ز- أسلوب تحليل البيانات:

قام الباحث باتباع خطوات ومراحل تبدأ من تنظيم البيانات لتسهيل الوصول عن طريقها إلى كتابة نتائج البحث (أو تقرير البحث). وهي: تنظيم البيانات، وتصنيف البيانات، وتسجيل الملاحظات، وتحديد الأنساق والأنماط، وصياغة النتائج، والتحقق من النتائج، وأخيرا كتابة تقرير البحث وتلك المراحل بالتفصيل هي:

### 1. تنظيم البيانات

في هذه المرحلة يكون لدى الباحث كم كبير من البيانات، التي تم جمعها من الجامعة، ما بين مقابلة وملاحظة، كما أن لديه كم من الملاحظات الأولية التي سجلها أثناء جمع المعلومات، وهذه المعلومات سوف يتم تنظيمها وترتيبها لكي يتم الرجوع لها بشكل سريع .

### 2. تصنيف البيانات

في القراءة الأولية للبيانات التي تم جمعها من الجامعة، يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل، وهذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها البيانات المجموعة، وهذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة، فهذا التصنيف يكون عنوان أو اسم لتلك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه، وبعض أسئلة البحث عامل أساسي في تحديد وتوجيه نظام التصنيف .

### 3. تسجيل الملاحظات

بعد هذا التصنيف، سيقوم الباحث بقراءة ويسجل ملاحظاته بعد أن استقر في ذهنه هيكل مبدئي لهذا النظام التصنيفي، أي بعد أن أعطى عنواناً مميزاً لكثير من جزئيات البيانات التي لديه، وبدأت تظهر لديه نقاط تمثل معالم وإن كانت باهتة اللمعان في بداية التكون، ولم تكن ظاهرة عند الجمع الأولي للمعلومات، وتكون هذه الملاحظات على شكل أسئلة تؤدي إلى مزيد من البحث سواء في المعلومات المتوفرة أو للبحث عن معلومات إضافية، أو على شكل تسجيل علاقات بين الفئات التي وضعت، لكنها تحتاج إلى تحقق. وكلما تكررت القراءة زاد احتمال اكتشاف شيء جديد في البيانات، ولذا فإن الباحث سوف يكثر من قراءة بياناته ولا يكتفي بالقراءة أو القراءتين، فكلما كثرت الأسئلة دون إجابات أو تعذر بناء نظام تصنيفي جيد كان ذلك مؤشراً على نقص العينة والحاجة لمزيد من البيانات.

#### 4. تحديد الأنساق والأنماط

تحديد الأنساق والأنماط نوع من التصنيف، لكنه يكون على مستوى أعلى من التجريد، ولذا قد يسميه بعض الباحثين التصنيف المحوري، لأنه يجعل الفئات تدور على محور واحد، وقد يسميه آخرون أسر التصنيف، لأنه يجمع عدد من الفئات في أسرة واحدة، وقد يسمى التصنيف الاستنتاجي (في مقابل التصنيف الوصفي)، فبعد أن يتم التصنيف المفتوح، ويتم وضع الملاحظات عليها تعاد قراءة البيانات المصنفة، لتصنف الفئات مرة أخرى على شكل أنماط وأنساق في مستوى تجريدي أعلى من التصنيف المفتوح الذي هو عبارة عن عناوين لجزئيات المعلومات .

#### 5. صياغة النتائج

بعد تكوين الأنماط والأنساق سوف يصوغ الباحث تلك الأنماط والأنساق على شكل نتائج للبحث.

#### 6. التحقق من النتائج ومصداقيتها

في هذه المرحلة يقوم الباحث بمراجعة للدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة، للتحقق من النتائج التي توصل إليها، ومناقشتها، وتعديل ما يرى تعديله أو بيان رأيه فيها. وهو في هذه المرحلة يتأكد من أن ما توصل إليه بعد عمليات التصنيف المختلفة لا يوجد في البيانات الأساسية ما يناقضه، أو يجعله يعيد النظر في الافتراضات التي توصل إليها<sup>7</sup>. وعملية التحليل عملية متداخلة المراحل، وتستمر إلى آخر لحظة في كتابة تقرير البحث.

#### ح- إثبات صحة البيانات

لإثبات صحة البيانات استخدم الباحث الأسئلة التي يطرحها على المعنيين في الجامعة ومقارنتها ببعضها لإثبات مصداقيتها من عدمها، وغير في بعض الأسئلة تغيير شكلي وليس جذري ليتسنى تحقيق المصدقية المطلوبة وتحقق من المصدقية في نهاية ختام عرض وتحليل للبيانات ولكل هدف من أهداف في هذه الدراسة.

131. RESEARCH METHODES IN SPECIAL EDUCATION<sup>7</sup> ترجمة مقدمة من الباحثة

نوف الفهد جامعة الخليج العربي بتاريخ ( 8-2-2005 م )

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها

#### المبحث الأول: نبذة عن جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج

تعتبر جامعة مولانا مالك إبراهيم من الجامعات الشهيرة في اندونيسيا وبدايتها كانت في الستينات من القرن الماضي تحت مسمى كلية التربية بمالانج التابعة لجامعة سونن أمبيل الإسلامية سورابايا التي تأسست عام 1961م، ثم تحولت الجامعة إلى ما يسمى بالمعهد العالي الحكومي للعلوم الإسلامية عام 1997م، ثم تحولت ولفترة وجيزة إلى ما يسمى بالجامعة الإسلامية السودانية بمالانج عام 2002م، وذلك نتيجة التعاون الأكاديمي بين البلدين الشقيقين إندونيسيا والسودان، وأخيراً تحولت إلى الجامعة الإسلامية الحكومية عام 2004م، بناءً على قرار رئيس الجمهورية رقم: 50 في 21 يونيو 2004م<sup>1</sup>. وتتكون جامعة مولانا مالك إبراهيم من فرعين من المؤسسات التعليمية على النحو التالي:

أولاً: الجامعة الأولى: الدراسات الجامعية: وتشتمل على سبع كليات هي:

1- كلية علوم التربية والتعليم: وتتكون من خمسة أقسام دراسية وهي:

أ- قسم التربية الإسلامية ب- قسم تعليم اللغة العربية ج- قسم تعليم العلوم الاجتماعية د- قسم إعداد معلمي المدارس الابتدائية هـ- قسم إعداد المعلمين

2- كلية الشريعة: وتتكون من ثلاثة أقسام دراسية هي:

1 - دليل الجامعة 2016 الصادر عن جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

أ\_ قسم الأحوال الشخصية ب\_ قسم أحكام التجارة الشرعية ج\_ قسم العلوم السياسية

3- كلية العلوم الإنسانية و الثقافة : و تتكون من قسمين دراسيين و هما :

أ\_ قسم اللغة العربية و أداها ب\_ قسم اللغة الإنجليزية و أداها

4- كلية الاقتصاد : و تتكون من ثلاثة أقسام دراسية و هم :

أ\_ قسم الإدارة ب\_ قسم المحاسبة ج\_ قسم البنوك الشرعية

5- كلية العلوم و التكنولوجيا : و تتكون من ستة أقسام على النحو التالي :

أ\_ قسم الرياضيات ب\_ قسم علم الأحياء ج\_ قسم الفيزياء د\_ قسم الكيمياء

ه\_ قسم الهندسة المعلوماتية و\_ قسم الهندسة المعمارية.

6\_ كلية علم النفس

7\_ كلية الطب : وتتكون من قسمين وهم :

أ\_ قسم الطب البشري ب\_ قسم الصيدلة.

ثانياً: الجامعة الثانية : كلية الدراسات العليا : و تتكون من الأقسام التالية :

أ\_ قسم الإدارة للتربية الإسلامية \_ الدكتوراه (MPI)

ب\_ قسم تعليم اللغة العربية \_ الدكتوراه (PBA)

ج\_ قسم الإدارة للتربية الإسلامية \_ الماجستير (MBI)

د- قسم تعليم اللغة العربية \_ الماجستير (PBA)

ه- قسم دراسات العلوم الإسلامية \_ الماجستير (SIAI)

و- قسم معلمي تربية معلمي المدارس الابتدائية (PGMI)

ز- قسم التربية الإسلامية \_ الماجستير (PAI)

ح- قسم الأحوال الشخصية \_ الماجستير (PBA)<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني : عرض البيانات وتحليلها

في هذا المبحث عرض للبيانات التي تحصّل عليها الباحث من المصادر الأساسية للبحث وتقتضي الأمانة العلمية بعرض البيانات وفق مصادرها كلا حسب اسمه وصفته وإجابته علي الأسئلة التي قدمت له أثناء المقابلة الشخصية بجامعة مالك إبراهيم الإسلامية مالانج، وذلك بتاريخ (2016/12/20-21م) ثم بعد عرضها وفق لذلك يقوم الباحث بتقديم خلاصة كاملة لجميع البيانات التي تحصل عليها وفق تساؤلات البحث، وفي ما يلي قائمة بمصادر البحث الأساسية التي أجريت معهم المقابلة الشخصية :-

- أ- الدكتور سوغانج ليسطيو فربوو / الصفة : وكيل المدير في الشؤون الإدارية
- ب- الدكتور مهتدي رضوان / الصفة : رئيس قسم الجودة .
- ج- الدكتور خالدة عبدالحالق / الصفة : رئيس قسم الشؤون العامة .
- د- الدكتورة ستي فرحة / الصفة : رئيس قسم الشؤون الموظفين .

<sup>2</sup> - دليل الجامعة 2016م الصادر عن جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

## المطلب الأول: واقع تطبيق وتنظيم إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية

يقصد بهذا المفهوم تطبيق وتنظيم الوقت بأنه الاشراف على متابعة عنصر الوقت من خلال توزيع المقدار المتاح منه على الأعمال اليومية المختلفة بالجامعة بطريقة مثلى وجيدة بحيث تحقق الأهداف المرجوة ويتم ذلك بتوفر أليات تخدم هذه الأهداف وأساسها هو تنظيم الوقت حيث إن تنظيم الوقت هو سر النجاح في العمل وهو من أهم مقومات النجاح في إدارة الوقت، وله فوائد كثيرة، منها مباشرة ونجد نتائجه في الحال ومنها ما تجد نتائجه على المدى الطويل، بحيث يتحقق تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة، فيعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة وتوافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم ويرتبط موضوع الوقت بالتنظيم الإداري من نواحي عدة منها تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، كما يرتبط من خلال تحديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة، باستبعاد ما هو ضروري.

وقد تحصل الباحث على جملة من البيانات التي تخص كيفية إدارة وتنظيم الوقت بالجامعة ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث في هذه الجامعة يجد أن واقع تطبيق الوقت وتنظيمه لتطوير الأداء في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية يتشكل في من حيث أليات إدارة الوقت وهي تجيب عن كيفية إدارة الوقت وكما تتشكل من حيث تطبيق إدارة الوقت بالجامعة وقد ركز الباحث في التطبيق على أهم الوظائف المتعلقة بتخطيط وتنظيم ومراقبة الوقت وكما يلي:

## 1-أليات إدارة الوقت

أ- أليات إدارة الوقت في الجانب الوظيفي : إن أليات إدارة الوقت تتشكل على حسب الشريحة والنوع الأول هي الألية التي تتعلق بالجانب الوظيفي التي تطبق فيها إدارة الوقت وهذا ما أكده وكيل المدير للشؤون الإدارية بالجامعة<sup>3</sup> من خلال المقابلة معه الذي قال بأن أليات تنظيم الوقت عند الموظفين تدور حول إزامهم باحترام وقت العمل الأصلي وتنظيم العمل الاضافي الذي قد يكلف به الموظف في سبيل انجاز بعض الأعمال المهمة وكلا الوقتين يحتاجان لتنظيم خاص.

ب- أليات إدارة الوقت في الجانب الاكاديمي : بينما في الجانب الاكاديمي فأليات تنظيم الوقت تدور حول تنظيم الجدول الدراسي بالدرجة الأولى وانجاز المهمة التعليمية حسب الخطة الموضوعية في الفصل الدراسي فالجانب الاكاديمي يختص بتنظيم الفصول الدراسية وأوقات المحاضرات وتحديد مواعيد الندوات و المؤتمرات العلمية حسب نظام الجامعة<sup>4</sup>.

ومن جهة أخرى تبين من خلال المقابلة مع وكيل المدير أن الجامعة ترى أن كل موظف مسؤول عن تنظيم الوقت بشكل مباشر قبل كل شيء. ولقد أكدت رئيس قسم الشؤون العامة بالجامعة من خلال المقابلة معها<sup>5</sup> أن وسائل وأليات تنظيم الوقت بشكل عام تتمحور في الحفاظ على الوقت من خلال تقسيم المهام وبأن يكون لكل

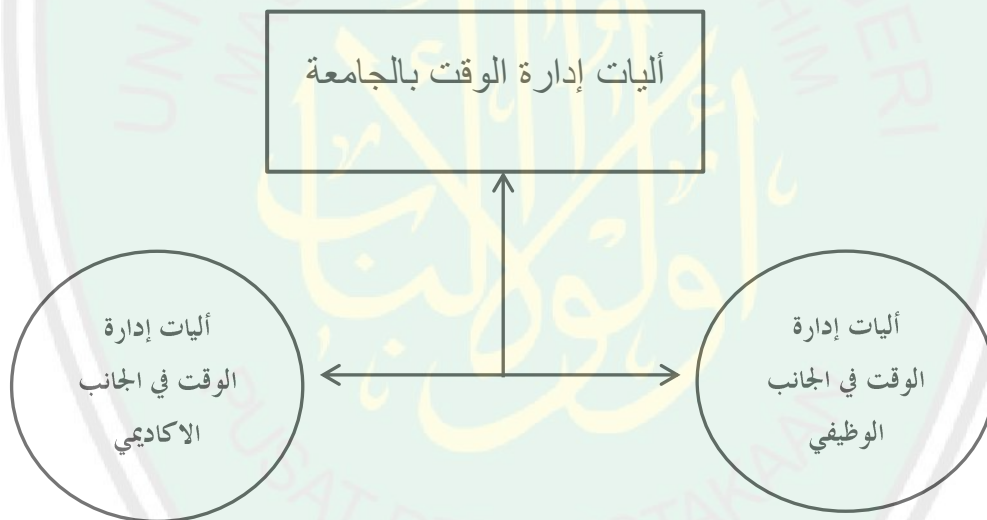
<sup>3</sup> الدكتور سوغانج ليسطيو فربوو / الصفة : وكيل المدير في الشؤون الإدارية /تاريخ المقابلة، يوم الثلاثاء، 20- ديسمبر- 2016م

<sup>4</sup> الدكتور سوغانج ليسطيو فربوو / الصفة : وكيل المدير في الشؤون الإدارية /تاريخ المقابلة، يوم الثلاثاء، 20- ديسمبر- 2016م

<sup>5</sup> الدكتورة خالدة عبدالحالق / الصفة : رئيس قسم الشؤون العامة / تاريخ المقابلة 20- ديسمبر- 2016م.

مهمة وقت محدد بينما كانت البيانات من مكتب شؤون العاملين تدعم ما سبق سرده من بيانات حيث قالت رئيسة قسم شؤون الموظفين<sup>6</sup> في المقابلة التي أجراها معها الباحث أن كشف الحضور والانصراف وبواسطة جهاز البصمة الالكترونية والإجازات خلال الدوام اليومي تعد الآليات المستخدمة في تنظيم الوقت في الجامعة سواء في العمل الإداري أو الأكاديمي وأكدت رئيس قسم شؤون العاملين أن الإدارات مسؤولة عن تنظيم الوقت أي مسؤولة عن الانضباط، والشكل التالي يلخص النوعين من الآليات لإدارة الوقت بهذه الجامعة الإسلامية:-

الشكل رقم (1) <sup>7</sup>



<sup>6</sup> الدكتورة سني فرحة / الصفة : رئيس قسم الشؤون الموظفين/ تاريخ المقابلة، يوم الأربعاء ، 21- ديسمبر- 2016م.

<sup>7</sup> آليات إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية من إعداد الباحث ..

## 2-تطبيق إدارة الوقت بالجامعة

أ- التخطيط للوقت : يعد التخطيط لأي أمر من أمور الإدارة من أهم عوامل النجاح فبدون التخطيط تضع الجهود والموارد فكيف الأمر بالتخطيط لإدارة الوقت وهو ما تبين من خلال المقابلات أن الإدارة تعمل على تخطيط الوقت بالجامعة وكما ذكره وكيل المدير في الشؤون الإدارية أثناء المقابلة معه<sup>8</sup> أن وزارة الشؤون الدينية التي تتبعها هذه الجامعة تقوم بتصميم النظام المتكامل عن وقت العمل للموظفين والمدرسين وتحدد كل ما يتعلق بحقوق الموظف أو المدرس المتعلقة بعنصر الوقت من جهة ومن جهة أخرى تحدد واجباته وهو ما يمكن أن يلتمس من خلال القوانين والقرارات الصادرة من الوزارة الدينية بخصوص تنظيم وقت العمل للموظف والمدرس وعلى سبيل المثال تحدد عدد ساعات العمل للموظف وبداية الدوام ونهايته وأيام العطلات في السنة.

ب- التنظيم والمراقبة للوقت : لكل مهمة تحتاج لتنظيم ومهمة تنظيم الوقت بهذه الجامعة تتحدد من خلال إدارة الجودة الشاملة حيث أوضح رئيس قسم الجودة بالجامعة<sup>9</sup> من خلال المقابلة معه أن إدارة الوقت من ضمن المهام التي تتولى الجودة مراقبتها وتقييم أليات الحفظ عليها بالجامعة ولكنه بين أن تنظيم الوقت ليس بشكل فعال بسبب التقصير في مد إدارة الجودة بالمعلومات الضرورية وقد لاحظ نتائج ذلك في زيادة ضغوط العمل بالجامعة. بينما كان رأي رئيس قسم شؤون

<sup>8</sup> الدكتور سوغانج ليسطيو فربوو / الصفة : وكيل المدير في الشؤون الإدارية / تاريخ المقابلة، يوم الثلاثاء، 20- ديسمبر -

2016م

<sup>9</sup> الدكتور مهتدي رضوان / الصفة: رئيس قسم الجودة / تاريخ المقابلة يوم الأربعاء، 21- ديسمبر - 2016م.

الموظفين بالجامعة<sup>10</sup> من خلال المقابلة التي أجريت معها أن تنظيم الوقت بالجامعة يرجع إلى التقييد باللوائح السارية والمطبقة والتي وضعتها الحكومة وكذلك من خلال اللوائح المنظمة في الجامعة نفسها وتعتبر إدارة الجودة أبرز الإدارات اهتماماً بتنظيم الوقت.

ولاحظ الباحث أن آليات إدارة الوقت موجودة في هذه الجامعة كما هو موضح بالمقابلات فيما سبق والمتمثلة في قيام الموظفين باستخدام جهاز البصمة الالكترونية عند دخولهم للعمل صباحاً ومساءً في حالة الانصراف وكذلك لاحظ اللوائح المتعلقة بالوقت ومنها على سبيل المثال الجداول الدراسية وانجازها وتقسيم أوقات الدراسة والمراجعة للطلبة والاشراف فكان الجانب الوظيفي للموظفين متكامل مع الجانب الاكاديمي المتعلق بتسيير العملية الإدارية ، كما لاحظ الباحث أن مهمة تخطيط وتنظيم ومراقبة الأوقات لتطوير الأداء في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية تتم من خلال المدير المباشر لكل قسم فهو المسؤول عن تنظيم الوقت ومراقبته ومن خلال وجود الباحث بمكان العمل من بداية الدوام اليومي ولساعات طويلة بمقر إدارات هذه الجامعة لاحظ أن المدراء ورؤساء الأقسام يقومون بتنظيم الوقت من خلال اشرافهم المباشر على توزيع المهام بين الموظفين ويقومون بين وقت وآخر بالاطلاع بأنفسهم عن سير العمل ومراقبتها وعن أي مشاكل أو عراقيل قد تحدث ، وبالتالي لاحظ الباحث أن جميع الإجابات التي تحصل عليها فيما يتعلق بهدف تنظيم الأوقات لتطوير الأداء بالجامعة أنها متطابقة من كلاً بين وكيل المدير في الشؤون الإدارية ورئيس قسم الجودة ورئيس قسم الشؤون العامة ورئيس قسم شؤون الموظفين بالجامعة.

<sup>10</sup> الدكتورة ستي فرحة / الصفة : رئيس قسم الشؤون الموظفين/ تاريخ المقابلة، يوم الأربعاء ، 21- ديسمبر- 2016م

ويستنتج الباحث فيما يخص كيفية تنظيم الأوقات لتطوير الأداء بالجامعة : بعد أن قام الباحث بعرض البيانات وفقاً لما تحصل عليه من المصادر الأساسية وحيث إن جميع بيانات المصادر كانت متوافقة ومتطابقة فإن الباحث لم يجد صعوبة في التحقق من صدقيتها نظراً لتطابقها وتوافقها مع بعضها وبالتالي فإن الباحث يمكن أن يجدد النقاط التالية:

1. أن أليات إدارة وتنظيم الوقت بالجامعة تتشكل على حسب الشريحة التي تنطبق فيها إدارة الوقت فألياته عند الموظفين تدور حول تنظيم وقت الدوام الرسمي والوقت الاضافي وكل منهما أليات خاصة، وتستخدم في سبيل ذلك وسائل مثل اثبات الحضور والانصراف والاجازات للخروج اليومي وغيرها بينما في الجانب الاكاديمي فأليات تنظيم الوقت تدور حول ما يتعلق بالعملية التعليمية بكامل شؤونها ومساراتها، وبالتالي يقع تطبيق تنظيم الوقت بالجامعة من خلال جانبين الأول يتعلق بجانب الموظفين في مختلف الإدارات بالجامعة وأقسامها بأليات محددة والجانب الأخر هو جانب المدرسين أي الجانب الاكاديمي
2. أن تخطيط وتنظيم ومراقبة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم يتضمن بداية من التخطيط في سبيل هذه المهمة وتتولى وزارة الشؤون الدينية تحديد النظام الشامل والمتكامل لإدارة الوقت بالجامعة من خلال تحديد حقوق وواجبات الموظف المتعلقة بالوقت وتسن وتصدر القوانين المنظمة للوقت سواء للموظف أو المدرس بما فيها تحديد ساعات العمل وبدايته ونهايته وأيام العطلات في السنة وبالنسبة لتنظيم الوقت بهذه الجامعة فهو يتحدد في مصدرين داخلي وخارجي، الداخلي هو إدارة الجودة الشاملة التي تضع الأليات المناسبة في تنظيم الوقت وهناك المصدر

الخارجي أي من طرف وزارة الشؤون الدينية الممثلة لجانب الحكومة من خلال اللوائح المنظمة للوقت بالجامعة. وأن تنظيم الوقت يتم من خلال المتابعة والإشراف من قبل المدير المباشر لكل إدارة بالجامعة و بإشرافهم المباشر على توزيع المهام بين الموظفين ويقومون بين وقت وآخر بالاطلاع بأنفسهم عن سير العمل وعن أي مشاكل أو عراقيل قد تحدث.

**المطلب الثاني: استراتيجيات المدراء في تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية**

إن علاج طريقة حل المشاكل التي تعاني منها الجامعة خصوصاً المتعلقة بالوقت هي عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء وبالتالي تتطلب الضرورة من وضع استراتيجيات لتحسين الأداء داخل الجامعة باعتبار أن الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، والمعرفة العلمية بكيفية استغلاله بفاعلية من أهم الأهداف المنشودة ومن أجل زيادة الإنتاجية ورفع معدلات أداء الأفراد، ومن أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها على ضوء خطوات ومسارات واضحة ترسم معالم المنظمة في المستقبل وشكلها، ومن هنا يجب تقسيم جداول العمل وتحديد أولويات الانجاز والتعود على انجاز مهمة واحدة في العمل الواحد، وتخصيص وقت دون مقاطعات، وتخصيص وقت لإنجاز المهام المتأخرة حتى لا يؤدي تراكمها إلى عرقلة المشروع وتداخل الأعمال وإضاعة الوقت في المدى البعيد، وقد تحصل الباحث على البيانات التالية فيما يخص استراتيجية تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية وأن لها عدة استراتيجيات مطبقة لهذه المهام وهي:

## 1- استراتيجية تحديد الأهداف سنوياً

إن الاستراتيجية المتبعة في إدارة الوقت ما هي إلا ترجمة للبرامج والخطط السنوية طويلة المدى والتي يكون الهدف منها أن تكون المنظمة تسير وفق رؤية متكاملة نحو المستقبل وبإطار زمني محدد وبتقييم لما تم إنجازه وتطوير ومعالجة نواحي القصور في إدارة الوقت وبالتالي فاستراتيجية المدراء في إدارة الوقت هي تطبيق لمبادئ الإدارة الاستراتيجية بأساليب وطرق علمية بداية بتحديد البدائل ودراسة البديل الاستراتيجي المناسب وتنفيذ البديل وتقييمه كل هذا فيما يتعلق بإدارة الوقت بالجامعة وهذا ما ذكرته رئيسة قسم الشؤون الموظفين من خلال المقابلة معها<sup>11</sup>. ومن خلال المقابلة مع رئيس قسم الشؤون العامة<sup>12</sup> قالت بأن الاستراتيجية في إدارة الوقت هي السعي للوصول إلى الهدف عن طريق تحديده بخطة سنوية بالاسترشاد بمبدأ الإدارة بالأهداف فليست الغاية هي تنفيذ التعليمات بل هي الانجاز والوصول إلى الأهداف المرسومة بالجامعة، كما أكد وكيل المدير أثناء المقابلة<sup>13</sup> معه أن الاستراتيجية المتبعة لها التي تسير عليها هذه الجامعة هي أن يتم تحديد أهداف سنوية في بداية كل سنة لتطوير الخدمات الإدارية بالجامعة.

<sup>11</sup> الدكتورة ستي فرحة / الصفة : رئيس قسم الشؤون الموظفين/ تاريخ المقابلة، يوم الأربعاء، 21- ديسمبر- 2016م.

<sup>12</sup> الدكتورة خالدة عبدالحالق / الصفة : رئيس قسم الشؤون العامة / تاريخ المقابلة 20- ديسمبر- 2016م.

<sup>13</sup> الدكتور سوغانج لسطيو فربوو / الصفة : وكيل المدير في الشؤون الإدارية /تاريخ المقابلة، يوم الثلاثاء، 20- ديسمبر-

2016م.

## 2- استراتيجية تجنب ضغوط العمل

الاستراتيجية الثانية المطبقة في تنظيم الوقت بالجامعة هي استراتيجية تجنب ضغوط العمل للموظفين فمن خلال المقابلة مع وكيل المدير للشؤون الإدارية<sup>14</sup> ذكر بأن الخيار الاستراتيجي لإدارة الوقت هو تشجيع جوانب الابداع من أجل تقليل ما ينتج من تأثير لضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف نظراً لكثرة الأعمال والمهام وأن توجد وتوفر الإدارة لدى الموظف الرقابة الذاتية المهمة التي بواسطها يكون الموظف مراقباً بنفسه لنفسه في الأداء وعدم تضييع وقت العمل والاستفادة المثلى منه.

## 3- استراتيجية التقييم والتحسين المستمر

وهي استراتيجية التقييم والتحسين المستمر في إدارة الوقت والتقييم المستمر في أداء الموظفين مع عنصر الوقت وهذا ما ذكرته رئيسة قسم شؤون الموظفين بالجامعة<sup>15</sup> خلال مقابلة الباحث معها حيث قالت أن استراتيجية الإدارة هي التقييم والتحسين المستمر في الاستفادة من الوقت بأقصى امكانيات الجامعة المتاحة لها بهدف الحفاظ على وقت الأداء وأن يتم ذلك بالتقييم الدوري والمستمر لطرق قضاء الوقت والاستفادة المثلى منه، وأكد رئيس قسم الجودة في المقابلة معه أن استراتيجية الإدارة تقوم على دوام الملاحظة والمراقبة في الحفاظ على وقت الأداء وأن يتم ذلك بالتقييم الدوري والمستمر والاستفادة من التقارير اليومية والشهرية في ذلك وهي من أهم برامج التقييم التي تعتبر مهمة لمراجعة استراتيجية تنفيذ برنامج إدارة الوقت وخاصة من

<sup>14</sup> الدكتور سوغانج ليسيديو فربوو / الصفة : وكيل المدير في الشؤون الإدارية / تاريخ المقابلة، يوم الثلاثاء، 20- ديسمبر- 2016م.

<sup>15</sup> الدكتورة ستي فرحة / الصفة : رئيس قسم الشؤون الموظفين/ تاريخ المقابلة، يوم الأربعاء ، 21- ديسمبر- 2016م.

أجل تطوير الجامعة وأن استراتيجية الجامعة تركز على تحديد التقييم المستمر بالتعويض المناسب لكل وقت يتم قضاءه بالجامعة ومقارنة الأداء مع الوقت<sup>16</sup> .

**ولاحظ الباحث** أن تطبيق التقييم للاستراتيجية في إدارة الوقت وتنظيمه والتي تقوم بها الإدارة العليا من خلال أداة التخطيط الاستراتيجي يجرى بالجامعة بشكل مستمر وذلك التقييم يتم بواسطة التقارير الشهرية والربع سنوية وحتى التقارير اليومية كما قال رئيس قسم شؤون الموظفين بالجامعة ولم يتمكن الباحث في الحقيقة من استلام تلك التقارير المتعلقة بحصر ساعات العمل الفعلية للموظفين أو تلك التقارير المتعلقة أو تلك التقارير السنوية المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي السنوي ومقارنته بالمخطط بطريقة استراتيجية و سنوية وفي نواحي وظيفية مختلفة ولكنه علم بوجود تلك التقارير في إدارة الموارد البشرية بالجامعة، وعليه لاحظ أن جميع الإجابات التي تحصل عليها هي مطابقة فيما يتعلق باستراتيجيات المدراء في تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية أنها متطابقة بين وكيل المدير للشؤون الإدارية الجامعة ورئيس قسم الجودة ورئيس قسم الشؤون العامة ورئيس قسم شؤون الموظفين بالجامعة.

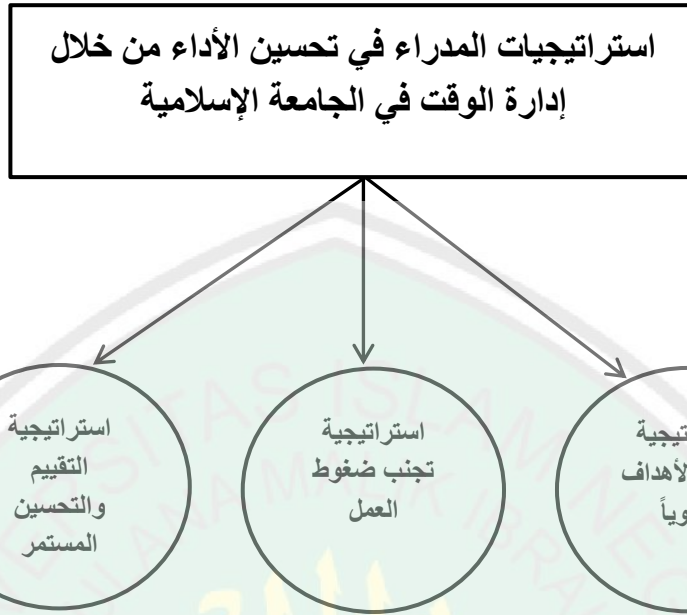
ويستنتج الباحث فيما يخص الاستراتيجية في تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت في الجامعة : بعد أن قام الباحث بعرض البيانات وفقاً لما تحصل عليه من المصادر الأساسية وحيث إن جميع بيانات المصادر كانت متوافقة ومتطابقة فإن الباحث لم يجد صعوبة في التحقق من صدقيتها نظراً لتطابقها وتوافقها مع بعضها وبالتالي فإن الباحث

<sup>16</sup> الدكتور مهتدي رضوان / الصفة: رئيس قسم الجودة / تاريخ المقابلة يوم الأربعاء، 21- ديسمبر - 2016م

يستنتج إن استراتيجية إدارة الوقت بهذه الجامعة تقوم على ثلاث استراتيجيات في الحقيقة رئيسية وهي:

1. استراتيجية تحديد الأهداف سنوياً : من أجل السعي للوصول إلى الهدف فيتم تحديد أهداف سنوية في بداية كل سنة بمراعاة عنصر الوقت لتطوير الخدمات الإدارية وكذلك الخدمات الأكاديمية واتباع خطوات علمية في تحديد الأهداف في كل سنة.
  2. استراتيجية تجنب ضغوط العمل : من أجل قضاء الوقت ومعالجة ضغط العمل والاستفادة المثلى منه وعن طريق تشجيع جوانب الابداع والابتكار لدى الموظفين وتبني الرقابة الذاتية لديهم وعدم تضيع الوقت في التفاصيل كما يقال فليست الغاية هي تنفيذ التعليمات بل هي الانجاز والوصول إلى الأهداف المرسومة بالجامعة .
  3. استراتيجية التقييم والتحسين المستمر: عن طريق التقييم المستمر من أجل تحديد التعويض المناسب لكل وقت يتم قضاءه بالجامعة ومقارنة الأداء مع الوقت ودوام الملاحظة والمراقبة في الحفاظ على وقت الأداء وأن يتم ذلك بالتقييم الدوري والمستمر والاستفادة من التقارير اليومية والشهرية.
- والشكل التالي يلخص استراتيجيات المدراء في تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت بهذه الجامعة الإسلامية:-

## الشكل رقم (2) 17



المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فاعل في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية

إن معوقات إدارة الوقت كثيرة وهي تتمثل في سوء في أداء الإدارة وعدم كفاية التنظيم الداخلي التي تبرز فيها أسباب ومعوقات عديدة تقف حجر عثرة، وتعيق كافة الترتيبات الزمنية، وهذه الأسباب والعوامل بعضها يتعلق بالإنسان نفسه، وبعضها الآخر يتعلق بالأجواء والظروف المحيطة به، وأخرى تكون خارجة عن إرادة الإنسان ومقدوره، ومن هذه الأسباب والمعوقات قلة الإدراك والوعي بإدارة الوقت على الصعيد الفردي الشخصي، وعلى الصعيد الجماعي العام، وقلة وجود التوعية الكافية لإدارة الوقت، وعدم بروزه كقضية مهمة عدم تقدير المرء لجهده وطاقته وضعف

17 استراتيجيات المدراء في تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية من إعداد الباحث

الإحساس بمرور الوقت، وذلك لاعتقاد مرور الوقت دون رقيب أو حسيب، والتمنّ البخس للوقت عند بعض الناس، بالإضافة لعدم وجود أهداف محدّدة يسعى الإنسان لتحقيقها والانفراد بالرأي وعدم المشورة، وتكون العاقبة فوضى الوقت، حيث يشغل الإنسان بثانويات الأخرى. وفي جامعة مولانا مالك ابراهيم وجد الباحث من خلال البيانات المتحصل عليها من مصادرها الرئيسية أهم ما يعدّ اعتباره من معوقات الرئيسية التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فاعل وهي :

### 1- وجود ضغوط في العمل

إن ضغط العمل مصطلح هنا يراد به وجود حجم كبير يؤديها الموظف في آن واحد وتكليفه بأعباء فوق طاقته يسبب له ضغوطاً وأن الوقت المحدود لا يكفي لأدائها وهو ما أشار إليه وكيل المدير للشؤون الإدارية بالجامعة في المقابلة<sup>18</sup> معه عندما قال إن ضغوط العمل تعد من أهم المعوقات التي تواجه إدارتنا للوقت وهذه الضغوط تكون أكثر حدة في أوقات معينة ترافق بعض الاجراءات كفترات تتعلق بالإعداد بالجانب الاكاديمي للطلاب أو فترات تتعلق ببعض الاجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين وغير ذلك، والمحصلة إن ضغوط العمل ينتج عنها تقصير الموظف عن أداء عمله وبالتالي لا يمكن تنظيم وقت العمل ولا يمكن توزيع الوقت على المهام. وهو ما أكدته رئيسة قسم الشؤون العامة بالجامعة<sup>19</sup> عند مقابلة الباحث معها فقالت أن ضغوط العمل من المعوقات التي تواجه إدارة الوقت بالجامعة حيث أن بعض الموظفين

<sup>18</sup> الدكتور سوغانج ليسطيو فربوو / الصفة : وكيل المدير في الشؤون الإدارية / تاريخ المقابلة، يوم الثلاثاء، 20- ديسمبر- 2016م.

<sup>19</sup> الدكتورة خالدة عبدخالق / الصفة : رئيس قسم الشؤون العامة / تاريخ المقابلة 20- ديسمبر- 2016م.

يقومون بأداء عملين في نفس الوقت أو أكثر وهو كذلك ما أكد عليه رئيس قسم الجودة في المقابلة معه<sup>20</sup> أن تقصير الإدارات بالجامعة عن مد إدارة الجودة بالمعلومات عن ضغوط العمل يعد من أهم المعوقات التي تعرقل إدارة الوقت الفعال في الجامعة.

## 2- نظام المرتبات والحوافز

تطبق الجامعة نظام مرتبات الذي يتم وضعه من طرف الحكومة ممثلة في الوزارة التي تتبعها الجامعة ويتم تنظيمه وفق ضوابط ولوائح معينة في الهيكل التنظيمي للجامعة فلكل وظيفة مقابلها المادي المناسب وهكذا ولكن يظل المرتب في الوظيفة العامة محل عدم رضا للموظف عندما يقارنه بما يتحصل عليه نظيره في المؤسسة الخاصة ونحوها فضلاً عن المزايا المالية الأخرى ومن هنا وجد الباحث كما قال وكيل المدير للشؤون الإدارية<sup>21</sup> أثناء المقابلة معه أن نظام المرتبات وعدم دعم الموارد البشرية بالحوافز بشكل كافٍ تساهم في عدم الاهتمام بإدارة الوقت لأن المرتبات الحكومية محدودة ولا تستطيع الجامعة زيادة المرتبات أو منح مكافأة خارج نطاق المرتب لتحفيز وتشجع الموظف لزيادة أداء عمله وتطبيق إدارة الوقت بشكل فعال ولقد أكد على هذه المعوقات المالية رئيس قسم الجودة<sup>22</sup> فقد قال في مقابلة الباحث معه إن نظام المرتبات والحوافز الموظفين يساهم في عدم الاهتمام بإدارة الوقت وبالتالي في انجاز الأعمال من قبل الموظفين.

<sup>20</sup> الدكتور مهتدي رضوان / الصفة: رئيس قسم الجودة / تاريخ المقابلة يوم الأربعاء، 21- ديسمبر - 2016م.

<sup>21</sup> الدكتور سوغانج ليسطيو فربوو / الصفة: وكيل المدير في الشؤون الإدارية / تاريخ المقابلة، يوم الثلاثاء، 20- ديسمبر -

2016م

<sup>22</sup> الدكتور مهتدي رضوان / الصفة: رئيس قسم الجودة / تاريخ المقابلة يوم الأربعاء، 21- ديسمبر - 2016م.

### 3- قلة الاعتماد على التقييم الالكتروني لتنظيم الوقت

من المعوقات المهمة التي تعيق تنظيم إدارة الوقت هي ضعف الأساليب التقنية في تقييم الوقت والاعتماد غالباً على الأساليب التقليدية والتقديرية المتمثلة في الحضور والانصراف ونحو ذلك وهي على أهميتها غير كافية ومن البيانات المتحصل عليها من المقابلة مع وكيل المدير للشؤون الإدارية<sup>23</sup> ما يوافق هذا حيث قال بأن من المعوقات للأداة الوقت بالجامعة هو عدم التوجه بشكل كافٍ للتقييم الالكتروني في أداء وتنظيم الوقت وأن المعايير المستخدمة يجب أن تكون ذات تصميم تقني لمواجهة ضغوط العمل بالجامعة.

### 4- نقص في نوعيات من الموظفين

من المعوقات التي تواجه إدارة الوقت أن نوعيات من العاملين قد لا يتوفرون بشكل كافٍ في المنظمة ربما يرجع ذلك لأن المتطلبات التي تحتاجها تلك الوظائف هي متطلبات عالية ولها مزايا غير متوفرة وربما خاصة جداً ويؤدي عدم توفر العدد المطلوب منها إلى معوقات في إدارة الوقت وازدحام العمل والأداء بالمنظمة الجامعية مثال على ذلك شريحة المترجمين للغات وهو ما وجدته الباحثة في بيانات المقابلة مع رئيسة قسم الشؤون العامة<sup>24</sup>، التي قالت بأن من المواقع الرئيسية حسب وجهة نظري هي ما يتعلق بنقص عدد من العاملين الذين نحتاجهم في بعض الوظائف وإنجاز

<sup>23</sup> الدكتور سوغانج ليسيديو فربوو / الصفة : وكيل المدير في الشؤون الإدارية / تاريخ المقابلة، يوم الثلاثاء، 20- ديسمبر -

2016م

<sup>24</sup> الدكتورة خالدة عبدالحق / الصفة : رئيس قسم الشؤون العامة / تاريخ المقابلة 20- ديسمبر - 2016م.

بعض الاختصاصات المهمة فتأخر الأعمال المطلوب اتمامها لقلة العدد المتوفر لدى من الموظفين بهذه الاختصاصات.

**ولاحظ الباحث أن جميع الإجابات التي تحصل عليها فيما يتعلق المعوقات التي تواجه المدراء في معرفة المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فعال في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية أنها متطابقة بين وكيل المدير للشؤون الإدارية ورئيس قسم الجودة ورئيس قسم الشؤون العامة. وقد لاحظ الباحث من خلال زيارته ووجوده في بعض إدارات الجامعة وأقسامها بعض المعوقات التي سبق الإشارة إليها في المقابلات أعلاه مما يؤكد تلك المعوقات ففي بعض الإدارات مثل إدارة التسجيل وقسم الخريجين يجد كثرة وضغط للعمل على الموظفين أكثر من غيرها ولاحظ تكديس بعض المستندات والأوراق أمامهم على الطاولة وهذا ما يعطي للباحث مؤشراً على أن ضغوط العمل المرتبطة بحجم العمل وعبئه من أهم المعوقات التي تواجه إدارة الوقت بالجامعة.**

**ويستنتج الباحث فيما يخص المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بجامعة ملانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج، بعد أن قام الباحث بعرض البيانات وفقاً لما تحصل عليه من المصادر الأساسية وحيث إن جميع بيانات المصادر كانت متوافقة ومتطابقة فإن الباحث لم يجد صعوبة في التحقق من صدقيتها نظراً لتطابقها وتوافقها مع بعضها وبالتالي فإن الباحث حدد أهم المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بالجامعة على النحو التالي:**

1- وجود نوع من ضغوط العمل التي تنتج من قيام الموظف بأداء أعمال أكثر من الأعمال المكلف بها فقد يؤدي عملياً في نفس الوقت ولا يوجد تنسيق كاف مع إدارة الجودة لمعالجة هذه المعوقات.

2- إن المرتبات مهما كانت مناسبة ينظر إليها أنها بحاجة لزيادة حيث لا تتناسب مع حجم أداء الموظف خصوصاً إذا تزامن هذا الاعتقاد مع ضعف في منح الموظف للحوافز المادية وتشجيعه بالمكافآت بين فترة وأخرى وهذا من شأنه أن يمثل أحد معوقات إدارة الوقت.

3- ضعف وقلة الاعتماد على التقييم الإلكتروني لتنظيم الوقت فيعتمد غالباً على الأساليب التقليدية والتقديرية وبالتالي يمثل هذا معوقاً في إدارة وتنظيم الوقت بالجامعة وأن المعايير المستخدمة يجب أن تكون ذات تصميم تقني لمواجهة ضغوط العمل بالجامعة.

4- من المعوقات التي تواجه إدارة الوقت أن نوعيات من العاملين قد لا يتوفرون بشكل كافٍ في المنظمة ربما يرجع ذلك لأن المتطلبات التي تحتاجها تلك الوظائف هي متطلبات عالية ولها مزايا خاصة جداً ويؤدي عدم توفر العدد المطلوب منهم إلى معوقات في إدارة الوقت.

والشكل التالي يلخص المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بهذه الجامعة الإسلامية:-

الشكل رقم (3) 25



25 - المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية من إعداد الباحث.

## الفصل الخامس

### مناقشة البيانات

المبحث الأول : مناقشة بيانات واقع تنظيم وتطبيق إدارة الوقت في جامعة

مولانا مالك إبراهيم الإسلامية

بعد أن عرض الباحث وحلل بيانات واقع إدارة الوقت لتطوير الأداء في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية يجد أن توصيف هذا الواقع يقوم على جانبين مهمين هو معرفة آليات إدارة الوقت ثم كيفية تطبيق إدارة الوقت بالجامعة.

#### 1-آليات إدارة الوقت بالجامعة

تعد آليات تنظيم الوقت من المتطلبات التي لا غنى عنها في إدارة الوقت وتنظيمه وهي آليات تتطور باستمرار وتحتاج إلى إدارة وعناصر كفوة لإدارتها واستخدامها، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة ومن جهة أخرى يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات من المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير أو العامل يومياً والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدراً أو إرهاق الأعصاب في أوقات محددة<sup>1</sup>.

#### 2-تطبيق إدارة الوقت

وجد الباحث أن تطبيق إدارة الوقت يتم على ضوء مهام إدارية أهمها ما يلي:

1 - موسى أحمد محمد، مؤشرات تقييم الإدارة في قطاع الأعمال ،دراسة تحليلية ،القاهرة ،دار النهضة العربية، (1973م) ،ص32.

## أ- التخطيط في إدارة الوقت:

كما بين الباحث سابقاً أن التخطيط عنصر ضروري في إدارة وتطبيق الوقت وعادة ما يقع المدراء في مصيدة عدم التخطيط للوقت بحجة أنه يأخذ وقتاً كبيراً، وبالرغم من أن التخطيط يأخذ وقتاً طويلاً أول الأمر فإنه يعوض ذلك الوقت حيث ينجز المدير أفضل ويوفر جهداً ووقتاً في الأداء الحقيقي للنشاط والمهام المناطة به<sup>2</sup>. وتتضمن هذه الخطوة تحديد الكيفية التي ينبغي أن ينفق فيها الوقت بما يحقق الاستغلال الفعال للوقت وما قد يتطلب ذلك من إعادة ترتيب الأنشطة التي تمارس حالياً أو تخفيض وقت بعضها أو التخلص منها كلية، أو إضافة أنشطة جديدة وهذا لا يتم بدون تحديد أهداف وترتيبها<sup>3</sup>. ونعني بتخطيط الوقت هو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة<sup>4</sup>.

## ب- تنظيم الوقت بالجامعة ومراقبته

يتم تنظيم الوقت ومراقبته بوسائل معينة وحيث أن هذه المؤسسة تعتبر مؤسسة تعليمية فلكل من الجانب الوظيفي ووسائله وللجانب الأكاديمي ووسائله المحددة والمناسبة ولا تنفك أليات التنظيم عن هذين الجانبين، ويساعد أليات تنظيم وقت العمل وتوزيع المهام على إدارة الوقت بحيث يتم الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم

<sup>2</sup> - هيفاء عبد الله الوليدي، مدى كفاء أداره الوقت لدى العاملين في المنظمات ، رسالة ماجستير إدارة أعمال السعودية ، ص10.

<sup>3</sup> - ابراهيم علي ربابعة، مهارة إدارة الوقت، شبكة اللاوكة على شبكة الانترنت، ص5

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمود، كيف تُدير وقتك ، الطبعة الاولى ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ميدان السيدة زينب، مصر، (1996م) ، ص 18.

الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، فعلى الموظف أن ينظم وقته بين الواجبات الملقة على عاتقه والأعمال المختلفة وتنظيم الوقت يراعى أن يكون فيه جزء للراحة والتفكير والترويح فإن النفس تسأم بطول الجهد وليس المهم أن يعمل الموظف بل المهم أن يعمل العمل المناسب في الوقت المناسب<sup>5</sup>.

وتكون القوانين واللوائح المعمول بها والخطط الموضوعية في تنظيم الوقت المصادر التي منها يتم إدارة وتنظيم الوقت وإن تنظيم الوقت يمكن صياغته في شكل خريطة تنظيمية بما يعرف المدير والعاملين موقعهم في الخريطة التنظيمية وبذلك تكون خطوط السلطة واضحة ويكون مسارها:

- أ- بتقسيم العمل وذلك بتقسيم المهام الكبيرة إلى مهام أصغر يمكن السيطرة عليها.
- ب- معرفة طرق تنظيم العمل لتحسين أداء الانضباط وتنظيم الوقت وهي:
  - التعود على عادات عمل سليمة.
  - حجز فترات زمنية طويلة غير متقطعة لتأدية العمل.
  - إكمال العمل الأول قبل البدء في جديد عمل.
  - معرفة الأمور الأكثر استعجالاً والتركيز على الأولويات<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> - هيفاء عبدا الله الوليدي ، مدى كفاء أداره الوقت لدى العاملين في المنظمات ، رسالة ماجستير إدارة أعمال السعودية

Arab British Academy for Higher Education ، ص11.

<sup>6</sup> - صالح محمد العساف، المدخل للبحث في العلوم السلوكية ، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع ، (1989م) ، ص 989.

## المطلب الثاني: مناقشة بيانات استراتيجيات المدراء في تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية

يكون البعد استراتيجي حاضراً في تحسين الأداء من خلال إدارة الوقت في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية فالعمل في إدارة الوقت بدون خطة استراتيجية غير ممكن ولا يتصور، حيث إن أول شروط وضع و تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة هو وجود الاطار الزمني لها والذي يعني إدارة الوقت.

إن الاستراتيجية المتعلقة بتحسين الأداء من خلال إدارة الوقت تتمثل في الغايات والأهداف والطريقة التي تتبعها الإدارة لتحقيق أهدافها من خلال القواعد والتصرفات التي تبناها في أعمالها اليومية<sup>7</sup> وهذه الجامعة تعتمد في إدارتها للوقت على استراتيجية التحديد السنوي للأهداف الاستراتيجية وعلى التحسين المستمر للأعمال وتقييم الأداء والانجاز وتعني استراتيجية التحسين المستمر أسلوب من أساليب إدارة الكلفة الاستراتيجية ويعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالتنوع والكلفة والوقت<sup>8</sup>.

وبالتالي فإن تحديد الأهداف المطلوبة سنوياً وتجنب ضغوط العمل لدى الموظفين والتحسين المستمر والتقييم الدوري والمستمر في إدارة الوقت المنجز عن طريق تطبيق الإدارة بالأهداف والإدارة الذاتية الموفرة للرقابة الذاتية وعنصر الابداع تمثل ثلاثة

<sup>7</sup> - عبد الرحمن هيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، (1998م)، ص158.

<sup>8</sup> - إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة، قضايا معاصرة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2008م) ص 377.

استراتيجيات في أداء الإدارة من خلال إدارة الوقت المتبعة لدى المدراء بهذه الجامعة. ولقد أشار الغيثي إلى أن منهج الإدارة بالأهداف يتفق والمنهج العلمي في إدارة الوقت واستغلاله بفعالية تامة، من خلال تحديد أهداف معينة يتم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الخ<sup>9</sup>.

كما إن فكرة التقييم عبر الرقابة على الوقت تعتبر من أسس الإدارة السليمة وتزيد من فاعليتها، إن تغيير الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت. كما إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة إذ لا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان هناك خطة أو معيار يتم بموجبه مقارنة النتائج المتوقعة. فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء والإنتاج بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها وإن الرقابة على الأعمال تشمل ما يلي:

- أ - متابعة الجدول الزمني ومعرفة ما تم إنجازه وما هي العوائق التي اعترضت التنفيذ
- ب - معرفة الأهداف التي تم تحقيقها.
- ج - معرفة كل مهمة وما استغرقت من وقت<sup>10</sup>.

إن وضع أهداف واضحة هي المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت المتاح، ومن خلال الأهداف يمكن للمرء أن يقيم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفاً أحسن للوقت

<sup>9</sup> - فهد محمد الغيثي، أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية، مرجع سابق ، ص30.

<sup>10</sup> - دايل تميب، إدارة الوقت، ترجمة وليد عبداللطيف هوانه، الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث، (1991م) ص55.

من غيره من الأنشطة، ومن خلال وضع الأهداف يمكن وضع سلم للأولويات، فالأهداف عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والاستمتاع بقيمة الحياة، فالأهداف هي المفتاح الرئيس لأي جهد رشيد، وهي المحور الأساسي للعملية التخطيطية، وبدونها تؤدي الجهود إلى لا شيء، وبوجود الأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا كذلك<sup>11</sup>.

بينما مفهوم الإدارة الذاتية، يتمثل بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي، أو على مستوى المنظمة بشكل عام<sup>12</sup>. وإن إدارة الذات والوقت تعني توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقا للزمن والوقت المحدد<sup>13</sup>.

إن تحديد الهدف الاستراتيجي في إدارة الوقت ثم تنظيم الوقت بشكل مستمر وتجنب ضغوط العمل ثم تحديد التعويض العادل للأوقات ثم التقييم لهذه الخطوات تعد تلك بمثابة خطوات متبعة في تنفيذ الاستراتيجية لإدارة الوقت بهذه الجامعة الإسلامية ويرى الباحث بأن المقصود بالتحديد العادل للأوقات هو تنفيذ المهمة تحليل الوقت وذلك بمعرفة المهام المراد إنجازها، وعمل جدول زمنية لها، وتحديد ماهي الأعمال

<sup>11</sup> أبو شيخة، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 116.

<sup>12</sup> سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، مرجع سابق، ص 162.

<sup>13</sup> سفيان صالح، دوره التخطيط استراتيجيات إدارة الوقت، جامعة النهدين، كلية الهندسة، التعليم المستمر، (2013م) ص 14.

الضرورية وتصنيفها ، وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ومعرفة الأنشطة غير المهمة ، التي تستهلك الكثير من الوقت ، كما إن تسجيل الوقت يمكننا من التعرف على المجالات التي يضيع فيها الوقت ، وحساب التكلفة النقدية للوقت المضاع<sup>14</sup> .

ولكي نحصل على معنى واضح وملخص لاستراتيجية إدارة الوقت نقول إن استراتيجية إدارة الوقت هي عكس معنى التشويش والاضطراب وحياة الفوضى وانعدام الرقابة والمسئولية والاستغراق في الحاضر والتصرف وفق الأفعال وردود الافعال وغياب الرؤية واستشراف المستقبل ، وعدم وجود خطط استراتيجية وغياب الاحساس عند العاملين في المنظمة بأهمية الوقت وأساس الإدارة الاستراتيجية للوقت هي الأهداف البعيدة المدى فهي التي تمنح المنظمة القدرة على التنبؤ بالمستقبل<sup>15</sup> .

**المطلب الثالث: مناقشة بيانات المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فاعل في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية**

بعد أن عرض الباحث وحلل البيانات المتعلقة بتحديد المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فاعل في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية وقام الباحث بالكشف عنها وكما يلي مناقشة تلك المعوقات وكما سبق دراستها أو الإشارة لها في أدبيات علم الإدارة ، ويقصد بمعوقات إدارة الوقت هي مجموعة الأنشطة

14 - أسعد صالح بوبكر العقيلي المعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية في إدارة الوقت، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، رسالة مقدمة الى المجلس العلمي لكلية الإدارة والاقتصاد في الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، ص53.

15 - أسعد صالح بوبكر العقيلي المعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية في إدارة الوقت، المرجع السابق، ص53.

والأعمال والأفراد والاهتمامات غير المفيدة التي تستهلك جزءاً من الأوقات بغير فائدة أو على حساب أعمال أخرى أكثر أهمية<sup>16</sup>.

## 1- وجود ضغوط العمل على الموظفين

إن ضغط العمل الناشئ من زيادة عبء العمل يعد من أبرز المعوقات في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فاعل في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية ، ويعتبر عبء الدور أي اتساع حجم العمل مصدراً من مصادر الضغوط التي يتعرض لها العاملون بالمنظمات، ويقصد بعبء الدور : مجموعة من الواجبات أو المهام الوظيفية التي تسند إلى الفرد من أجل أدائها ،وقد تكون هذه المهام أكثر أو أقل مما يجب أن يقوم به الفرد<sup>17</sup>. ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل، بالرغم من أن هذا السبب كثيراً ما يربط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام وإنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل<sup>18</sup>.

و لكي نوضح ضغط العمل وتأثيره على الأداء خاصة والمنظمة بشكل عام لا بد من الإشارة إلى أن السلوك في المنظمة هو حصيلة تفاعل ثلاثة أنظمة مستقلة تتمثل

<sup>16</sup> إبراهيم رمضان الديب، أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة ، المنصورة ، مؤسسة أم القرى ، (2006م)، ص36.

<sup>17</sup> نورة سعد البقمي، العلاقة بين ضغوط العمل والتوافق الزوجي لدى الزوجات العاملات ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض، (1425 هـ) ، ص 24.

<sup>18</sup> عبد الرحمن هيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، الرياض: معهد الإدارة العامة، (1419هـ) ، ص85.

بالنظام الشخصي الذي يصدر عنه نمط السلوك، والاجتماعي الذي يحدث فيه السلوك، والنظام التكنولوجي وكحالة لا بد منها طالما يوجد تفاعل بين الأنظمة أعلاه في المنظمة، إذاً سيتولد نوع من ضغط العمل لدى الأفراد، أي ستنشأ علاقة ما بين السلوك في المنظمة والضغط الناتج من التفاعلات السابقة الذكر، عليه يمكننا تحديد مفهوم ضغط العمل على أنه: الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الفرد على حالته النفسية والبدنية التي تدفعه إلى تغيير نمط السلوك الاعتيادي<sup>1</sup>. ومن أهم الدراسات التي أثبت وجود العلاقة الكمية بين إدارة الوقت وضغوط العمل هي دراسة بشير سعود العريفي<sup>19</sup>.

## 2- نظام المرتبات والحوافز

تعد الحاجة للتشجيع والتحفيز المادي من المحددات للأداء الوظيفي وإهمالها يؤدي إلى ضعف الأداء ومن مظاهره عدم الانضباط في الوقت وتضييعه فيكون من أحد المعوقات، وتشكل السياسات الإدارية والمالية القاسية مصدراً آخر للعراقيل في الإدارة، فقد تبين أن نظم الرقابة الصارمة وعدم العدالة في نظم الأجور والترقيات، ووضع مواصفات مثالية للوظائف قبل التعيين، والغموض في الإجراءات، من بين مسببات ضغوط العمل فكلما زاد حجم المنظمة آلما انعدمت الروابط الشخصية، واتسعت الفجوة بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين وبعضهم البعض من

<sup>19</sup> - بشير سعود العريفي دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل : تطبيق علي مجموعة العريفي للتجارة، المملكة العربية السعودية، (1429هـ-) ، ص5.

ناحية ثانية أما تتضاعف مشاكل التنسيق والرقابة، ويزداد العبء على قنوات الاتصال، وتصبح عملية اتخاذ القرارات<sup>20</sup>.

### 3-قلة الاعتماد على التقييم الالكتروني لتنظيم الوقت

من الجوانب المهمة في تنظيم الوقت وتجنب المعوقات هو الاستفادة من التقنية ومن ذلك استخدام التقييم بواسطته في إدارة الوقت وإن عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصالات المتطورة تعد حجر عثرة في سبيل إدارة الوقت وتنظيمه، فالمعلومات تمثل حجر الزاوية في أي منظمة، ولذلك قد تضيع أوقات كثيرة لتأخر وصول المعلومات أو قد تصل معلومات غير دقيقة<sup>21</sup>.

إن الوسائل التقنية والاهتمام بها مثل الحاسبات الآلية، أجهزة الهاتف، ذات المسجل الصوتي، الهاتف الجوال، آلات تصوير المستندات، أجهزة الفاكس، الماسح الضوئي، الإنترنت، البريد الإلكتروني، والمفكرة الإلكترونية، كل جهاز من هذه الأجهزة إن أحسن استخدامه فإنه يفيد ويفعل عملية إدارة الوقت فالهاتف قد يجلب للمدير أبناء هامة وقد يكون لص الوقت، وآلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات وبالتالي تقليص الوقت أخيراً وليس آخراً الحاسب الآلي، يتسم الحاسب الآلي بإمكانية القيام بعدة أعمال بشكل سريع ودقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي. فوسائل الاتصالات هذه سلاح ذو حدين، فهي قد توفر

<sup>20</sup> - حامد زهران ، الصحة النفسية في العلاج النفسي القاهرة، عالم الكتب،(1978م) ، ص 397.

21- عبدالله عبد العزيز الباحث ،مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض ،رسالة ماجستير تخصص علوم ادارية ،الرياض، (2013م) ، ص 25.

الكثير من الوقت وقد تكون عائقاً لإدارة الوقت كالاتصالات الكثيرة غير الضرورية<sup>22</sup>.

وعندما تكون عملية الاتصال غير واضحة فإنها تؤدي إلى خلل في المعنى مما يترتب عليه عدم فهم كامل أو فهم مغلوط مما يؤدي إلى عدم معرفة ما يجب أن نقوم بعمله، أو حتى في حال قيامك بالعمل مع عدم فهمك بشكل كامل فهذا يعني أنك لم تنجز المطلوب منك بدقة أو حتى يمكن أن تنجز ولكن هذا الإنجاز ليس له علاقة بتحقيق أهدافك وما تريده، مما يؤدي بالإضافة إلى ضياع الوقت ضياع الموارد المختلفة التي قد تكون نادرة أو مكلفة وضياع مجهودك الذهني والبدني وأنت تظن نفسك أنك عملت بجد<sup>23</sup>.

وتشير معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً بالأداء وبتحسين الانتاجية ويعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيراً ما يرتبط بأعباء العمل من حيث عدم قدرة الموظف على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل ذلك لأن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام بقدر ارتباطها بالشخص ذاته نتيجة عدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل<sup>24</sup>.

22 - هيفاء عبد الله الوليدي ، مدى كفاء أداره الوقت لدى العاملين في المنظمات، مرجع سابق ص13.

23- سفيان صالح ، دوره التخطيط واستراتيجيات إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 29.

24 - عبد الرحمن تيجان ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض ،معهد الإدارة العامة (1990م)، ص 57.

#### 4-نقص في نوعيات من الموظفين

النقص وحتى الزيادة فوق الحد المطلوب يعتبر من معوقات إدارة الوقت وتحد بالتالي من فعالية الأداء ، حيث تؤدي زيادة عدد العاملين على سبيل المثال عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض وتبادلوا الزيارات والأحاديث. ويقول "دركر" إن المدير الذي يقضي أكثر من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والتراعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم<sup>25</sup>. ويعتقد أن عيوب نقص الموظفين خاصة في بعض الاختصاصات لها نفس العيوب في حالة زيادتهم عن العدد المطلوب.

<sup>25</sup> - جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل ( دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدنيتي الرياض والدمام ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية (2003م)، ص 25.

## الفصل السادس

### خلاصة النتائج والتوصيات

#### أولاً : ملخص النتائج

1- أن واقع إدارة وتنظيم الوقت في جامعة مولانا مالك براهيم يمكن توصيفه من خلال وجود آليات إدارة وتنظيم الوقت التي من خلال تتمثل في جانبين: الأول يتعلق بجانب الموظفين في مختلف الإدارات بالجامعة وأقسامها والجانب الآخر هو جانب المدرسين والطلاب أي الجانب الاكاديمي وأن آليات تنظيم الوقت بالجامعة تشكل على حسب الشريحة التي تنطبق فيها إدارة الوقت فألياته عند الموظفين تتعلق بتنظيم وقت الدوام الرسمي والوقت الاضافي وكل منهما آليات خاصة، بينما في الجانب الاكاديمي فأليات تنظيم الوقت تدور حول ما يتعلق بالعملية التعليمية، بينما يمكن توصيف واقع إدارة الوقت أيضاً من خلال تطبيق إدارة الوقت الذي يتضمن مهام التخطيط وتتولى وزارة الشؤون الدينية تحديد النظام الشامل والمتكامل لإدارة الوقت بالجامعة من خلال تحديد حقوق وواجبات الموظف المتعلقة بالوقت وتسن وتصدر القوانين المنظمة سواء للموظف أو المدرس ثم بتنظيم الوقت ومراقبته بالجامعة ويتحدد ذلك في مصدرين داخلي هو إدارة الجودة الشاملة التي تضع الآليات المناسبة في تنظيم الوقت وهناك المصدر الخارجي وهو وزارة الشؤون الدينية ويقع تطبيق تنظيم الوقت بالجامعة، وأن تنظيم الوقت يتم من خلال المتابعة والإشراف من قبل المدير المباشر لكل إدارة بالجامعة

وبإشرافهم المباشر على توزيع المهام بين الموظفين ويقومون بين وقت وآخر بالاطلاع بأنفسهم عن سير العمل وعن أي مشاكل أو عراقيل قد تحدث.

2- إن الاستراتيجية المتبعة في إدارة الوقت بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية هي استراتيجية تحديد الأهداف سنوياً أي باتباع خطوات علمية في تحديد الأهداف في كل سنة لتطوير الخدمات الإدارية وكذلك الخدمات الأكاديمية ثم استراتيجية تجنب ضغوط العمل بمعالجة ضغط العمل والاستفادة المثلى منه وعن طريق تشجيع جوانب الابداع والابتكار لدى الموظفين وتبني الرقابة الذاتية لديهم وعدم تضييع الوقت في التفاصيل فليست الغاية هي تنفيذ التعليمات بل هي الانجاز والوصول إلى الأهداف المرسومة بالجامعة ثم استراتيجية التقييم والتحسين المستمر في الاستفادة من الوقت بأقصى حد بهدف الحفاظ على وقت الأداء وأن يتم ذلك بالتقييم الدوري والمستمر والتعويض المناسب لكل وقت يتم قضاءه بالجامعة ومقارنة الأداء مع الوقت ودوام الملاحظة والمراقبة في الحفاظ على وقت الأداء والاستفادة من التقارير اليومية والشهرية.

3- إن أهم المعوقات التي تواجه المدراء في تنفيذ وتطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بالجامعة هي وجود نوع من ضغوط العمل التي تنتج من قيام الموظف بأداء أعمال أكثر من الأعمال المكلف بها فقد يؤدي عملياً في نفس الوقت ولا يوجد تنسيق كاف مع إدارة الجودة لمعالجة هذه المعوقات وكذلك صعوبات مرتبطة بالمرتبات والحوافز بالمرتبات والحوافز مهما كانت مناسبة إلا أن الموظفين ينظرون إليها أنها لا تناسب حجم أداءهم خصوصاً إذا تزامن هذا الاعتقاد مع ضعف الحوافز المادية وقلة تشجيع الموظف بالمكافآت بين فترة وأخرى ومن المعوقات كذلك ضعف و

قلة الاعتماد على التقييم الالكتروني لتنظيم الوقت ومن المعوقات ما تبين من أن نوعيات من العاملين قد لا يتوفرون بشكل كافٍ في المؤسسة الجامعية التي تتطلب شروطاً خاصة تحتاجها تلك الوظائف وهي متطلبات عالية ولها مزايا خاصة جداً فيؤدي عدم توفر العدد المطلوب منهم إلى معوقات في إدارة الوقت.

### ثانياً : التوصيات

في الختام لهذه الدراسة الوصفية الكيفية فإن الباحث يتقدم بتوصيات يضمنها في النقاط التالية :

- 1- زيادة الاهتمام بإدارة الوقت وتنظيمه في الجامعة فقيمة الوقت لا تعوض إن ثم اهدارها أو تضييعها.
- 2- أن يتم الاهتمام بعملية التنسيق أكثر بين إدارة الجودة الشاملة وبين الإدارات الأخرى التي لها دور في إدارة الوقت من أجل معالجة المعوقات ووضع الأساليب المناسبة لتحليل وتقييم أداء الجامعة في إدارة الوقت.
- 3- ضرورة ربط أقسام الإدارة بأنظمة اتصال جيدة لأن ذلك يخفف من ضغوط العمل.
- 4- أن يتم معالجة المعوقات التي تعيق إدارة الوقت وتنظيمه ووضع الحلول العلمية والمدروسة التي من شأنها أن تضع حداً لمضيعات وقت الموظفين ومنها ضغوط العمل وأعباءه المختلفة.
- 5- الاهتمام بجانب الحوافز للموظفين بالجامعة وربط ذلك بالأداء الوظيفي وزيادة تقديرهم لقيمة وقت العمل.

6- عقد دورات تدريبية وتنقيية بأهمية الوقت وإدارته وتنظيمه الذي يجب أن يبدأ من الموظف نفسه وينسجم مع الإدارة.

### ثالثاً : المقترحات

- يقترح الباحث إجراء دراسات أخرى عن الوقت في الإدارة ومنها ما يلي :
- 1- إجراء دراسات تجريبية لأثر استخدام أساليب إدارة الوقت على الابداع الإداري بالجامعة.
  - 2- إجراء دراسات تجريبية لأثر إدارة الوقت على الجودة الشاملة في العمل الإداري والأكاديمي بالجامعة.

## المصادر والمراجع:

▪ المصادر : القرآن الكريم ، الكتب الحديثية الستة.

▪ المراجع :

- إبراهيم، يحيى عبد الحميد، (2001م)، التحديات الإدارية وأعداء قيادات المستقبل، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
- أبو رغيف، عقيل جاسم، (1992م)، تقييم المشروعات، إطار نظري وتطبيقي، طرابلس، الجامعة المفتوحة.
- أبو زنت، نجود، (2001م)، العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أبو شيخة، نادر أحمد، (2002م)، إدارة الوقت، مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو شيخة، نادر، (2000م)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان.
- آل الشيخ، خالد عبد الرحمن بن حسن، (2001م)، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- آل نمشة، علي عبيد محمد، (1996م)، أثر البرامج التدريبية على كفاءة المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الباحوث ،عبدالله عبد العزيز، (2013م) ،مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض ،رسالة ماجستير تخصص علوم ادارية ،الرياض.

بختة هدار ،(2012م)، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة • ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة تخرج ليسانس علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.

البدوي، محمد السيد الدسوقي ،(2006م)، كيف تنظم وقت عملك، مركز الإسكندرية للكتاب.

البرادعي، بسيوني محمد ، (2004 م)، مهارات وتنظيم الوقت، ( دار النشر بدون. البقمي، نورة سعد ،(1425 هـ) ،العلاقة بين ضغوط العمل والتوافق الزوجي لدى الزوجات العاملات ،رسالة ماجستير ،كلية التربية ،جامعة الملك سعود، الرياض.

بن إبراهيم ،مبارك الخريف، (4144هـ)، فاعلية إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

التركي، فتحي الطاهر ،(2009م)، إدارة الوقت، صحيفة شهرية تصدرها جامعة 7 أكتوبر سابقاً، العدد 45، الصيف، يونيو.

التكريتي، اسماعيل يحيى ،(2008م) ،محاسبة التكاليف المتقدمة ، قضايا معاصرة، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.

تميب ،دايل ، (1991م)، إدارة الوقت، ترجمة وليد عبداللطيف هوانه، الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث.

- تيجان، عبد الرحمن، (1990م)، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- جاد الرب، سيد محمد، (2009م) استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء " الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مصر، مطبعة العشري.
- جامعة القدس المفتوحة، (1998م) السلوك التنظيمي، برنامج التعليم المفتوح، القدس.
- جامعة القدس المفتوحة، (2004م)، إدارة القوى البشرية، برنامج التعليم المفتوح، القدس.
- الجريسي، خالد عبدالرحمن، (2006م)، إدارة الوقت من منظور إسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، بيروت، كلية الاوزاعي.
- جهلان، فاروق، حمائي، عبد الحكيم، (2013م)، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين دراسة حالة: مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح الجزائر.
- حريز، محمد هشام، (2009م)، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي، عمان، دار غيداء.
- الحمد، خباب، (2009م)، لا تكن مضيعا لوقتك، مطوية- سلسلة صلاح الأمة، دار النشر غير معروفة، قلقيلية، فلسطين.
- الحميري، باسم، (2009م)، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الخزامي، عبد الحكيم أحمد، (1999م) إدارة الوقت = إدارة الحياة، أين يذهب الوقت، لماذا يتبدد، وكيف يمكن المحافظة عليه، القاهرة، مكتبة ابن سينا.

الخزامي، عبد الحكم أحمد، (1999م)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة.

خواجة، هناء طاهر، (2002م)، بعض العوامل الخاصة بالمدير وعمله وعلاقته بالاستخدام الأمثل لوقت العمل الرسمي، دراسة ميدانية عن المنظمات الصناعية العاملة العامة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، قسم التنظيم والإدارة بنغازي.

درة، عبد الباري درة، (2003م)، التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، 30، عمان، الأردن.

الديب، إبراهيم رمضان، (2006م)، أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة، المنصورة، مؤسسة أم القرى.

رابعة، ابراهيم علي، مهارة إدارة الوقت، شبكة اللاوكة على شبكة الانترنت. الرشيد، جهاد بن محمد، (2003م)، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل (دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

رضا، أكرم، (2000م)، إدارة الذات: دليل إلى النجاح، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.

زايد، عادل محمد، (2003م)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة مصر، مصر.

زهران، حامد، (1978م)، الصحة النفسية في العلاج النفسي القاهرة، عالم الكتب.

الزهراني، علي بن سعيد آل زربان، (2006م)، إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية على ضباط حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الزويني، ابتسام صاحب موسى، شبكة جامعة بابل. موقع الكلية، نظام التعليم الالكتروني، تعريف المنهج الوصفي، 21/10/2015 - 18:34:14

زيدان، ممدوح، (2003م)، تقسيم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية. السحيمات، ياسين خالد، (2005م)، إدارة الوقت ومعوقات استخدام من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية في محافظة الكرك، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 4.

سعيد، صالح، (1994م)، إدارة الأفراد، مكتبة المعارف، بنغازي، طرابلس، ليبيا. السفياني، عيضة عبد المعطي، (1422هـ)، ملامح من إدارة الوقت في لقران الكريم وتطبيقها في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

سلامة، سهيل (1988م)، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، إدارة البحوث والدراسات، مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

السلمي، علي، (1985م)، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت.

سيباني، خليل فهد، (1998م)، إدارة الوقت، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.

سيزلاقي، أندرو دي؛ ووالاس، مارك جي، (1992م)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض.

- شاويش، مصطفى، (2005م)، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق، عمان.
- شحادة، محمد، (2005 م) إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة - كيف تنجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- الشمراي، جمال، (2000م)، إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العام في العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- شوقي، عبدالله (2006م)، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، عمان، دار أسامة للنشر.
- الشيبياني، زينب حسين، (2009م)، تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس.
- صالح، سفيان، (2013م)، دوره التخطيط استراتيجيات إدارة الوقت، جامعة النهريين، كلية الهندسة، التعليم المستمر.
- الصرايرة، خالد أحمد، (2010 م)، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، (عمان، دار جليس الزمان.
- الصيرفي، محمد، (2009م) إدارة الوقت، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية.
- الطحان، مصطفى، (2006م)، إدارة الوقت، المنصورة، دار الوفاء.
- الطراونة، تحسين واللوزي، سليمان، (2005م)، إدارة الوقت دراسة ميدانية استطلاعية، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع.

- الطراونة، محمد أحمد، (2002م)، إدارة الوقت الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول.
- الطويل، على غانم، (2000م)، كيف تكون قائداً مبدعاً، دار ابن حزم للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العبادي، هشام وشعبان، عبد الكريم، (2008م)، التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة، الأردن .
- عبد الرحمن، إدريس ثابت، (2005م)، نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- عبدالرحمن، فاطمة، الأغبري، عبدالولي، (2016م)، التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية/، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- عبوي، زيد منير، (2006م) إدارة الوقت في الإدارة، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن.
- عتيق، عبد الناصر أحمد، (2001م). إدارة الوقت وأثرها على كفاءة أداء المديرين، دراسة تطبيقية على جامعة المرقب، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
- العدلي، ناصر محمد، (1994م)، إدارة الوقت دليلاً لنجاح والفاعلية في إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الرياض.
- عربيات، بشير محمد (2001م) واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 28، العدد 1

- العريفي، بشير سعود، (1429هـ)، دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل : تطبيق علي مجموعة العريفي للتجارة، المملكة العربية السعودية .
- العساف، صالح محمد ، (1989م)، المدخل للبحث في العلوم السلوكية، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي ، (2005م) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- العقيلي، أسعد صالح بوبكر، المعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية في إدارة الوقت، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، رسالة مقدمة الى المجلس العلمي لكلية الإدارة والاقتصاد في الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية .
- علوان، قاسم نايف، نجوى رمضان أحمد، (2009م)، إدارة الوقت، مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة، عمان.
- العلوي، محمد، (2007م) وقتك حياتك، دار الكلمة الطيبة للنشر، بيروت، لبنان.
- عمر، معين خليل ،(1983م) ،الموضوعية والتحليل في البحث الاجتماعي، دار الآفاق الجديدة ، بيروت، لبنان ، ط1.
- العوامل، نائل، (1996م) مبادئ في الإدارة العامة، ط2، مركز أحمد ياسين ،عمان، الأردن.
- العيساوي، جاسم كاظم ،(2001م)، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عمان، دار المناهج للنشر.
- الغزالي، محمد، (1983م) ،خلق المسلم، دار الكتب الإسلامية، القاهرة.

غزاوي ، راوية تيسير ،(2012م) ، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين ، دراسة تطبيقية على المنظمات الخدمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الأردن .  
الغيثي ، فهد ، (2001م) ، أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .

الفاقي ، إبراهيم ،(2008م) ، سيطر على حياتك ، القاهرة ، دار أجيال ، القاهرة .  
فؤاد ، أبو حطب ، و أمال ، صادق ، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية .

القاضي ، محمد بهاء الدين (1993م) إعداد التقارير لتقييم الأداء واتخاذ القرارات في شركات قطاع الأعمال ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، العدد العاشر .

القرضاوي ، يوسف عبد الله (2007م) الوقت في حياة المسلم ، القاهرة ، مكتبة وهبة .  
القريشي ، مدحت كاظم (بدون سنة نشر) ، الاقتصاد الصناعي ، الأردن ، عمان للنشر والتوزيع .

القعيد ، إبراهيم حمد ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، السعودية .

الكبيسي ، عامر خضر ،(2010م) ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، دار النشر بدون .

كيلاني ، هشام ،(2006م) ، إدارة وقت العمل ، القاهرة ، سلسلة خطوات على طريق النجاح في العمل المؤسسة العربية للعلوم والثقافة .

- محفوظ، أحمد جودة ،(2008م)، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.
- محمد ،حسن عبد الباسط ،(1982م)، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر.
- محمد ،موسى أحمد ،(1973م)، مؤشرات تقييم الإدارة في قطاع الأعمال ،دراسة تحليلية ،القاهرة ، دار النهضة العربية.
- محمود ،صلاح الدين ، (1996م) ، كيف تُدير وقتك ، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الاسلامية ميدان السيدة زينب، مصر.
- مخيمر، عبد العزيز ،(2000م)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية :ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر.
- المرسى، جمال الدين محمد، ( 2006م)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- مرعي، محمد مرعي، (2001م)، نظام التقييم في المنظمات، القاهرة، دار الرضا للنشر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2007م) ،المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- موسى، أحمد محمد ،(1973م)، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية.

نبيل ،سارة ، أثر التدريب على الموارد البشرية ، 11:27 2012/5/20 ، المنتدى  
العربي للموارد البشرية، المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr49706.html>

النجار، فريد ،(2007م)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

نصر الله، حنا، (2005م)، مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمي.

النعاس ايهاب، (2005م) أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.

نعمة الله، أحمد رمضان، (2004م)، تخطيط المشروعات الاستثمارية (دراسة الجدوى الاقتصادية)، مكتبة المنصورة، مصر.

هلال، محمد عبد الغني حسن، (1995م)، مهارات إدارة الوقت، مهارات تطوير الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء.

الهندي، وحيد بن أحمد، (2001م)، إدارة الوقت، جامعة الملك سعود، الرياض.

الحواري، محمد سيد (1986م)، الإدارة للمدير الفعال، مكتبة عين شمس القاهرة.

هيجان، عبد الرحمن، (1998م)، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الوليدي، هيفاء عبد الله ، مدى كفاء أداره الوقت لدى العاملين في المنظمات ، رسالة ماجستير إدارة أعمال السعودية.

ياسر، أحمد فرج ،(2008م)، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل ،دار الحامد، عمان.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (2003م)، التدريب الإداري، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

اليسير، حسين، (1996م)، علاقة أدوات تقييم أداء المنشأة الصناعية بمؤشرات التحليل المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث الاقتصادية والسياسية.



## الملحق







KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : Un.03.PPs/HM.01.1/01136/2016  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

15 Nopember 2016

Kepada

Yth. Kabiro Bidang Administrasi Umum  
Dan Kemahasiswaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
Di  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Berkenaan dengan tugas penulisan tesis/disertasi bagi mahasiswa kami, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Foad Nasradeen Mohamed Oreibi  
NIM : 15710043  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية مالانج)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*



Dr. H. Baharuddin, M.Pd.  
NIP. 19561231 198303 1 032



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
Jalan Gajayana 50, Malang 65144 Telepon (0341) 551354 Faksimile (0341) 572533  
Website: [www.uin-malang.ac.id](http://www.uin-malang.ac.id) E-mail: [info@uin-malang.ac.id](mailto:info@uin-malang.ac.id)

Nomor : Un.3/PP.009/5512/2016  
Lampiran :-  
Perihal : Izin Penelitian

30 November 2016

Kepada Yth.:  
Direktur Pascasarjana  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Memperhatikan surat nomor Un.03.PPs/HM.01.1/01136/2016 tanggal 15 November 2016 perihal Permohonan Ijin Penelitian mahasiswa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang atas nama Foad Nasradeen Mohamed Oreibi/15710043 dengan judul:

إدارة الوقت ودورها في تطوير أداء المنظمة  
(دراسة تطبيقية على جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج)

Dengan ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya kami tidak keberatan yang bersangkutan melakukan penelitian dimaksud, dengan syarat memenuhi ketentuan yang berlaku di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan menyampaikan hasil penelitiannya kepada kami.

Demikian surat ini dibuat, atas perhatian Bapak disampaikan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Rektor  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
PUSAT PERPUSTAKAAN  
MALANG  
Dr. Hj. Cholidah  
NIP. 195702051986032001

Tembusan :

1. Rektor (sebagai laporan);
2. Para Wakil Rektor.
3. Para Dekan;
4. Para Ketua lembaga/UPT
5. Para Kepala Bagian