



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسات
عنوان المذكرة:

تقييم اداء الفرد من خلال تحليل الوقت داخل المؤسسة ودوره في تحقيق اهدافها
دراسة الحالة: الديوان الوطني للحليب و مشتقاته onil - غرب

إشراف الدكتور:

كبداني سيدي أحمد

إعداد الطالبة:

ملوك خيرة

| لجنة المناقشة | | |
|---------------|---------------------------|--------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر جامعة مستغانم | أ/ بادن عبد القادر |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر جامعة مستغانم | د/كبداني سيدي أحمد |
| مناقشا | أستاذ محاضر جامعة مستغانم | د/ ودان بوعبد الله |

السنة الجامعية 2014 - 2015

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها

التشكرات

الحمد لله على نعمة العلم واثني وأسلم على سيدنا محمد صلى

الله عليه وسلم تسليما كثيرا

أشكر ماما عائدة التي كانت دائما سندي الاول لاستكمال المشوار الدراسي

اشكر كل أساتذتي الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم وخاصة الاستاذ

المشرف " سيد احمد كبداني "

الشكر موصول الى كل اعضاء اللجنة الكرام والى كل من ساعدني في اعداد

هذا البحث المتواضع

و الى كل زملائي الطلبة خاصة طلبة ماستر ادارة واقتصاد مؤسسة

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع

الى روح والدي الطاهرة

الى ماما الغالية أطلال الله في عمرها

الى إخوتي وأصدقائي وأساتذتي

الى كل طالب علم

والى كل من يعرفني

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| | التشكر |
| | الاهداء |
| I | فهرس المحتويات |
| III | قائمة الاشكال والجداول |
| 01 | مقدمة عامة |
| | الفصل الاول: تقييم اداء الافراد. |
| 07 | تمهيد |
| 08 | المبحث الاول: اساسيات حول الاداء وتقييم اداء الفرد. |
| 08 | المطلب الاول: مفهوم الاداء. |
| 10 | المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تقييم الاداء. |
| 13 | المطلب الثالث: علاقة تقييم الاداء مع وظائف الموارد البشرية. |
| 14 | المبحث الثاني: نشاطات تقييم اداء الفرد. |
| 14 | المطلب الاول: معايير تقييم اداء الفرد |
| 17 | المطلب الثاني: طرق تقييم الاداء. |
| 20 | المطلب الثالث: مراحل تقييم الاداء والقائمون عليه. |
| 23 | المبحث الثالث: اهم نتائج وصعوبات عملية تقييم اداء الفرد. |
| 23 | المطلب الاول: نتائج التقييم واستخداماتها. |
| 24 | المطلب الثاني: مشاكل تقييم الاداء ومعالجتها. |
| 26 | المطلب الثالث: مناقشة تقرير الاداء. |
| 27 | المطلب الرابع: الكلفة والعائد من عملية تقييم الاداء. |
| 29 | خلاصة الفصل. |
| | الفصل الثاني: تحليل الوقت داخل المؤسسة. |
| 31 | تمهيد. |
| 32 | المبحث الاول: عموميات حول الوقت. |
| 32 | المطلب الاول: مفهوم الوقت. |

| | |
|----|---|
| 34 | المطلب الثاني: اهمية الوقت وعلاقته بسوك الافراد. |
| 36 | المطلب الثالث: دوافع دراسة الوقت. |
| 38 | المبحث الثاني: تحليل الوقت. |
| 38 | المطلب الاول: معرفة استخدام الوقت المتاح. |
| 41 | المطلب الثاني: وضع الاهداف وتحديد الاولويات. |
| 47 | المطلب الثالث: تخطيط الوقت وجدولة الانشطة. |
| 51 | المطلب الرابع: تسجيل الوقت واعادة التحليل. |
| 53 | المبحث الثالث مضيعات الوقت واعادة توزيعه. |
| 53 | المطلب الاول: مضيعات الوقت. |
| 54 | المطلب الثاني: معالجة مضيعات الوقت. |
| 55 | المطلب الثالث: المنطلقات والمعايير المستخدمة في توزيع الوقت. |
| 58 | خلاصة الفصل. |
| | الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد وتحليل الوقت داخل مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته onil - غرب |
| 60 | تمهيد. |
| 61 | المبحث الاول تقديم المؤسسة ونشاطها. |
| 61 | 1. تعريف مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته - غرب. |
| 62 | 2. نشاط المؤسسة. |
| 62 | 3. التنظيم العام للمؤسسة. |
| 63 | 4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة. |
| 64 | المبحث الثاني: واقع تقييم اداء الفرد في المؤسسة. |
| 65 | 1. عملية تقييم اداء الفرد داخل المؤسسة. |
| 67 | 2. عرض الاستبيان ومحاوره. |
| 83 | 3. نتائج الاستبيان. |
| 85 | خلاصة الفصل. |
| 87 | خاتمة عامة. |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة

الأشكال والجداول

قائمة الاشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 16 | معايير تقييم الاداء | (01) |
| 40 | مبدأ ايزنهاور | (02) |
| 42 | هرم الاهداف | (03) |
| 43 | قاعدة قانون باريتو 20/80 | (04) |
| 63 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته onil - غرب | (05) |
| 70 | توزيع عناصر العينة من حيث الجنس | (06) |
| 70 | الفئات العمرية | (07) |
| 71 | مدّة الخدمة في المؤسسة | (08) |
| 72 | المؤهل العلمي | (09) |
| 72 | درجة الوظيفة | (10) |
| 74 | اهمية عملية تقييم اداء الفرد في المؤسسة | (11) |
| 75 | نشاطات تقييم اداء الفرد | (12) |
| 77 | تأثير تقييم اداء الفرد وتحليل الوقت على اهداف المؤسسة | (13) |
| 78 | علاقة الفرد بالوقت داخل المؤسسة | (14) |
| 80 | تحليل الوقت داخل المؤسسة | (15) |
| 81 | مضيعات الوقت | (16) |
| 82 | استنتاج العلاقة بين تقييم اداء الفرد وتحليل الوقت وتحقيق اهداف المؤسسة. | (17) |
| 83 | العلاقة الايجابية بين تقييم اداء الفرد وتحليل الوقت و تأثيرها على اهداف المؤسسة | (18) |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 18 | طرق تقييم اداء الفرد | (01) |
| 44 | مصنوفة ادارة الوقت | (02) |
| 48 | نموذج الخطة الاسبوعية | (03) |
| 49 | نموذج السجل اليومي للوقت | (04) |
| 50 | سجل ملخص الوقت | (05) |
| 51 | تسجيل العمل اليومي | (06) |
| 52 | تحليل انقضاء الوقت | (07) |
| 54 | معالجة مضيعات الوقت | (08) |
| 64 | التشكيلة العمالية | (09) |
| 70 | توزيع عناصر العينة من حيث الجنس (ذكور - اناث) | (10) |
| 70 | توزيع عناصر العينة من حيث السن | (11) |
| 71 | توزيع عناصر العينة من حيث مدة الخدمة في المؤسسة | (12) |
| 72 | توزيع عناصر العينة من حيث المؤهل العلمي | (13) |
| 72 | توزيع عناصر العينة من حيث درجة الوظيفة | (14) |
| 73 | نتائج اهمية عملية تقييم اداء الفرد في المؤسسة (الفقرة 01) | (15) |
| 75 | عرض وتحليل نتائج الاستمارة الخاصة بنشاطات تقييم اداء الفرد (الفقرة 02) | (16) |
| 76 | عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بتأثير نتائج تقييم الاداء و تحليل الوقت على أهداف المؤسسة (الفقرة 03) | (17) |
| 78 | عرض وتحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالوقت وعلاقته بالفرد والمؤسسة (الفقرة 01) | (18) |
| 79 | عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بتحليل الوقت (الفقرة 02) | (19) |
| 81 | عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بمضيعات الوقت (الفقرة 03) | (20) |

مقدمة عامة

يرجع اول ظهور لعملية تقييم اداء الفرد بإجماع الباحثين في مؤسسة الجيش الامريكى 1813م عندما طلب من العميد cass تقييم رسمي عن جنوده واستمرت محاولات تطويره من طرف الكونغرس 1842م، وعلى الرغم من الظهور المبكر لعملية تقييم اداء الفرد إلا أنّ باقي المؤسسات وخاصة الانتاجية منها لم تأخذ ولم تتبلور في شكل وظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عشرينيات القرن العشرين، حيث ساعدت التحوّلات والتطوّرات الكبيرة التي شهدها العالم خاصة في المجال الاقتصادي وفي النظام الدولي الجديد الذي امتاز بظهور عدد كبير من المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها وعولمتها ونقل التكنولوجيا واشتداد المنافسة بينها، هذه العوامل واخرى ادت الى ضرورة تطوير المؤسسات والبحث عن مداخل استراتيجية لمواجهة التحديات التي تتعرض لها مؤسسات العصر الحالي كظهور تكتلات الاقتصادية ومؤسسات كبرى عندها اصبح البقاء في السوق للأكبر والاجدر والاقوى.

كل هذه التغيرات والتحديات فرضت الاعتراف بالعنصر البشري على مختلف مستوياته التنظيمية، بل تنميته باعتباره احد اهم عناصر الانتاج والمحرك الاساسي لكافة العناصر الاخرى والقوى المنفذة لجميع سياسات واستراتيجيات المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات وبلوغها لأهدافها، وترجم تنمية الفرد في الاهتمام بكل ما من شأنه ان يؤدي الى تحسين مستوى ادائه وذلك من خلال التحفيز الترقية والتدريب ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية وهذا كله يبني على اساس النتائج التي اسفرت عنها عملية تقييم الاداء من اجل الوصول البعد الاستراتيجي للفرد والاستثمار فيه والى البعد الاخلاقي للتعامل مع الافراد والارتقاء الى اعلى مستويات الاداء.

فعملية تقييم الاداء هي من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية المعقدة والمهمة اذ يعتمد عليها من اجل تحديد مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية معينة وسابقة اذ نجد أنّ الاداء يتأثر بمجموعة متغيرات كالأجور، مناخ العمل، الاتصالات والتي تؤثر على انتاجية الفرد وفي غالب الحالات تحصر العوامل المؤثرة على اداء الفرد في المتغيرات التقليدية ولكن في العصر الحالي اصبحت السرعة هي الاساس واغتنام الفرص مرهون باغتنام الوقت اذ ان للوقت دور كبير في التأثير على اداء الفرد وبشكل مباشر اذ نجد ان مدرسة الحركة العلمية كانت سبابة في دراستها للوقت من خلال دراسات تايلور في محاولته لزيادة انتاج المصانع من خلال دراسة " الحركة والزمن" وذلك لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل من اجل رفع فاعلية انجاز المهام من خلال اعادة توزيع مكونات العمل وتطوير امكانيات وقدرات العاملين وازالة الوقت الضائع واعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة ولكنها لم تأتي بصريح العبارة "ادارة وتحليل الوقت"، بل توالت الاهتمامات فيما بعد في هذا المجال وكانت

اول محاولة للكتابة عن الوقت 1958 للباحث جيمس ماكي jimss maki في كتابه "ادارة الوقت" وللحديث عن عصرنا الحالي تبقى الدراسات الاكاديمية قليلة جدا في المجال ذاته وبالمقابل نجد انّ العالم الاقتصادي اليوم اصبح في سباق مع الزمن فاليوم الذي لا يكفي لبعض المؤسسات الضخمة لا يكفي لإدارة بعض الاعمال البسيطة لبعض الاخر، فكان لزاما علينا ان ندرك ان الوقت هو مورد مثل باقي مواردها الانتاجية فبدونه لا تقوم المؤسسة اصلا وهو الفاصل بين الفشل النجاح لأنّ الفرد هو مسؤول عن كل ساعة يقضيها في العمل فهو ملزم بتنظيم وقته وتحليله من اجل الاستفادة منه بفعالية لان النجاح هو خلق توازن ما بين الاهداف المرجوة والنتائج المحققة. ويجاد العلاقة بين الوقت والاداء هي السبب الرئيس في ظهور السرعة والتسابق نحو التفوق لحلول المراتب الاولى في الاسواق لمختلف المؤسسات بمختلف نشاطاتها وهذا ما يتولد عنه بعض السمات للأفراد كالقلق التوتر الضغط...و لكن اذا ما احسنت الادارة العليا والفرد على حد سواء تخطيط الوقت وتحليله ينعكس ذلك بشكل ايجابي ومباشر على الاداء.

إشكالية البحث:

و مما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث في:

ما مدى مساهمة تقييم اداء الفرد من خلال تحليل الوقت في تحقيق اهداف المؤسسة؟

فرضيات البحث:

تقوم هذه الدراسة على اختبار عدّة فرضيات نحاول إثبات صحتها وقد صيغت على النحو الآتي:

1. تنتج عن عملية تقييم اداء الفرد نتائج مرضية عند عدم تدخل متغيرات.
2. تعتبر عملية تقييم اداء الفرد متغير تابع لمتغير تحليل الوقت المستقل.
3. هناك علاقة تلازميه ما بين تحليل الوقت وعملية تقييم اداء الفرد وتحقيق اهداف المؤسسة.

اهداف واهمية البحث:

تتجلى اهمية البحث في مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها في ظل تحليل وقت الانشطة ومحاولة ايجاد معامل ارتباط مع اداء الفرد وان الاحساس بقيمة الوقت وتحليله هو السبيل الذي من شأنه تحسين ادائه وبالتالي تحقيق الاهداف المسطرة، اما الهدف الرئيسي للبحث فهو تحديد مدى تأثير علاقة تقييم اداء الفرد بتحليل الوقت على اهداف المؤسسة على الصعيد الكلي لها وهذا من خلال:

- تحليل عملية تقييم اداء الفرد والتعرف على نقاط والقوة والضعف فيها وفهم مكوناتها

- تحديد المشاكل المتعلقة بعملية تقييم اداء الفرد والنماذج المستخدمة في عملية التقييم وكذلك القوانين المنظمة لهذه العملية واثرها على اهداف المؤسسة.
- التعرف على تحليل وقت العمل المتاح وتحليل الانشطة في المؤسسة.
- التعرف على اهم مضيعات الوقت والتي من شأنها تقلل من الوصول الى الاهداف في وقت اقل.
- الخروج بنتائج حول عملية تقييم الاداء الافراد وتحليل الوقت وكيفية الاستفادة منهما من اجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة او الافراد.
- إبراز أهمية تطبيق عملية تقييم الاداء خاصة بالنسبة للعاملين وتحليلهم للأنشطة اليومية، نظرا لتخوفهم منه واعتقادهم في أغلب الحالات أن لا يمكن التغلب على الوقت ولا يمكن الاستفادة منه بشكل كلي، وان عملية تقييم اداءهم ما هي الا لتصيد أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.
- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وطرق تحليل الوقت اثناء العمل لربح الوقت الاضافي ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات.
- محاولة إيجاد علاقة تلازميه بين اداء الفرد وتحليل الوقت وكذا اهداف المؤسسة.

دراسات سابقة:

1. عبير فوزي الخطيب، ادارة الوقت واثرها في مستوى اداء العاملين" دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الاردن": هدفت الدراسة الى تحديد اثر ادارة الوقت في مستوى اداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في السوق الاردني، وقد استنتجت ان هناك اثرا مرتفعا لعناصر ادارة الوقت على رفع مستوى اداء الفرد كما اوضحت نتائج الدراسة ان تخصيص زمن محدد لعمل تخطيط الوقت يعد من اهم عوامل حسن ادارة الوقت، وفيما يتعلق بمستوى اداء العاملين اوضحت نتائج الدراسة ان مستوى اداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت وانتهت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال ادارة الوقت وضرورة قيام العاملين باستخدام ادارة الوقت والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين.
2. لوثر جي سيوارت، ترجمة رعد الصرن، ادارة الوقت، جاء في مضمون الكتاب انّ الوقت هو من اهم موارد المؤسسة بل رأسمال الحقيقي للإنسان ويعتبره مورد نادر اذ انه يؤثر في الطريقة التي

نستخدم بها الموارد الأخرى، ويعتبر ان ادارة الوقت هي علم وفن استخدام الوقت بشكل فعّال وهي عنصر اساسي من عناصر الادارة الفعالة.

المنهج المستخدم

إنّ المنهج الذي اتبعته في دراستي لهذا الموضوع هو الوصفي للجانب النظري، أما الدّراسة الميدانية فقد اعتمدت فيها المنهج الوصفي التحليلي بهدف اختبار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع عملية تقييم أداء الفرد وتأثرها بتحليل الوقت داخل مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته-غرب

حدود الدراسة

لقد اخذ مجال الدراسة المجال الزمني وكذا المجال المكاني:

الحدود الزمنية:

اما فيما يخص الإطار الزمني للدراسة فكانت منذ يناير 2015 في الجانب النظري وقد تم بداية الجانب التطبيقي من مارس 2015 الى نهاية شهر ماي.

الحدود المكانية:

إنّ الإجابة على الإشكالية المقدّمة تتطلب تعزيز أهمية عملية تقييم أداء الفرد بغية تدعيم اهداف المؤسسة وذلك بمؤسسة اقتصادية جزائرية، وربطها بتحليل الوقت والانشطة وهذا لاعتبارات البحث التطبيقي، الذي يسعى إلى إسقاط مقاربات وصياغتها في الواقع العملي تكملة للجانب النظري، نوّكّد من خلال مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته-غرب التي تهتم بمواردها البشرية باعتبارها اللبنة الأساسية لتحقيق الاهداف المسطرة، وهذا بهدف التعمق والشمولية وإثراء هذا البحث بإعطاء قيمة مضافة له.

تقسيمات البحث:

لمعالجة الاشكالية المطروحة فقد جاء في هذا البحث ثلاث فصول:

الفصل الاول: عالجنا فيه تقييم أداء الفرد حيث تطرقنا الى اساسيات حول الاداء وتقييم الاداء بالوقوف عند مختلف التعاريف واهم النشاطات التي تحدد عملية تقييم أداء الفرد واخيرا حاولنا تبيان اهم نتائج عملية التقييم واستخدامات هذه النتائج خاتمين بملخص للفصل ككل.

الفصل الثاني: من خلال هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على عملية تحليل الوقت داخل المؤسسة بعدما بينا مختلف التعاريف التي من شأنها تسهيل لنا عملية البحث والاستنتاج واخيرا توقفنا عند اهم

مضيعات الوقت وسبل التخلص منها قصد اعادة توزيعه على مختلف الانشطة بتناسق واخيرا قدمنا خلاصة للفصل ككل.

الفصل التطبيقي: اعتمدنا في هذا الفصل على الدراسة التطبيقية الميدانية التي كانت بمؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته -غرب والذي من خلاله حاولنا استخلاص مقاربات ما بين الجانب النظري وما يحدث في الواقع العملي ولقد تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة ودراسة واقع عملية تقييم اداء الفرد في المؤسسة مع توزيع الاستبيان الذي كان الحد الفاصل في هذه الدراسة والذي من خلاله حاولنا استخلاص العلاقة ما بين عملية تقييم اداء الفرد وتحليل الوقت واهداف المؤسسة.

الفصل الأول

تقييم أداء الفرد

تمهيد

يعد تقييم الاداء الافراد من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية، وذلك انّ اداء الافراد يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح اي منظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرارية لها كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة اداء اي منظمة على كفاءة اداء الموارد البشرية وذلك بتحقيق الاهداف الاستراتيجية وتحديد جوانب القوة والضعف في اداء الافراد والذي يعتبر جوهر التقييم بوضع لإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل امكانية في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية حيث تطوّرت هذه العملية مع الزمن لتصبح وظيفة لها قواعد واصول يشرف عليها افراد مدربون على ادائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على اساس علمي وموضوعي وهي وظيفة تتوسط وظائف ادارة الموارد البشرية حيث تزودهم بجميع المعلومات لأداء ادوارهم في الاتجاه الصحيح ويتمحور هذا الفصل حول العناصر التالية:

- ✓ اساسيات حول تقييم الاداء وتقييم الاداء.
- ✓ نشاطات تقييم اداء الفرد.
- ✓ اهم نتائج وصعوبات تقييم اداء الفرد.

المبحث الأول: أساسيات حول الاداء وتقييم اداء الفرد.

تهدف ادارة الافراد الى تحقيق اهدافها بأعلى كفاءة ممكنة وهذا بتطبيق سياسات عدّة لا يعتبر كافيا في حدّ ذاته للتأكد من أنّ الافراد سوف يؤدّون اعمالهم كما يطلب منهم، لذا تظهر ضرورة تقييم اداء الفرد لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في تحقيق اهداف المؤسسة.

المطلب الاول: مفهوم الأداء.

بالرغم من تعدد التعاريف الاداء الا أنّ المعنى واحد ومن هذه الاخيرة يمكن استخراج محدداته.

1. تعريف الاداء:

تعددت تعريف الاداء بين كثير من الباحثين وهذا راجع الى البعد او الزاوية التي درس كل واحد منهم الاداء في اطارها ولكن يحمل هذه التعاريف تؤدي الى نفس الهدف ومن هذه التعاريف:

✓ **تعريف 01:** "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق اهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"¹.

✓ **تعريف 02:** هناك من يرى أنّ مصطلح الاداء الى " النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي اسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"².

✓ **تعريف 03:** وهناك من يعرفه على انه " نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"³.

و تجدر الاشارة الى ضرورة التفرقة بين مفهوم الاداء، السلوك والانجاز، ذلك أنّ السلوك هو ما يقوم به الأفراد من اعمال في المؤسسة التي يعملون بها اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد العمل اما الاداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على ان تكون قابلة للقياس⁴.

¹ Alain fernandez. Les nouveaux tableaux de bord des décideurs. Editions d'organisation. Pari. 2000. pM40

² عبد الفتاح بوخخمم، عزالدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد السابع، 2009، ص: 358

³ عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 15

⁴ مومن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، منشورة جامعة فرحات عباس، 2012، ص: 50، من الرابط: www.univ-setif.dz/MMAGISTER/images/facultes/SEG/2012/MOUMENcharefddine.pdf

أما من الناحية الاقتصادية فيتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة في حين يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين كل النتائج المحققة والأهداف المرسومة وفي الواقع فإن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان بحيث لا يمكن الحكم على مؤسسة بأنها جيّدة إذا تمكنت من توظيف جميع مواردها دون تحقيق الأهداف المسطرة أما بالنسبة للموارد البشرية فإن الفعالية هي ناتج لاتحاد عوامل كما توضحه المعادلة التالية:

الفعالية البشرية = التحفيز × الثقافة، القيم المشتركة (شرط فعالية الجماعة) × الكفاءات والمهارات والمعارف (تمثل شروط الفعالية)¹.

و للجمع بين هذه التعاريف التي تعرف الأداء من زوايا عدّة يمكن القول أنّ " الأداء هو درجة تحقيق واطمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد وبما يحقق اهداف المنظمة"².

2. محدّدات الأداء.

يظهر الأداء في الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام ويعني هذا أنّ الأداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على أنّه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) لتحريك الدافعية حتى تتولد الرغبة وتحويلها الى طاقة جسمانية وعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: تتمثل في الخصائص الشخصية المستخدمة كالتدريب والتعليم والخبرات واستخدامها لأداء المهمة.
- ادراك الدور: يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنّه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الانشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في اداء مهامه بتعريف ادراك الدور.
- وهناك من يضيف الى ادراك الدور او المهمة (نمط الاداء) والجهد المبذول ونوعية هذا الجهد والتي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة³.

¹ Barillot, pilotage de la performance et stratégie: exemple du tableau de bord prospectif, Revue gestion. N 02. 2000. P : 136

² Martory, Croze ,Gestion des ressources humaine, pilotage social et performance, imprimerie chirat, paris, 2002 , p : 160.

³ راوية حسن، ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص:201

■ العوامل البيئية: أنّ الجهد، القدرة، وإدراك الدور، هي محددات تحت سيطرة الفرد ولكن هناك محددات أخرى البيئية التي تمثل مجموعة من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء إما بالإيجاب أو بالسلب¹.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تقييم الاداء

تحتاج المؤسسة ان تجري عملية تقييم اداء العاملين فيها اذا ارادت الاستفادة منهم بشكل سليم.

1. تعريف تقييم اداء الفرد

قبل التطرق لتعريف اداء الفرد لا بأس من تحديد المصطلحات المشككة له وهي:

الافراد: ويقصد بهم العنصر البشري المتاح للمؤسسة اي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين ام عمال تنفيذيين دائمين ام مؤقتين رؤساء ام مرؤوسين وقد اصبح ينظر للأفراد في المؤسسات على انهم هم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفعالية هذه المؤسسات على كفاءة هذا العنصر الى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الادارة يشيرون الى أنّ تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة لا يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية او المالية او التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الاول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الافراد تمكنها من الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.

الأداء: يشير الاداء الى " درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"².

التقييم: هو "عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب ان يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب ان يكون وما هو كائن في اي ميدان"، ويعرّف كذلك على أنّه " تحديد مستوى الاداء المتحقق اي اعطاء الاداء قيمة معينة"³.

ومما سبق يمكن تعريف تقييم الاداء في عدّة تعاريف فكل باحث عرّفه على حسب معيار معين:

❖ عملية تقييم الاداء هي عملية تقدير اداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى

ونوعية ادائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما اذا كان الاداء جيّدا ام لا، وفي ايّة مجالات⁴.

¹ مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، دار الكتب المصرية، مصر، طبعة اولى، 2012، ص:66

² عمار بن عشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص:03

³ محمد الصيرفي، قياس و تقويم اداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، بدون ذكر البلد، طبعة اولى، 2008، ص:26

⁴ سعاد نائف البر نوطي، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، دار وائل للنشر، بدون ذكر البلد، طبعة ثالثة، 2007، ص:378

- ❖ عملية ادارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له مسبقا.
- ❖ نشاط مهم من أنشطة القوى العاملة يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال¹.
- ❖ الطريقة التي يستخدمها ارباب العمل لمعرفة اي من الافراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له ان يؤدي.
- ❖ تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلا.
- و بالرغم من تعدد التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنّها تلتقي في نقطة واحدة هي " عملية تقدير أداء كل فرد من العمال خلال فترة زمنية معينة لتعيين مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فيما اذا كان الاداء جيدا ام لا وفي اية مجالات ويشمل هذا الاداء سلوك الفرد وجهوده لتنفيذ الاعمال المسندة له"².

2. خصائص تقييم أداء الافراد

لتقييم أداء الفرد عدّة خصائص منها:

- عملية تقييم الاداء هي عملية ادارية مخططة مسبقا.
- هي عملية بجاية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فقط وإنما تهتم ايضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد اثناء سعيه الى تحقيق الهدف.
- عملية تقييم أداء الفرد مستمرة تلازم الفرد طوال مساره الوظيفي.
- تتطلب عملية تقييم الاداء شخص يلاحظ ويراقب الاداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعيا وسليما³.
- التقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على اساسه. بقاءه في العمل بل يعني ايضا تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 28

² سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص: 378

³ احمد خضر، تقييم أداء العاملين، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة دمشق، 2009، ص: 5-6، من الرابط:

المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع ادارة الموارد البشرية باقتراح نوع من التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.

- نتائج عملية التقييم تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل: الترقية، زيادة الاجور والمكافأة والفصل لذا يجب ان يكون التقييم موضوعيا.
- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات التنظيمية لعملية تقييم الاداء والهدف من ذلك ان يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة هذه العملية وليعرف ان الجميع محاسبون على اعمالهم وان تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل¹.

3. اهداف عملية تقييم اداء الافراد

تعتبر عملية تقييم الاداء من الانشطة المهمة لإدارة الموارد البشرية والمؤسسة تقوم بهذه العملية بغية تحقيق اهداف على مستويات مختلفة منها:

3-1 الاهداف على مستوى المنظمة:

من بين اهداف عملية تقييم اداء الفرد على مستوى المنظمة مايلي:

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين نحو المنظمة.
- تهدف عملية تقييم اداء الفرد الى الربط والتكامل بين الاهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات الافراد ولا بد ان تكون هذه العملية مرنة تستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة.
- تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات الحكم على دقة السياسات.
- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكاناتهم.
- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات اداء معيارية للاحتفاظ بالمهارات والقدرات المتميزة².

3-2 الاهداف على مستوى المديرين:

ان قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم الاداء والحكم على مرؤوسيههم ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير او المشرف من جهات ادارية اعلى بوضع تقرير عن اسباب

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص:29

² محمد عباس سهيلة، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، طبعة اولى، 2003، ص:139

اداء الموظف بهذا المستوى او ذاك وهذا يدفع المديرين في حقيقة الامر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية¹:

- التعرف على كيفية اداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم الافراد تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين.
- تحريك الدافعية لدى الافراد لتحقيق الافضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

3-3 الاهداف على مستوى الفرد.

انّ الشعور الافراد بالعدالة وبأنّ جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم اكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم الى الاخلاص والاجتهاد ليرتقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافاتهم ماليا ويهدف ذلك الى تحقيق ثلاث غايات على مستوى الافراد²:

- الجذب للموارد البشرية الجيدة للمنظمة.
- الدافعية للأفراد لتحقيق الافضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات، المعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

المطلب الثالث: علاقة تقييم اداء الفرد مع وظائف الموارد البشرية

تعتبر ادارة الافراد عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها البعض الآخر وأيّة سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الاخرى للأفراد ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها ويعتبر تقييم الاداء بمثابة مراجعة او متابعة لبقية سياسات الافراد فتستطيع الادارة مثلا: ان تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأنّ التقييم يفصح عمّا اذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي توافق ميولة

¹ السالم مؤيد و اخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص:104

² عوني فتحي خليل عبيد، واقع ادارة التغيير و اثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة غزة، 2009، ص: 57، من الرابط:

وتتفق مع قدراته وتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه ام لا، ويمكن للإدارة ايضا ان تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجربها للعاملين وهل هذه الاختبارات تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية ام لا تظهر شيئا¹.

و تستطيع الادارة كذلك ان تقيم برامج التدريب التي تجربها لموظفيها، وما اذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل مواهبهم وقدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين ام غير ذلك، كما تستدل الادارة على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيتهم، وهو ما يلقي الضوء على فاعلية الاسلوب الذي يتبعه المشرف مع عامله وما اذا كانت هناك نواحي قوة او قصور، وتبين الادارة كذلك ما اذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشجعاً لحاجات الافراد او ما اذا كان هناك نقص فيه مما لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب منهم ولاريب ان لهذه المعلومات قيمة لا يستهان بها فاذا قامت الادارة بدراساتها دراسة واعية وحللتها تحليلاً علمياً تستطيع ان تجري تخطيطاً سليماً لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والاشراف والنقل والترقية والاجور والحوافز وتنزيل الرتبة وانهاء الخدمة².

المبحث الثاني: نشاطات تقييم اداء الفرد.

تحتاج عملية تقييم اداء الافراد الى عدّة معايير التي من شأنها تصنّف الافراد الى فئات تجمعها خصائص مشتركة لتسهيل تطبيق الطريقة المناسبة وهذا وفق مراحل متسلسلة ومرتبطة ويبقى الدور الاهم للقائم بعملية التقييم لأنه اساس واقعية هذا التقييم وموضوعية النتائج.

المطلب الاول: معايير تقييم اداء الأفراد.

هناك عدّة تصنيفات لمعايير تقييم اداء الفرد، حيث على اساس المعيار يمكنك تعيين او اختيار الطريقة التي تتخذها كأداة للتقييم ونحن بهذا الصدد نتطرق الى معايير الاداء وفقاً لكونها كمية ونوعية.

1. معايير تقييم الاداء

يقصد بمعايير الاداء الاساس الذي ينسب اليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، او هي المستويات التي يعتبر فيها الاداء مرضياً وجيِّداً³.

¹ . راوية حسن، ادارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، تقييم الاداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الافراد، دار التعليم للطباعة و النشر، مصر، 2011، ص: 239-

240

² . توفيق عبد الرحمن، الاداء البشري الفعال للخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2000، بدون ذكر بلد النشر، ص: 59.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 61

1.1 معايير الصفات الشخصية: غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على بذل الجهد والعطاء وتحقيق الذات والبراعة واللياقة التي يتجلى بها الفرد في مواقف مختلفة ومدى النضج الانفعالي واستواء الشخصية وعلى الرغم من أنّ الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من صعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي الى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب القائم بعملية التقييم¹.
- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء الفرد.
- تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل وليس الجانب العملي له وبذلك يكون التقييم ذو اثار سلبية على نفسية العامل (عداء حساسية سلوك دفاعي)و من ثم يؤثر سلبا على ادائه.

2.1 معايير النتائج (نتائج الاداء): النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنّها في الغالب الهدف الاول للتقييم، حيث تكون في معظم الاحيان ارقامها مختصرة مثل: وحدات انتاج اجمالية او الدخل الاجمالي وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي للعملاء في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج، ويتم تقييم نتائج الاداء من خلال العوامل الاربعة الآتية²:

- الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة مع ما كان متوقعا.
- التكلفة: معرفة تحقيق النتائج مقارنة مع التكلفة المحتملة.
- الجودة: نوعية العمل الذي انجز بالمقارنة مع الموقع.
- الوقت: هل انجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد.

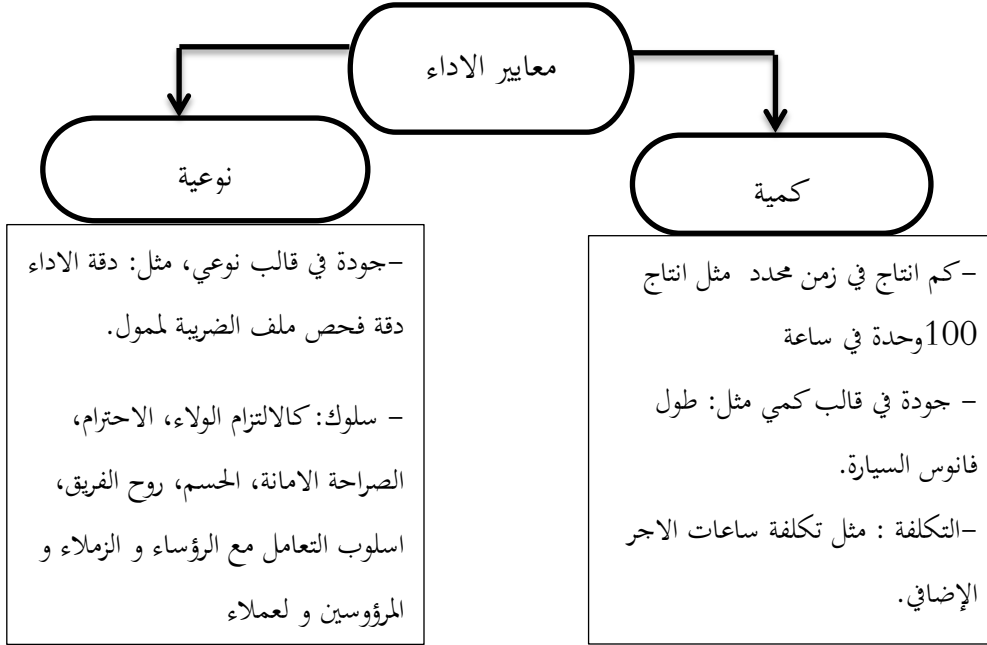
3.1 معايير سلوك الاداء: من الضروري اعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل اهمية عن المعايير الاخرى التي تتعلق بتقييم الاداء بالرغم من انه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنّها سهلة ويمكن تقييمها ذلك أنّ هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الاداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب

¹ زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص: 98

² بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة قسنطينة، 2012، ص: 24، من الرابط:

النفاق الرشوة السرقة في التعاملات.¹ هذه المعايير الثلاثة تؤكد في مضمونها على جانبيين الكمية والنوعية اي موضوعي وسلوكي كما هو موضح في الشكل الاتي:

الشكل رقم (01) معايير تقييم الاداء



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق ص: 60

2. الشروط الواجب توفرها في المعايير: كل معيار يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ونظرا الى انّ معظم المنظمات معقدة وتتضمن ابعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد خصائص ثابتة يجب ان تتوفر في كل معيار ولكن هناك شروط لا بد من توفرها:

1.2 الثبات: ثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق فالاستقرار ينطوي على انّ قياسات المعيار المأخوذة في اوقات مختلفة يتبع نتائج متساوية، اما التوافق فينطوي على اساس قياسات المعيار المأخوذة من قبل الافراد مختلفين ينجم عنها نتائج متساوية تقريبا من شخص الى اخر ومن طريقة الى اخرى².

¹ زهير الثابت، مرجع سابق، ص: 99.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 61.

2.1 التمييز: المعيار الجيد لا بد ان يميز بين الافراد وفقا لأدائهم حيث ان الهدف الاساسي لتقييم اداء

الافراد في المؤسسة هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الاجور والرواتب وفي ترقية الافراد وتحديد البرامج التدريبية¹.

3.2 القبول: لا بد ان تكون المعايير المستخدمة في تقييم الاداء مقبولة من قبل الافراد والمعيار المقبول هو يشير الى العدالة ويعكس الاداء الفعلي للفرد.

4.2 الواقعية والوضوح: ضرورة تطابق الاداء على ارض الواقع واعتماد تقييم الاداء اهداف واضحة المعالم.

5.2 الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام معايير موحدة وتجنب التقديرات والشخصية والتحيز وتقييم الافراد في العمل الواحد او المجموعة.

6.2 الشمولية: شمول تقييم الاداء على كل الايجابيات والسلبيات او على كل مناطق القوة والضعف بحيث لا يتم تغليب احدهما على الاخر، بمعنى ان يكون متكاملًا وان يتضمن جميع جوانب الاداء المراد تقييمها.

7.2 الاستمرارية والمشاركة: ضرورة توفير الحد الأدنى من الوقت والجهد والاجهزة وكذا الافراد لتطبيقه فهي ليست عملية عشوائية وليست عارضة كما يجب على كل مسؤولين المشاركة في جميع مراحل وخطوات التقييم².

المطلب الثاني: طرق تقييم الاداء.

تعددت طرق تقييم الاداء وهذا حسب تغير نشاط المؤسسة وعلى حسب المعايير المختلفة حيث انّ تطبيق كل طريقة تستند لمعيار مناسب ولكن في النهاية كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية والاهداف فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تهم الافراد التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الاداء وهناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط واستراتيجيات عمل جديدة تتناسب ونتائج التقييم لتحصل على اعلى درجة من المزايا في التقييم وتقليل العيوب، فكثرة الطرق المستعملة جعل الامام بها كلها صعب الا اننا سنتطرق الى الشائعة منها في الاستعمال وهي:

¹ احمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في ادارة الموارد البشرية و الافراد، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص:373

² زهير ثابت، مرجع سابق، ص: 98.

جدول رقم (01) طرق تقييم اداء الفرد

| الطريقة | كيفية تطبيقها | مزاياها | عيوبها |
|--------------------|--|--|---|
| الترتيب العام | يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الافراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الاحسن الى الاسوأ مقارنة بالأداء العام. | - سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الاداء العام فقط و هي مفيدة للمؤسسات الصغيرة. - تفرّق بين العاملين الكفاء والغير أكفاء بطريقة واضحة. | - لا يمكن تطبيقها اذا احتوت المؤسسة عدد كبير من الافراد. - لا تعطي صورة دقيقة عن اداء الفرد اي لا تظهر نقاط القوة والضعف. |
| المقياس المتدرج | تقوم على اساس حصر مجموعة سمات المراد تقييمها ثم تحديد مدى لتقييمها وفق خمس درجات (5) ممتاز، (4) جيّد جدا (3) جيّد (2) مقبول (1) ضعيف على حسب دورها في الاداء مجموع ضرب الادوار في درجة التقييم المناسب لكل خاصية | - سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم. - تستخدم في حالة وجود اعداد كبيرة من الافراد لأنها تلائم خاصة قطاع الخدمات حيث تعتمد على الصفات الشخصية التي يقوم عليها التقييم. | - لها تأثيرات سلبية على مشاعر الافراد بشكل مستديم. - لا توضح الفروقات الفردية في الاداء ضمن هذا التصنيف ممّا يخفي العدالة في التقييم و هذا يؤدي الى غياب الموضوعية (تحيز المشرف) لأن الخصائص قد تكون غير دقيقة |
| المقارنات الثنائية | تم المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الافراد حتى الوصول الى الاحسن فيهم وتجميع المقارنات يسمح بترتيب الافراد حسب الاداء | - سهولة عملية التقييم على المقيم. - تتميز هذه الطريقة بأنها تمكن من ان يكون شخصين يقومان بالتقييم على نفس النتائج وهنا تظهر دقتها. | - عاجزة عن كشف فروقات الاداء المتقاربة بين الافراد فهي لا تصلح لتقييم القيادات العليا كما يصعب تطبيقها في المؤسسات الكبرى. - لا توفر معلومات كافية عن القدرات والصفات الشخصية. |
| الاحداث الحرجة | تقوم على جمع اكبر عدد من الاحداث التي تؤثر ايجابا او سلبا على اداء الفرد خلال فترة التقييم حيث يتم اعطاء قيمة لكل حادث | - عدم التحيز والتركيز على كفاءة وقدرات الفرد. - تعطي مقاييس موضوعية، وتعتمد على احداث واقعية. | - تتطلب جهد كبير ومستمر وكفاءة عالية حتى يمكن الامام بجميع الحوادث - انّ المراقبة المستمرة |

الفصل الأول: تقديم أداء الفرد

| | | | |
|---|---|--|-------------------|
| | وتوفر معلومات مرتدة | | |
| تجعل المشرف يمل ويتضايق الافراد | تحكمية اي تفرض توزيع مسبق للأداء. - غير واقعية مما تقلل روح التنافس بين الافراد. - لا يوجد تفصيل لمعايير التقييم والاساس الذي تم عليه التوزيع. | توزيع الافراد الى فئات حسب الاداء العالي - متوسط - ضعيف | التوزيع الاجباري |
| المقيم لا يقدم تغذية عكسية للفرد صعوبة تصميم الاستمارات (العبارات، الاوزان). | - تكون ذات مصداقية كبيرة نظرا لكبر الجانب الموضوعي فيها. - تمنع التحيز والتعميم. - تجبر المقيم تحليل دقيق لأدائه والوقوف عند نقاط القوة والضعف. | قائمة معايير كل منها يتضمن اربع عبارات موزعة في ثنائيتين احدهما تمثل الصفات المرغوبة والاخرى تمثل الصفة الغير مرغوب فيها والمقيم هو مجبر امام اختيار واحد في كل معيار. | الاختيار الاجباري |
| - تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها - تتطلب المعرفة الدقيقة لاقتناء الاسئلة الدالة على الاداء | - موضوعية (ترتكز على سلوك العامل) - قليلة الاخطاء (الاجابة بنعم ام لا) - لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الاوزان) | قائمة اسئلة بأوزان نسبية حول سلوك الفرد تتطلب الاجابة بنعم او لا، بملأها المشرف ويحللها خبير | قوائم المراجعة |
| - صعوبة المقارنة بين اداء الافراد لأن اهداف كل فرد المسطرة له تختلف عن الاخر. - تركز على النتائج وليس على التحسين. - تعتمد على التقييم الكمي. | - تعطي فرصة للفرد حتى يقيم نفسه. - طريقة موضوعية لاعتمادها على الاداء الفعلي في شكل كمي. - تنمية مستوى الفرد (تغذية | تقييم الاداء مقارنة بالأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المؤسسة للفرد من اجل انجازه مع ما انجز فعلا اي مع النتائج | الادارة بالأهداف |

الفصل الأول: تقديم أداء الفرد

| | | | |
|----------------|---|--|--|
| | عكسية). التشجيع على الابداع | | |
| تقارير الكفاءة | تتميز بين الصفات الكمية والنوعية. الدقة والشفافية. يمكن للفرد مناقشة نتائج التقييم (المشاركة). ترتيب الافراد على اساس درجات فعلية. | تضم معايير عن صفات وسلوك الافراد المرتبطة بالأداء حيث يتم جمع المعلومات عن اداء العامل مملأ الاستمارة تعطى للمعايير درجات. | |
| | - امكانية تحييز المشرفين. - الوقوع في الاخطاء (تعميم) قد تسبب استياء الافراد. | | |

المصدر:

بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007، ص: 26. بتصرف، من الرابط:

ekldata.com/czpughgrlgbhxyalopgyk3rawo.pd

المطلب الثالث: مراحل تقييم الاداء والقائمون عليه

عملية تقييم الاداء معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل ولذا فانّ على مقيمي الاداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في ادارات الموارد البشرية ان يخططوا لها تخطيطاً جيداً وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الاداء اهدافه.

1. مراحل تقييم الاداء

تم عملية التقييم وفق مراحل متتالية ومتناسقة والتي من شأنها تسهيل العملية التقييمية وكذا العمل من اجل وضوح نتائج هذه العملية:

1.1 تحديد العمل المطلوب: (وضع توقعات الاداء) ويتم ذلك بتحديد الاعمال المطلوب تنفيذها وتحديد اجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية اداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الاعمال المطلوب قياس الكفاءة في ادائها والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي

ينطوي عليها العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل¹.

2.1 تحديد معايير تقييم الاداء: تعتبر معايير تقييم الاداء امر ضروري لنجاح العملية لأنها تشكل ارضية واحدة ينطلق منها اصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم الافراد ورؤساءهم، و هذه المعايير متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الافراد وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها².

3.1 تحديد اساليب تقييم الاداء: تحديد طرق واساليب تقييم الاداء يعتبر من الجوانب الاساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الاداء وهناك اساليب تقارن اداء الافراد مع الاخرين وطرق واساليب تقارنهم مع معايير وادوات وطرق تقارن اداء الفرد مع الاهداف وقد تم تقسيم اساليب التقييم الى اساليب تقليدية وحديثة.

4.1 تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم اداء الافراد اكثر من مرة في السنة اما على اساس نصف سنوي او ربعي وذلك حسب فلسفة المؤسسة واهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار هذه العملية اضافة الى تكلفتها³.

5.1 التغذية الراجعة: تعتبر التغذية العكسية اهم ثمار عمليات التقييم، حيث أنّها هي عبارة عن اتاحة الفرصة للفرد ليعرف ما اذا كان اداءه لعمله صحيحا او خاطئا وقد تكون التغذية العكسية سلبية، حيث أنّها تبين نواحي القصور من الايجابية.

6.1 اجراء التظلم: من الضروري عند وضع اي نظام تقييم للاداء من فتح باب التظلم امام الافراد للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم امام جهات ادارية عليا متخصصة في اعادة النظر في هذه النتائج ولكن مما لاشك حيث ان حق التظلم لجميع العاملين امر غير منطقي لان هذا سيخلق مشاكل امام الادارة لذلك من الانسب ان يعطي هذا الحق للأفراد الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة⁴.

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 2006، ص: 289

² موسى محمد ابو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء و اثره على مستوى اداء العاملين، مذكرة ماجستير، غزة، منشورة، 2010، ص: 19، من الرابط:

Library.iugaza.edu.ps/thesis/87340.pdf

³ موسى محمد ابو حطب، مرجع سابق، ص: 20

⁴ احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 306-309

2. القائمون على عملية التقييم :

دائما ما نعتقد للوهلة الاولى عن القائم بعملية التقييم عن المشرف المباشر ولكن الأمر ليس كذلك بالرغم من بقاء دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات إلا أنّ هذه العملية هي تفرض على حسب الظروف اطراف تقوم بتقييم اداء الفرد وهي:

1.2 المشرف المباشر (الرئيس) : في العادة يقوم الرئيس المباشر بتقييم الاداء وذلك لأن الرئيس المباشر هو أكثر الاشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن ثم تقييم قدراته وانجازاته وسلوكياته يضاف إلى ذلك أن الرئيس المباشر هو الأدر بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوسين ولديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه ومع ذلك فإنّ الرئيس المباشر ممكن يتحيز لصالح او ل ضد هذا المرؤوس او ذاك وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة العلاقات الشخصية والمحابة¹.

2.2 المرؤوسين: يقوم المرؤوسين بعملية تقييم الرؤساء في بعض الوحدات داخل المنظمات والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء إلا ان هذا نادرا، فقط هو يهتم بشكل تجريبي كما أنّه تحيط به بعض المشاكل ومن أهم هذه المشاكل تناقض مبدأ الادارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر وتسلسل الرئاسة من أعلى إلى أسفل وكذلك امتناع بعض المرؤوسين في تقييم رؤسائهم في اعتبارهم هذا غير مناسب².

3.2 التقييم الذاتي: هناك مؤسسات ناضجة تسيير وفق نظام متميز حتى تصل إلى أنّ تطلب أن يقوم الفرد بتقييم ذاته وتدمج نتائج هذا التقييم مع تقييم مديره له.

التقييم من قبل الزملاء: هناك أنظمة تشترط ان يتم تقييم أداء الفرد من قبل مجموعة الأفراد في نفس الوحدة الإدارية بحيث يقيم كل فرد الاخرين وتكون نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملاءه له³.

4.2 ادارة الموارد البشرية: إنّ المسؤولية النهائية في ادارة المؤسسة تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الاداء بصورة عامة كما أنّ ادارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تقارير تقييم الأداء حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة إتخاذ الاجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية⁴.

¹ عوني فتحي خليل، مرجع سابق، ص: 59

² احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 291

³ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص: 395.

⁴ حمود خضير و اخرون، ادارة لموارد البشرية، دار المسيرة، عمان ن، 20، ص: 167

5.2 مجموعة مقيمين: أي وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوسين على حده وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو أمر ليس متوفرا بشكل دائم مما قد يحيل عملية التقييم الى حصيلة جهل مشترك ولذلك تميل بعض المؤسسات الى جعل كل رئيس يقوم بملاء نموذج التقييم كل على حده ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية وإنه ليس أمر يمس التنظيم كله وليس رئيس واحد¹.

المبحث الثالث: اهم نتائج وصعوبات عملية تقييم اداء الفرد.

لعملية تقييم الأداء عدة نتائج تستخدم في نشاطات ادارة الموارد البشرية لوضع كل فرد في مكانه المناسب وتسهم هذه النتائج في خلق التغيير على حياة الفرد الوظيفية وكذا مستقبل المؤسسة ككل كما لا تخلوا هذه العملية من الصعاب بسبب جملة ظروف داخلية أو خارجية.

المطلب الاول: نتائج التقييم واستخداماتها

تستخدم نتائج تقييم الأداء في العديد من الإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية إذ لم نقل أن السبب الرئيسي لعملية التقييم هو استخدامها في نظام واضح ومحدد ومن أهم هذه الاستخدامات نذكر:

1. الترقية: تعتمد الإدارة في تعيين الأفراد لشغل مناصب (الوظائف) داخل المنظمة على نتائج تقييم الاداء

حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك أن مدى كفاءة الفرد لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل مناصب اعلى².

2. تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية: تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد

على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة، المؤسسات غير البيروقراطية لا تجعل هذه العلاوة والزيادة التلقائية او ثابتة وواحدة للجميع بل غالبا ما تربطها بنوعية اداء الفرد خلال السنة والزيادة تكون على حسب مستوى الاداء كما ينص نظام الاجور على مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الاداء متميز مثلا: منح مكافآت لكل فكرة ومقترح ابداعي افاد المنظمة³.

¹ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص: 292

² عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 374

³ سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص: 379-380

3. تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر من الوسائل المفيدة لإعادة برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم¹.
4. الانضباط والمعاقبة: يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما لتثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير الفرد في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض لعقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي لهذا تتضمن تقارير التقييم السنوية قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة وكذلك إذا رفعت شكوى ضده هنا المنظمة تعود إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة وإذا ثبتت قد يعاقب ويمنع من الترقية ويتم تنزيل درجته.
5. النقل الوظيفي: تعتبر نتائج التقييم معياراً هاماً لمعرفة الأفراد الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر، قد يتم تعيين فرد في وظيفة ما وعملية التقييم لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية فيصبح من الضروري نقله إلى وظيفة أخرى تتلاءم والمميزات التي يملكها، كما تستخدم نتائج التقييم في إنهاء الخدمة للفرد من قبل المنظمة ويأخذ إنهاء الخدمة شكلين أولهما الفصل والطرده وهذا أقصى عقوبة أما الثاني فهو التسريح والذي تلجأ إليه المنظمة عندما تكون لديها فائض قوة العمل وهنا تستغني عن أصحاب الأداء العادي أو المتوسط حسبما أظهرته نتائج التقييم².

المطلب الثاني: مشاكل تقييم الاداء ومعالجتها

تتم عملية التقييم على أساس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من المشاكل والأخطاء والتي نفضلها في الآتي:

❖ مشاكل تقييم الاداء.

1. خطأ التعميم: يعني أنّ المقيّم يميل ليقوم كل الأبعاد والجوانب التي افترض انها مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة ويعطي تقدير عام للشخص موضع التقييم وبذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق لتقييم الأداء والسلوكيات المعينة³.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 374

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 378-379

³ ابو شيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص: 250

2. **نقص الموضوعية:** غالبا ما تعتمد عملية التقييم إلى تقييم اتجاهات شخصية ومعارف الفرد وغالبية هذه الصفات غير كمية مما يؤدي إلى اختلاف في نتيجة التقييم من فرد لآخر لذلك نجد أنّ الذاتية موجودة في عملية تقييم الأداء تدفع إلى التضخيم في التقدير: العنصر الآخر الذي يحدّ من التقييم وفاعليته ففي بعض الأحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن وقد يتم في بعض المؤسسات أن يلجا ألى القانون بالتقييم الى المبالغة في التقديرات في كل الاوقات¹.

3. **المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق:** يفقد القائمون بالتقييم الثبات والوثوق بالتقييم وكذلك المصدقية نتيجة استخدام معايير متباينة غير متناسقة ونتيجة غياب او ضعف التدريجي لوسائل التقييم والفشل والتقصير في متابعة العملية وما يترتب عن ذلك من نتائج مشكلة اخرى².

❖ معالجة هذه المشاكل.

يجب أن تتلاءم عملية تقييم الاداء مع نوعية وطبيعة العمل او مجموعة الوظائف التي ينتمي إليها كما أن يجب ان تأخذ أوزانا تتفق مع هذه الأهمية مع ضرورة أن تتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء الفرد حيث يكون واضحا للجميع لا توجد حلول جذرية لمعالجة المشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى عملية سليمة للتقييم وهي³:

1. **تدريب للمقيمين:** بعد تدريب المقيمين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم أمر مهم حيث أنّ عملية تقييم الأداء هي عملية حساسة بالنسبة للأفراد لأنها ترتبط بمواضيع لها علاقة بالأفراد كالترقية والمكافآت والعلاوات كما أن التدريب للمقيم يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان بعيدا عن الاخطاء⁴.

2. **استخدام أكثر من طريقة:** يفضل استخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء الافراد والتي تؤسس على أساس معايير واضحة ومفهومة وباختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطريقة واضحة معلومة الابعاد ودقيقة التطبيق.

¹ مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، مرجع سابق، ص: 152-153

² ابو شيخة نادر احمد، مرجع سابق، ص: 252

³ مرسي جمال الدين، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة لقرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص:

⁴ موسى محمد ابو حطب، مرجع سابق، ص: 52

3. اختيار معايير صحيحة تناسب والافراد: يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الاداء تم سلوك الاداء وأقلها موضوعية هي تمس الصفات الشخصية كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها مع تبيان لهم مدى اهميتها لتحقيق مبدأ العدالة¹.

المطلب الثالث: مناقشة تقرير الاداء.

تقارير الأداء: هي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى مواجهة مواطن الخلل والقصور التي تطرأ على أدائه وسلوكه وإنتاجه للحكم على كفاءته أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم ومقارنة الأداء الفعلي، ويتمثل التقرير في عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة، وعادة ما يكون إما كتابي أو شفوي، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات قاسية في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات².

تبدأ عادة عملية تحليل تقارير تقييم الأداء بمناقشة الأفراد في تقارير تقييم أدائهم بعد اطلاعهم عليها وهنا يواجه المقيم ردّ فعل عكسي سلبي قوي من قبل المرؤوسين من ذوي الكفاءة المنخفضة والذي ينتج عنه مشكلتان أولهما تدمير الأفراد مما يدفعهم إلى تخفيض كفاءة أداءهم واتخاذ موقف سلبي أو منعزل في العمل ونظراً لانخفاض الرغبة في العمل تقل مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة أما المشكلة الثانية فهي اتخاذ المرؤوسين موقف عدااء تجاه الرئيس المباشر في العمل لذا يفضل أن يكون وقت إطلاع الأفراد من ذوي الكفاءة المنخفضة على تقارير تقييم أداءهم أن يكون بعد اعتماد التقارير من الجهة المختصة في المنشأة مثل: لجنة شؤون العاملين أو غيرها تم تأتي مقابلة العامل وإبلاغه بالتقرير وهي عملية يجب الإعداد لها والتي تهدف إلى إطلاع العامل على نتائج عمله والتعرّف على آراء الآخرين فيه والتعرّف على ردّ فعله ورأيه لتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء قصد استثمار عناصر القوة والبحث عن وسائل علاج الضعف ومناقشتها مع الفرد.

و على المشرف الذي يقوم بمقابلة العامل باطلاعه على نتائج تقييم أداءه أن يراعي خصائص المقابلة الفعالة وبأن يكون الاستعداد الجيد لها والحرص على أن يكون المناخ الودّي مع إتاحة الفرصة للفرد بأن يعبر عن رأيه بحريّة

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص : 309-310

² <https://faihanotaibi.wordpress.com/>

وصراحة مع التركيز في الحديث على الأهداف المستقبلية وكيفية تطويرها وفي نهاية اللقاء لا بد من الاتفاق على خطة عمل لتحسين مستوى أداء العمل¹.

إلا أن هناك بعض الآراء التي تنادي بجعل نتائج التقييم وقياس الأداء بسريّة على الرغم من أن الغالبية الكبرى من الباحثين يرون عكس ذلك ويفضلون مبدأ إعلان النتائج لأن من حق الفرد أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أداءه وأن يناقشها مع رئيسه بحريّة تامّة ومتى كان هناك اتفاق عام في مناقشة هذه النتائج فإن على الرئيس أن يبدأ بعرض مواقع القوّة في أداء موظفيه ثم ينتقل بعد ذلك إلى مواقع الضعف ويحدد الفرد الخطوات المطلوبة منه في تحسين الأداء، وإنّ مبدأ السريّة يكفل حريّة للرئيس في تقدير عمل مرؤوسيه دون أن يخشى ما يثير إعلان التقدير والتي قد تؤثر على حسن العلاقة التي يجب أن تسود بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن إعلان نتائج قياس الأداء يزيد من الشكاوى والتظلمات في قرارات الرؤساء بما يتعلق بتقديرات الكفاءة الأمر الذي يؤدي إلى إرساء العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم وبالتالي سيؤثر هذا على حسن سير العمل².

المطلب الرابع: الكلفة والعائد من عملية تقييم الاداء.

إن المؤسسة عند تطبيقها أي عملية أو أي سياسة لا يكون بالجحان وإنما يلزم المؤسسة تخصيص ميزانية معتبرة من أجل تحقيق هذه العملية وضمان حسن سيرها، وعملية تقييم الأداء بدورها تحتاج إلى تمويل وهذا بتخصيص نفقة أو ميزانية توزع على:

- تكلفة تصميم قوائم الاداء.
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الاداء.
- تكلفة الوقت والأجر الخاص بمسؤولي ادارة الموارد البشرية للإشراف على العملية.
- تكلفة الوقت المتفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم أداء مرؤوسيهم.
- تكلفة مراجعة تقديرات التقييم وضبطها.
- تكلفة لجان التظلم من تقييم اداء.
- تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات.

أمّا العائد من هذه العملية فهو غير مباشر حيث تساعد في أداء الوظائف اخرى مثل: التدريب والتخطيط للمسار الوظيفي وغيرها من الوظائف كما أنّ حفظ ملفات الافراد مستمرة ومنظمة تتضمن التقديرات السابقة

¹ <http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABEN1351.pdf>

² [www.abahe.co.uk/files/Arab Researchers/Arab Researchers-13-11-2012/time-management-efficiency-in-organizatipn.pdf](http://www.abahe.co.uk/files/Arab%20Researchers/Arab%20Researchers-13-11-2012/time-management-efficiency-in-organizatipn.pdf)

لتقييم الأداء يمكنها من خلال دراستها وتحليلها أن تساعد على وضع معدلات نمطية للأداء على مستوى الوظائف والأقسام من خلال مقارنة التقديرات الواقعية بالتقديرات النمطية يمكن تحليل درجة الارتفاع والانخفاض في الأداء¹.

فعملية تقييم أداء الفرد من نشاطات ادارة الموارد البشرية المعقدة التي تتكفل بشؤون الأفراد ويتبع العائد منها كونها أساسا يستند عليه في اتخاذ القرارات ذات أثر بالغ الأهمية على حياة الفرد المهنية وعلى الوحدة التي يعمل بها كما انها تمس مبدئين هما الجدارة والعدالة وعليه فإن الإدارة المباشرة التي يخضع لها الفرد تلعب دورا رئيسيا في حسن تطبيق تقرير الأداء لمعرفة نقاط القصور في أداء الفرد والحلول الكفيلة².

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 312

² ميعاد محم علي، نموذج مقترح لتقييم اداء انتاجية العاملين، مجلة كلية لغداد، عدد 34، ص: 291

خلاصة الفصل

استخلصنا من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل أنّ عملية تقييم أداء الفرد تسمح بإصدار حكم موضوعي عن قدرة الفرد بأداء واجباته ومسؤوليات عمله، وتتم المنظمات من خلال ادارة الموارد البشرية فيها بتقييم أداء أفرادها بالاستناد إلى معايير وأسس معينة وبالاعتماد على إحدى الطرق للتمكن من المفاضلة وهذا حسب حجم المؤسسة ونشاطها ويبقى هدف التقييم مهما اختلف نشاط المؤسسات واهدافها للوقوف على نقاط ضعف ومواقع قوة الفرد لاستعمالها لتحقيق الأهداف المستقبلية وهذا يتزامن مع الاستمرارية في التقييم والوصول إلى درجة الكفاءة العالية.

كما تستخدم نتائج التقييم لتحقيق هدف الفرد نفسه سواء في عملية في عملية الاستقطاب، الاختيار، التدريب أو سياسات الترقية والمكافآت هذا، وبالرغم من ظهور بعض الصعوبات التي تمس بدرجة اولى موضوعية العملية إلا ان تبقى مشاركة جميع الاطراف في التقييم يسهم بشكل كبير في تقليل الأخطاء وكل هذا يصب في هدف واحد هو تحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت المحدد وبالشكل المطلوب.

الفصل الثاني

تحليل الوقت داخل

المؤسسة

تمهيد

يعتبر الوقت أحد الموارد الأساسية التي تستخدم في العمليات الإنتاجية فمن الواجب العمل على إعداد الخطط التنظيمية التي تهدف إلى الاستغلال والاستثمار الفعال للوقت يتطلب دراسة وبرمجة وتخطيط وتحليل وتسجيل لمختلف النشاطات ومتطلباته الزمنية اللازمة للتنفيذ، وبشكل خاص بالنسبة للأعمال التي تتطلب مهارات وكفاءات ومميزات عالية المستوى حيث تكون تكاليف تشغيلها واستخدامها مرتفعة جدا.

و يتمحور هذا الفصل حول ما يلي:

- عموميات حول الوقت
- تحليل الوقت
- مضيعات الوقت واعادة توزيعه

المبحث الاول: عموميات حول الوقت

يعتبر الوقت من اغلى الموارد في المنظمة والذي يجب استغلاله بكفاءة فهو مورد مهم لا بد من استغلاله في الوقت الحاضر والتخطيط له للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، فالوقت هو احدث المصطلحات في اللغة التي يفهمها كل شخص لكنه يصعب عليه تحديدها.

المطلب الاول: مفهوم الوقت.

1. تعريف الوقت: فكرة الوقت شغلت الكثير من الباحثين والعلماء، حيث جاء تعريف الوقت بوجهات نظر

مختلفة باختلاف أبحاث وتوجهات الباحثين، ومن هذه التعاريف:

- ❖ الوقت هو شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية¹.
- ❖ يمثل الوقت بوجود العلاقة المنطقية بتراطبات نشاط أو هدف معين بنشاط أو هدف آخر ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل².
- ❖ إن مفهوم الوقت هو الفترة المحددة من حياة الفرد اللازمة لإنهاء مهمته. انطلاقا مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للوقت وذلك كما يلي:
"الوقت هو أحد الموارد المتاحة للفرد لتحقيق أهداف العمل، وتقاس فعالية الوقت بمدى كفاءة الفرد في الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تنفقها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور ومزايا نقدية وعينية"³.

2. خصائص الوقت: للوقت عدّة خصائص منها:

- قابل للاستغلال.
- غير قابل للتخزين ولا للدخار ولا التعويض وغير قابل للاسترجاع.
- متغير منتظم بنسق واحد، ولا يمكن تصنيعه ولا إنتاجه⁴.

¹ قاسم نايف علوان واخرون، ادارة الوقت: مفاهيم، عمليات، تطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، طبعة اولى، 2009، ص:33.

² هيفاء عبد الله الوليدي، مدى كفاءة ادارة الوقت لدى العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير، منشورة، جده، ص:7. من الرابط:

www.abahe.co.uk/files/Arab Researchers/Arab Researchers-13-11-2012/time-management-efficiency-in-organizatipn.pdf

³ شوقي عبد الله، إدارة الوقت و مدارس الفكر الاداري، دار اسامة للنشر، عمان، طبعة اولى، بدون ذكر سنة النشر، ص:39.

⁴ حمد محمد، الإدارة التنافسية للوقت، اترك للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص:15.

- الوقت أغلى ما يملك الإنسان، حيث أنه يمثل مورد ثمين ووعاء لكل عمل وأداء وانتاج.
- يمكن تضييع الوقت كما يمكن تعظيمه وزيادته.
- لا يمكن شراءه، بيعه، تأجيله، سرقة او اقراضه، كل ما يستطيع المرء فعله هو أن يقضيه سواء اختار ذلك أم لا وفق معدل ثابت، بمقدار ستون ثانية لكل دقيقة.
- هو مورد محدد يملكه كل الأشخاص بالتساوي، ولا يستطيع أحد تغييره فكل فرد يملك 24 ساعة في اليوم و168 ساعة في الأسبوع و8766 ساعة في السنة¹.

3. أنواع الوقت:

الوقت والمكان هما البعدان الرئيسيان للوجود فالمكان هو البعد الذي تتغير فيه الأشياء والوقت هو الذي يجعل التغيير ممكنا بحيث لا تستطيع أن تدرك الوقت بدون تغيير، وعموما فالوقت يصنف إلى أربعة أقسام وهي كالآتي:

➤ **الوقت الابداعي:** يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقوم مستوى الانجاز، ويلاحظ أنّ كثيرا من النشاطات الإدارية تمارس خلال هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقوم كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الادارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها، فحين يواجه التجديد والابتكار والإبداع نحو توفير الوقت فإن هذه الأمور لن تزدهر إلاّ بالرعاية الدقيقة وتتضمن مثل هذه الرعاية وقتا للتفكير المبدع والتركيز على الأهداف المتعلقة ومعرفة كيفية توليد الأفكار وتقديم الاقتراحات من أجل خلق أفكار بسرعة أكبر².

➤ **الوقت التحضيري:** يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات، حقائق معينة، تجهيز معدّات، قاعات، آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطي الفرد هذا النوع من النشاط ما يطلبه من وقت نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل³.

¹ نادر احمد ابو شيخة، إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، طبعة اولى، 2009، ص:22

² خالد بن عبدالرحمان الجريسي، ادارة الوقت من المنظور الاسلامي و الاداري، جدة، بدون ذكر سنة النشر، ص:24

³ رافت حسين شاكر، تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية التجارة غزة، 2006، ص: 19،

من الرابط:

➤ **الوقت الانتاجي:** 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 الفرد أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الانتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والابداع، فالمعروف أنّ الوقت المتاح للجميع محدود بحدّ معين فإذا تبيّن أن كثيرا من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المؤسسة فإنّ ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا من هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان الاستغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيه عنصر الوقت¹.

➤ **الوقت غير المباشر او العام:** يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات معينة إنّ هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الفرد، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص كمثل هذه النشاطات أو يفوض شخص معين للقيام بها بدلا منه مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة².

وهناك من يصنف الوقت إلى نوعين وقت يمكن تنظيمه ووقت يصعب تنظيمه، أمّا النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، وهو الوقت الذي يقضيه الفرد في حاجته اليومية مثل: الأكل، الراحة، العلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة وهو وقت لا يمكن أن يستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له وأهميته هو توازن الحياة.

و النوع الثاني: وقت يمكن تنظيمه وضبطه وهو الوقت الذي يخصصه الفرد للعمل وحياته الخاصة وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهه الفرد هل يستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ وهل يستطيع استغلاله استغلالا أمثل³.

المطلب الثاني: اهمية الوقت وعلاقته بسوك الافراد.

للووقت دور بالغ الاهمية في حياة الإنسان إن لم نقل أن حياة الانسان هي الوقت نفسه وكثيرا من الباحثين يعتبرون إدارة الوقت تتولد أساسا من ادارة الذات.

¹ قاسم نايف علوان و اخرون، مرجع سابق، ص:44

² رأفت حسين شاكرا، مرجع سابق، ص:24

³ العقيد ابراهيم حمد، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية بشرية، الرياض، 2000، ص: 10-11

1. الوقت وسلوك الافراد.

العلاقة بين الفرد والوقت هي علاقة سيكولوجية تعتمد على عوامل ذاتية تتباين من شخص لأخر من حيث الإدراك والاستجابة ومن الصعب أن تصل إلى أساس واحد لفهم واستخدام الوقت، وحدد الانسان علاقته بمقياس الوقت بظهور القمر و تعاقب المواسم، وكل المجتمعات تستخدم التقويم الذي لا يقل عدد ساعات اليوم الواحد فيه عن 24 ساعة موزعة على أنشطة ومهام مختلفة منها ساعات للنوم وساعات للاستيقاظ ولكن هناك اختلافا بين المجتمعات والأفراد في كيفية قضاء أو استثمار ساعات الاستيقاظ.

ويتطلب انجاز الأعمال وقتا ومجهودا بجانب الإعداد العلمي والمهني الذي يعطي الفرصة للفرد للإنتاج بالشكل السليم، وعن طريق التعليم والتدريب يمكن إعداد الفرد ذهنيا ومهنيا وحتى المجهود يمكن التحكم فيه من خلال الرعاية الصحية والنفسية ولكن تنظيم الوقت في ضوء الظروف المحيطة والامكانيات المتوفرة لا يتحقق إلا عن طريق الانسان نفسه، وتبقى مشكلة الوقت دائما مرتبطة بوجود الانسان، حيث يخلق مفهومها طبقا لاختلاف الدوافع والاحتياجات وطبيعة المهام والأعمال المطلوبة وتؤثر الثقافات والعادات أيضا بصورة مباشرة على تحديد شكل العلاقة بين الفرد والوقت¹.

2. أهمية الوقت.

يعتبر الوقت المورد الهام الذي يشمل كل موارد المؤسسة فإذا احسنت المؤسسة حسن استغلاله فإنها تحقق الاهداف المسطرة، كما يسمح تحليل الوقت بإتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللإبداعات الشخصية وللتعبير عن أفضل المواهب والمهارات وتحقيق تشجيع الابتكارات سواء في الانتاج أو التسويق أو التمويل أو تنمية المورد البشري ويعتبر تحليل الوقت عملية شديدة الذكاء، تساعد على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال ومناخ صحي بتفاعل ايجابي للقوى العاملة في المنظمة يجعل لكل فرد فيه يشعر أنّ المنظمة هي وطنه وكل هذا يساعد على :

- زيادة الانتاجية الفردية والجماعية للأفراد وللمنظمة ككل.
- تحسين الاداء العام بالقضاء على المعيب والفاقد والمهدور والضائع في العمليات الانتاجية.
- تحسين ورفع معنويات الافراد.

¹ نادية عبد القادر احمد، مهارات ادارة الوقت، دورة تدريبية منشورة: كيف تصنع قائدا متميزا، الاردن، 2008، ص:5، من الرابط:

- عملية تحليل الوقت هي ذكية جدا وفاعلة قائمة على اختصار الوقت وفي الوقت نفسه القيام بكل الاعمال بكل يسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة وأن هذا يقضي على استخدام جيّد وفعال للعديد من العناصر أهمها:
- الحقائق العلمية والعملية المستمدة من الخبرة.
 - المهارات والممتلكات الإبداعية الخاصة بكل فرد.
 - الأفكار الجيدة التي تنشئ وتقيم نسيجاً مشتركاً بين العاملين في المنظمة
 - المشاركة في الرؤى المستقبلية وتنمية المعارف.¹

المطلب الثالث: دوافع دراسة الوقت

يعتبر الوقت الحكم الرئيس لنشاط المنظمة، ولوجودها لذا فمن الواجب على المنظمات تسجيل وتحليل الوقت وذلك لعدة دوافع ومنها:

1) تكاليف الوقت: تختلف تكلفة الوقت من عمل إلى آخر وذلك حسب درجة صعوبة الأعمال المراد تنفيذها ودرجة تعقيدها، كما تختلف هذه التكلفة باختلاف الفرد الذي يؤدي العمل، حيث نلاحظ أنّ بعض النشاطات تحتاج إلى كفاءات علمية متميزة وإلى خبرات متقدمة وممارسة طويلة ما يؤدي إلى ضرورة دفع أجور وتعويضات عالية لهذه الفئة من الأفراد قياساً بغيرهم من الأفراد ذوي المهارات المتوسطة والعادية. ويتم عادة حساب تكلفة الوقت في ضوء الأجور المدفوعة في الساعة واليوم والشهر، حيث ترتبط تكلفة الوقت بشكل مباشر وبمستوى.

الإنجاز والأداء الذي يحققه الفرد سواء كانت طبيعة الوظيفة إدارية أم إنتاجية، بحيث تظهر كفاءة استخدام الوقت من خلال حساب إنتاجية العمل كما يلي:

$$\text{❖ إنتاجية العمل الساعية} = \frac{\text{كمية الوقت أو قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد ساعات العمل الإنتاجية}}$$

$$\text{❖ إنتاجية العمل اليومية} = \frac{\text{كمية الوقت أو قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد أيام العمل الإنتاجية}}$$

$$\text{❖ إنتاجية العمل} = \frac{\text{الإنتاج السنوي}}{\text{عدد العاملين}}$$

¹ سامي محمد هاشم، سليم بطرس، فنّ إدارة الوقت و الاجتماعات، دار دجلة للنشر و التوزيع، الاردن، طبعة اولى، 2007، ص: 11-14.

حيث أنّ الاستغلال المنظم لوقت العمل سيؤدي بالضرورة إلى زيادة كميات الإنتاج وقيمة وبالتالي سيقود إلى تخفيض تكلفة الإنتاج ورفع مستوى كفايته¹.

(2) تحديد كمية ونوعية الانتاج: إنّ استغلال الوقت بالشكل الصحيح وبالطريقة الفعّالة يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، بحيث يؤثر في كمية السلع ونوعيتها والوسائل والطرائق التقنية المستخدمة، بالإضافة إلى طبيعة المواد الأولية وتقنية مستلزمات الانتاج وطبيعة العلاقات القائمة بين العاملين ومشرفيهم وبين العاملين أنفسهم أيضاً والمهم في ذلك هو تأثير مهارة الفرد على كمية ونوعية الإنتاج، ممّا يؤثر على قبول المستهلكين والزبائن للسلع، والمبادرة إلى اقتنائها لأنها تلي حاجاتهم ومتطلباتهم بذلك، فإن الإدارة المعاصرة يجب أن تحقق رغبة المستهلكين والزبائن في قبول السلع والخدمات في أي وقت إذ يجب تحديد التوقيت من قبل المستهلكين والزبائن والعمل على إلغاء وقت الانتظار، مما يؤكد أنّه مورد مثل باقي الموارد، ويجب استثماره قدر الامكان².

(3) تحديد الوقت المخصص للإنتاج: تعدّ الإدارة برامج وخطط مواقع العمل والافراد والنشاطات كافة خلال الساعات الرسمية للعمل، وبالتالي فإن الفرد والمسؤول على الإدارة يجب أن يلتزمان بتنفيذ هذه البرامج والخطط، وأن يكونا قادرين على ذلك، إذ يجب أن توضع الخطة بصورة موضوعية تراعي مختلف أوجه النشاطات التي يقوم بها الأفراد مع ضرورة المحافظة على راحتهم وتحقيق متطلبات الإنتاج وفي بعض الحالات قد يكون هناك خروج عن الخطط المألوفة ممّا يستدعي تخصيص أوقات إضافية لمتابعة تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية بشرط ألا يستغرق ذلك وقتاً طويلاً لأن هذا سيؤدي إلى تخفيض إنتاجية الفرد خلال مساره المهني ويؤثر على قدراته الصحية والنفسية³.

(4) تحديد نوعية الافراد: تعتمد الإدارة في أي مؤسسة على تحديد احتياجاتها من الأفراد في سائر الأقسام وبشكل واضح ودقيق، بحيث تنسجم هذه الاحتياجات مع طبيعة المنظمة واحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وطبيعة التطور والتقدم العلمي والتقني وذلك عن طريق تعيين وتحديد مهارات وكفاءات وخبرات جديدة ورفع مستوى تأهيل الأفراد وتدريبهم وتطوير كفاءتهم وقدراتهم بصورة مستمرة لكي يستطيعوا مواكبة التقدم العلمي ويكونوا أكثر قدرة على تنفيذ برامج المنظمة وخططها وسياستها وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب،

¹ رعد حسن الصرن، فنّ وعلم إدارة الوقت، دار الرضا للنشر، سوريا، طبعة اولى، 2000، ص: 84

² قاسم نايف علوان و اخرون، مرجع سابق، ص: 52-53

³ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 87.

ويجب أن تقوم الإدارة بمراقبة نشاطات جميع الأفراد وأعمالهم ومستويات أدائهم وانجازهم وأن تسعى بشكل دائم لتشجيع وتحسين أداء الأفراد وتحفيزهم وحثهم على العمل دائماً¹.

5) تحديد الأجهزة المساعدة: أصبحت المؤسسات المعاصرة في العصر الحالي تعتمد وبشكل كبير على الأجهزة والوسائل التقنية في سبيل تحقيق أهدافها، وخاصة فيما يتعلق بنظم المعلومات والحاسب الالكترونية، ونظم الاتصال والأدوات والتجهيزات المكتبية وأتمه المكاتب ونظم معلوماتها التي تساعد إلى حد كبير في تأدية الأعمال بفاعلية كبيرة حيث تؤكد الابحاث والدراسات كافة فيما يتعلق بإدارة الوقت أهمية هذه الوسائل والأجهزة والنظم والأدوات في رفع مستوى كفاية العمل وزيادة الانتاجية².

المبحث الثاني: تحليل الوقت

من بين اسباب فشل الأفراد في تحليل الوقت هو عدم رؤيتهم السليمة لمشكلة الوقت لديهم، إنّ الاشياء عندهم ببساطة ليست هي ما يعتقدده معظم الأفراد فالمقارنة ما تعتقد أنك فاعل من أعمال مع ما قمت به فعلاً تجد فروقا كبيرة.

المطلب الاول: معرفة استخدام الوقت المتاح

فالوقت المتاح أمام الأفراد محدد بمقدار عدد ساعات العمل الرسمية في اليوم، ولا يستطيعون زيادتها لأنه ببساطة لا يباع ولا يستأجر كما أن الأعمال يومية وكثيرة وعليه فالسؤال المطروح هو كيف يستخدم كل فرد الوقت المتاح له؟.

فالمشهد الذي تصادفه في معظم المؤسسات هو أن المدير منكب على العمل، مكتبه مليء بالوثائق والملفات المطلوب معالجتها لديه عديد المواعيد والاجتماعات تنتظره وهو حائر كيف يوفق بينها، وبالمقابل تجد ان المرؤوسين يعانون الفراغ في مكاتبهم بل وحتى يملؤون وقتهم بأشياء لا تمس للعمل بصلة تذكر، كقراءة المجلات، الجرائد، الشتره... وهنا قد تنعكس هذه المظاهر سلبي على معنويات المدير باعتباره كفرد مهم لدى المنظمة وعلى العمل ككل وعلى الأداء بصفة خاصة³ ومن هنا كان لابد من استخدام الوقت المتاح بدقة وذلك عن طريق:

¹ سامي محمد هاشم، سلمى حريز، فنّ ادارة الوقت و الاجتماعات، دار دجلة للنشر، الاردن، طبعة اولى، 2007، ص:17

² نايف علوان و اخرون، مرجع سابق، ص: 54

³ يرقى حسين، جوال محمد السعيد، مداخلة: المدير و ضرورة التغيير نحو تحقيق الادارة الفعالة للوقت، ملتقى دولي حول الابداع التنظيمي في المنظمات الحديثة،

13،12،ماي،2010، ص: 13

1. **تحديد المهمة:** وذلك بتوصيف للوظائف أي يوضح ما يجب على كل فرد إنجازه فيها، ولكن الواقع الاقتصادي دائم التغيير لذا أصبح ما تقوم به فعليا يختلف في بعض الأحيان عما هو مكتوب في وصف الوظيفة أو يتعلق به بقدر بسيط، وفكرة تحديد المهمة هي طريقة عملية تركز على النتائج التي يراد تحقيقها، فالمؤسسات الحديثة تسعى للاستفادة من الوقت والاستثمار فيه، بغية تخفيض التكاليف، وخاصة أنّ المؤسسات التي استطاعت التحكم في وقتها بشكل فعال هي التي تغزو الاسواق وتحقق التفوق باعتبار أنّ التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت، وفق عالم دائم الحركة وسريع التغيير وفيه تبحث المؤسسات بشكل مستمر عن طرق واساليب جديدة للمنافسة والتطور والنمو لذا سيلعب عامل الوقت دورا حاسما في المستقبل، وتضييع يوم للمؤسسة سيعني في القادم من الأيام ضياع شهر، وهذا بدوره يقود إلى ضياع سنة¹.

وبعبارة اخرى يعتقد معظم الافراد انهم يضيعون على الاقل 20 بالمئة من وقت عملهم، ومعظم الوقت والطاقة يهدران بسبب فقدان الأهداف الواضحة التخطيط والأولويات ووجهات النظر الواضحة².

2. **التفويض:** التفويض هو مفتاح النشاط لكل فرد، فهو الذي يحقق الاهتمام بشكل مباشر والفائدة بشكل غير مباشر، وهناك نقاط تحدد مدى الفائدة من التفويض ومنها:

- يساعد التفويض في تخفيف الضغط عن الإدارة كما أنّه يخلق وقتا للاهتمام بالأمر المهمة.
- يساعد التفويض على كشف المعلومات والخبرات الخاصة بالفرد المفوض.
- يملك التفويض تأثيرا إيجابيا في عملية التحفيز والرضا عند الفرد.
- تزويد الأفراد بفرصة لتطوير انفسهم، فعندما يستخدم التفويض بشكل صحيح فإنّ ذلك يعني تحقيق نتائج ايجابية على الافراد.

ومن خلال هذه النقاط نستنتج تعريف التفويض على أنّه: "نقل المهام والسلطة والمسؤولية إلى شخص اخر"³.

¹ عير فوزي خطيب، ادارة الوقت و اثرها على مستوى اداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009، ص: 32، من الرابط:

www.meu.edu.jo/images/data/634327670842721250.pdf

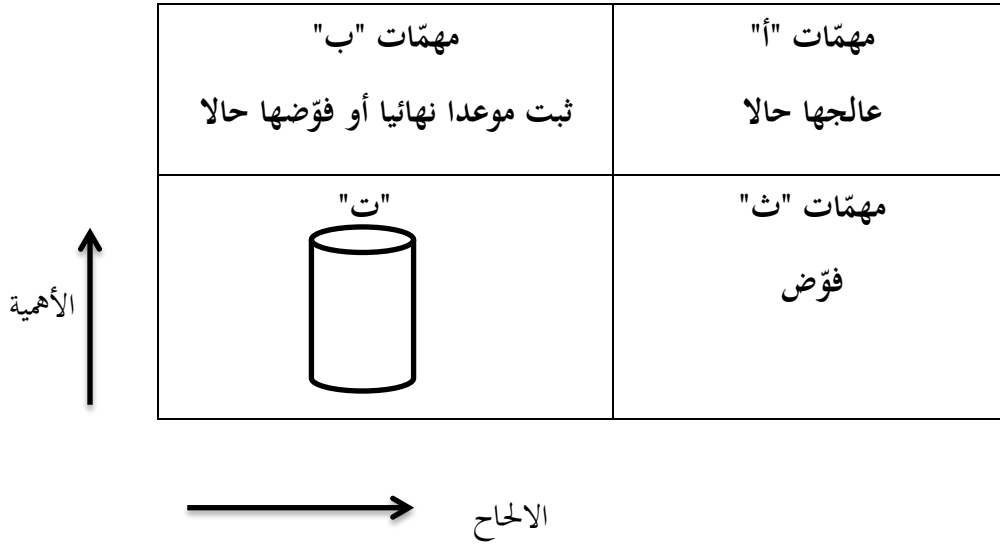
² لوثر جي سيوارت، ادارة الوقت، دار علاء الدين للنشر و التوزيع و الترجمة، سوريا، طبعة اولى، 2001، ص: 9.

³ سليم جلدة، سلمي حريز، مرجع سابق، ص: 91

حسب طارق السويدان: عليك أن تتعلم فنّ التفويض إلى الآخرين، إذا كنت مديرا فوّض بعض مهامك إلى مرؤوسيك، وإذا لم تكن مديرا فابحث دائما عن شخص آخر ليحمل عنك بعض مهامك¹.

و يبين الشكل الموالي ما الذي ينبغي تفويضه

الشكل رقم(02) مبدا ايزنهاور.



المصدر: . لوثر جي سيوارت، مرجع سابق، ص: 62

يبيّن الشكل السابق أنه في ظروف التطبيق العملي يعني هذا أن²:

- اهتم بالمهمّات "أ" حالا: يجب أن تنظر شخصا بالأعمال الملّحة والتي يجب ان يعالجوها حالا (مهمّات "أ")
- جدول الأعمال وفوض المهمّات "ب": المهمّات المهمة جدّا وغير الملّحة تستطيع ان تنظر الوقت الممكن، ولكن يجب ان يخطط لها، على سبيل المثال اعطاء جدول أعمال أو فوّضها تحت إشراف (مهمّات "ب")
- فوّض المهمّات ث: المهمّات التي ليس مهمة كثيرا ولكنها ملّحة يجب أن تفض أو أن تعالج بسبب تخفيض أهميتها (مهمّات "ث")
- سلة المهمّات: يجب ان تبعد نفسك عن المهمّات الملّحة أقل ومهمّة اقل.

¹ طارق السويدان، فنّ ادارة الوقت، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، طبعة ثانية، 2004، ص: 25

² لوثر جي سيوارت، مرجع سابق، ص: 62

المطلب الثاني: وضع الأهداف وتحديد الأولويات.

تركز المؤسسات الحديثة على وضع عدّة أهداف وليس على وحدانية الهدف وهذا يساعدها على أن تكون مرنة وقابلة للتغيير مع كل الظروف ولكن في الاتجاه الموجب ولاشك أنّ تعدد الاهداف يجعلها أمام الاختيار الصعب بينهم لذا لا بد لها من أخذ خطوة ثانية وهي تحديد الاولويات.

1. وضع الاهداف

إدارة الناجحة لديها أهداف واضحة ومحددة بشكل جيّد كما أنّ لديها متابعة لاحقة للتحقق من هذه الأهداف الموضوعية، والتي تشمل كل المشاركين وأعمالهم، فالفرد يعلم ما يرغب بعمله وما هي النتيجة النهائية التي يريد تحقيقها في نفس الوقت هذه الأهداف تهيئ مجموعة معايير لتقييم الاداء¹.

فالمؤسسة إذا أرادت أن تستثمر وقتها وتزيد من فعاليته فعليها أن تحدد أهدافها بشكل واضح، و تعمل على تحديثها باستمرار، لتبين العمل الغير الهادف وتبين الاتجاه الايجابي وبدونها كل فرد من الموارد البشرية يجد نفسه يعاني بالقلق والتوتر ومحاط بالضغوط الخارجية بعضها يدفعه في اتجاه ما والاخر يدفعه في الاتجاه المعاكس، ولاشك أنّ الاستخدام الأمثل للوقت المتاح من طرف الافراد يبدأ من الاهداف والنتائج المرغوبة².

- أهمية وضع الأهداف: يعتبر وضع أهداف واضحة هي المقدمة الأولى لحسن استخدام الوقت المتاح ومن خلال الأهداف يمكن للفرد أن يقيم ما اذا كان نشاط يمثل توظيفاً أحسن للوقت من غيره من الأنشطة ومن خلال الأهداف كذلك يمكن وضع سلم للأولويات، اذ تؤكد بعض الدراسات الغربية ان موت المديرين التنفيذيين الذين يتقاعدون في السن الخامسة والستين بعد ثمانية عشر شهرا من تقاعدهم ذلك لأنه يفقدون أهدافهم التي يعيشون من أجل تحقيقها وبالتالي يفقدون الأمل وتصبح حياتهم لا تهمهم، فالأهداف تظلّ المفتاح الرئيسي للجهد الرشيد وهي المحور الأساسي للعملية التخطيطية وبدونها تؤدي الوجهة الى لا شيء، فبالأهداف يصبح ضبط الوقت ممكناً وبضبطه تصبح تحقيق الأهداف ممكنة³.

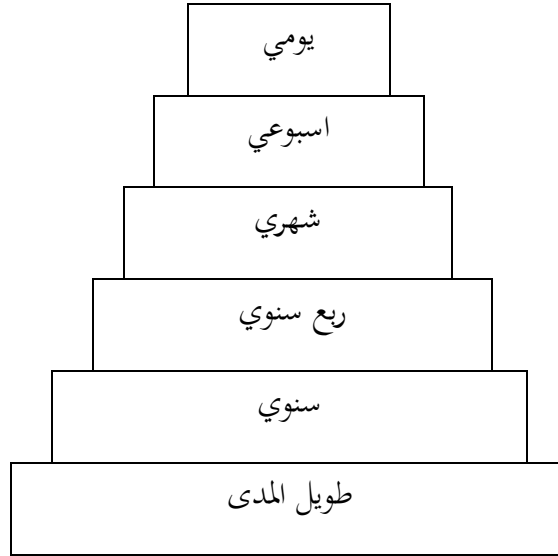
- هرم الأهداف: يمكن ترتيب الأهداف حسب التوقيت الزمني لتحقيقها والشكل الموالي بينها في شكلها الهرمي كالاتي :

¹ نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص: 115

² نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص: 116.

³ نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص: 117

شكل رقم (03) هرم الأهداف



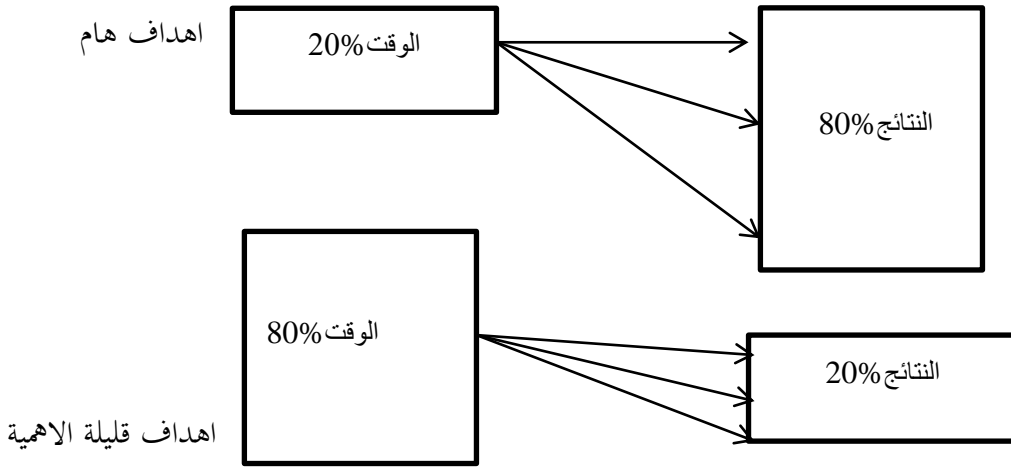
المصدر: ميريل ان دوجلاس، مرجع سابق، ص: 157

يوضح الشكل السابق أنّ شرط الهرمية والإنسجامية بين الأهداف أمر لا يجوز التضحية به لذا لا بد من ترابطها، وتبنى الأهداف طويلة المدى على الأهداف القصيرة المدى في هيئة هرم قاعدته الأهداف طويلة المدى ومنتصفه الأهداف السنوية فالربعية وقيمتها الأهداف الشهرية فالأسبوعية فاليومية وأنّ تحقيق الأهداف اليومية تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأسبوعية وهكذا، فكلما تمّ وضع الأهداف بعيدة للمستقبل كلما كان من السهل معرفة ما تفعله الان¹.

- تدوين الأهداف: يعتبر تدوين الأهداف مهارة من شأنها أن تتطوّر والهدف الجيّد يحمل في داخله قابلية تحقيقه، حيث هناك عدد من المعايير يمكن استخدامها لوضع أهداف جيّدة بمقدار اقتراب الأهداف من هذه المعايير يزداد الاقتراب من قاعدة الاستخدام الافضل للوقت وكما أوضحها باريتو في الشكل الآتي:

¹ ميريل ان دوجلاس، ادارة الوقت، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر، المعمورة، طبعة اولى، 2008، ص: 115

شكل رقم (04) قاعدة قانون باريتو 20/80



المصدر: لوثر جي سيوارت، مرجع سابق، ص: 20

- كتابة قائمة الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.
 - تحديد الاهداف باستخدام قاعدة باريتو.
 - 80% من النتائج تحدث تحقيق 20% من الأهداف الهامة والعكس صحيح، فإن 20% من النتائج تحدث نتيجة 80% من الأهداف قليلة الاهمية.
- بعد اختيار أهم الأهداف لا بد من كتابتها بطريقة علمية إذ يجب أن يكون هدفا واقعا ويمكن تحقيقه مع وضع الخطوات اللازمة لتحقيقه والمؤشرات التي يمكن قياسها لمعرفة مدى تحقيق الهدف والقياس هنا كما اذا كان تحقيق الهدف يرتبط بكم معين من النتائج أو بدلالة زمن الانجاز اذا كان غير قابل للقياس الكمي¹.

2. . تحديد الأولويات

بمجرد توضيح الأهداف يتم حل مشكلة الوقت بشكل أوتوماتيكي ولكن المشكل هو الأفراد او المؤسسات ذوات الأهداف العديدة يكون من الصعب لهم تحديد أي هدف هام في عملهم وهنا تأتي خطوة تحديد الأولويات، وتعرف هذه الاخيرة على أنّها " شيء ما يتطلب اهتماما قبل غيرها وأنها تتقدم على غيرها من البدائل"².

¹ رضا السيد، اسس و عادات التميز لدى الافراد ذوي المهارات الادارية العالي، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر، طبعة اولى، 2007، ص: 42

² نادر احمد ابو شيحة، مرجع سابق، ص: 42

الفصل الثاني: تحليل الوقت داخل المؤسسة

حيث يبيّن ستيفن آر كوفي بالشكل الدقيق تحديد الاولويات في شكل مصفوفة تحليل الوقت أو ما يسميه بالأجيال الأربعة لإدارة الوقت:

الجدول رقم (02) مصفوفة ادارة الوقت

| غير عاجل | عاجل | |
|--|---|---------|
| <p>02</p> <p>الانشطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المنع- أنشطة . - بناء العلاقات. - إيجاد فرص جديدة. - التخطيط، اعادة الابتكار. | <p>01</p> <p>الانشطة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأزمات. - المشاكل الملّحة. - مشروعات محدّدة بمهلة زمنية. | مهم |
| <p>04</p> <p>الانشطة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أمور غير مهمة، الانشغال بالعمل والبريد. - بعض المكالمات الهاتفية. - مضيّعو الوقت الأنشطة المبهجة. | <p>03</p> <p>الانشطة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المقاطعات، بعض المكالمات الهاتفية، البريد، بعض التقارير بعض المقبلات. - أمور ملّحة وشيكة وانشطة عامة. | غير مهم |

المصدر: ستيفن آر كوفي، العادات السبع الأكثر فعالية، مكتبة جرير للنشر والتوزيع والترجمة، السعودية،

طبعة 21، 2009، ص: 179

تفسير مصفوفة تحديد الاولويات

يوضح ستيفن آر كوفي¹ من خلال مصفوفة ادارة الوقت أنّ الوقت ينفق بأربعة طرق أساسية والعاملين اللذين يحددان نشاطا ما هما "العاجل والمهم"

- يقصد بالعاجل: ما يتطلب اهتماما فوريا أي "الآن" والأشياء العاجلة واضحة تتحكم فيها مثلا جرس الهاتف، تحضير مقابلة... وغالبا ما تكون الأنشطة العاجلة واضحة ومرئية فهي تلح وتصرّ على أن تقوم بها.

¹ ستيفن آر كوفي "هو واحد من 25 امريكيا وصفتهم مجلة تلم بأكثر الاشخاص في حياة الاخرين كترس حياته لأثبات حقيقة أنّ كل شخص يمكنه ان يتحكم بمسيره عبر الاستعانة بالتوجيه العميق و المباشر في الوقت ذاته".

- أما الأهمية: فهي لها علاقة بالنتائج فإذا كان الأمر مهم فهذا يعني أنه يسهم في حياة الفرد اليومية والمهنية والشخصية وأنه يأتي على رأس أهدافه.

المربع 01:

يحتوي على الأمور المهمة والعاجلة وهو يتعامل مع النتائج المهمة والتي تتطلب نهاية فورية ويطلق عليه مربع المشكلات والازمات، الكثير من الافراد ينتمون إلى المربع الأول وأغلبهم مقيدون بالمواعيد النهائية وعقول تتمركز حول مشكلات المربع (01) هو يسيطر على من يدخله لكثرة المشاكل وبعض الأفراد يجدون متنفسهم الوحيد هو الهروب إلى الأنشطة غير المهمة وغير العاجلة المربع (04).

لذا عند النظر إلى المصفوفة بصفة إجمالية فإن 90% من يقع في المربع (01) وأن أغلب 10% يقع في المربع (04) مع اهمال المربعان ال (02) (03)، وهذه طريقة الافراد الذين يديرون حياتهم من منطلق الأزمات ونتائجها كالآتي:¹

| | |
|----|----------------|
| 02 | 01 |
| 04 | النتائج: |
| | - ضغط |
| | - ارهاق |
| | - ادارة الازمة |
| | - الغضب الدائم |
| | 03 |

المربع 03:

هناك بعض الأفراد ينفقون جانبا كبيرا من وقتهم في الأمور العاجلة غير المهمة المربع (03) معتقدين أنهم يقفون في مربع (01) ولكن في الحقيقة هم ينفقون وقتهم في الاكتفاء برد الفعل تجاه الأشياء العاجلة مفترضين أنها مهمة ولكن في الواقع تصنيف هذه الامور يكون قائما على أولويات أخرى والنتائج هي:²

| | |
|----|----------|
| 02 | 01 |
| 04 | 03 |
| | النتائج: |

¹ ستيفن آر كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، دار علاء الدين للنشر و التوزيع و الترجمة، سوريا، طبعة أولى، 2001، ص: 179

² ستيفن آر كوفي، مرجع سابق، ص: 180

| | |
|--|--|
| | التركيز قصير الاجل ادارة الازمات السمعة- شخصية متقلبة رؤية الاهداف والخطط غير قيمة الشعور بانه الضحية علاقات مقطوعة |
|--|--|

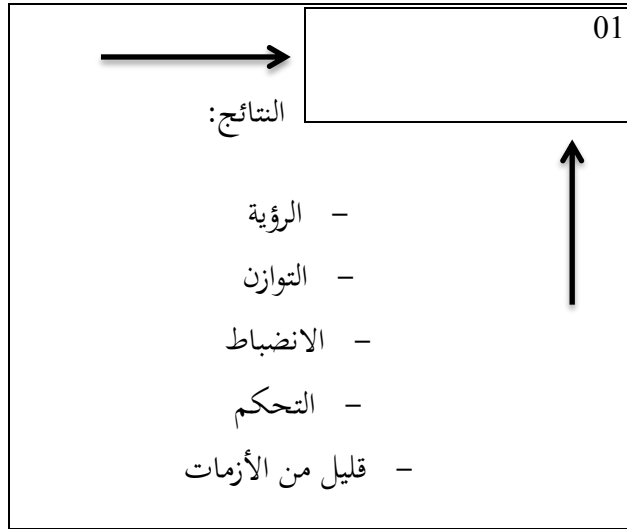
المربعين (03) و(04):

و هناك بعض الأفراد الذين يقضون وقتهم في التركيز على المربعين (03) و(04) فهم غالبا ما يعيشون حياة غير مسؤولة ونتائجها هي:

| | |
|---|----|
| 02 | 01 |
| 04 | 03 |
| النتائج : - عدم تحمل المسؤولية - الفصل من الوظائف - الاعتماد على الاخرين او المؤسسات من اجل الحصول على السياسات. | |

أما الافراد ذو الفعاليّة فيبتعدون عن المربعين (03) و(04) لأنّهما سواء كانا يضمن الأمور عاجلة ام لا - غير مهمين كما أنّهم يقلصون المربع (01) إلى الحجم الذي يسمح لهم بإنفاق المزيد من الوقت على المربع (02) وهذا الأخير هو قلب شخصية الفرد الفعّالة ويتعامل مع الأمور التي تكون غير عاجلة ولكنها مهمّة كما أنه يتعامل مع الأشياء مثل بناء العلاقات وكتابة رسالة الحياة المهنية والشخصية والخطط الطويلة الأجل والتدريب والصيانة والاعداد والنتائج كالآتي¹:

¹ ستيفن آر كوني، مرجع سابق، ص: 182.



و لكن كيف يتيح الوقت اللازم للمربع (02) هنا لا بد من قول كلمة "لا" فما الذي يتطلبه الامر لقول "لا" المكان الوحيد الذي يساعد الفرد على إتاحة الوقت للمربع (02) منذ البداية هو المربعين (03) و(04) وفي نفس الوقت لا يمكن تجاهل الأنشطة العاجلة المهمة في المربع (01) وعلى الرغم من أن هذه المساحة تستخلص عندما تمضي المزيد من الوقت في الوقاية والإعداد للمربع (02) ولكن الوقت المبدئي المخصص للمربع (02) لا بد أن يأتي من المربعين (03) و(04)، ولا بد أن تكون شخصا مبادرا لتستعمل مربع (02) لأنّ (03) و(01) يعملان عليك لكي تتمكن من قول "نعم" للأولويات المهمة التي يتضمنها مربع (02) ينبغي في البداية ان تتعلم قول "لا" لغيرها من الأنشطة والتي تبدو في بعض الأحيان عاجلة واخيرا الفرد يقسم أعماله على حسب أهدافه ويختار اهدافه على حسب أهم اولوياته (01) ¹.

المطلب الثالث: تخطيط الوقت وجدولة الأنشطة

1) تخطيط الوقت: تخطيط الوقت فيه قدر أكبر من الصعوبة لأنّه يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له ويستمد تخطيط الوقت أهميته من حقيقة أساسية هي أنّ المهام أو الأنشطة كثيرة وأنّ هناك أشياء لا بد من القيام بها دائما وبالتالي يأتي الوقت ليكون المحدد الأساسي والعنصر الحرج لما يعمل وما لا يعمل إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم لتنفيذ كل الأشياء التي يمكن أن تنفذ.

❖ المنهج المنظم لتخطيط الوقت: نقطة البدء في تخطيط الوقت هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح للأسبوع التالي وأن يتم ذلك في نهاية الأسبوع الذي سبقه، وكما يتم وضع الأهداف للأسبوع التالي لا بد

¹ ستيفن آر كوفي، مرجع سابق، ص: 185

الفصل الثاني: تحليل الوقت داخل المؤسسة

من وضع الأهداف لشهر ولثلاثة أشهر ولسنة، وعند وضع الأهداف للأسبوع التالي لابد من طرح الاسئلة التالية¹:

- ما الذي يجب عمله ولماذا يجب عمله ؟
- من يقوم به وأين يجب ان يتم ؟
- أي أولوية يجب ان يحصل عليها وكم من الوقت سوف نحتاج اليه ؟

فالمدخل المناسب لتخطيط الوقت هو أن تجزأ الأهداف الأسبوعية إلى أنشطة وأن يحدد الوقت الازم لإتمام كل نشاط وفق خطط أسبوعية او يومية مثلاً: يتم بناء الخطة الاسبوعية وفق ما يلي:

جدول رقم (03): نموذج الخطة الأسبوعية

| متى؟ | الوقت المطلوب | الأولوية | الأنشطة المطلوبة لإنجاز الاهداف |
|----------|---------------|----------|--|
| الاحد | ساعة | 1 | - مقابلة مدير شؤون الموظفين لإعداد جدول الاعمال |
| الاثنين | ساعة | 3 | - مراجعة نماذج تقييم الاداء مع موظف العلاقات العامة |
| الاثنين | ساعتين | 2 | - تلخيص مع الممثلين لكيفية عرض المعلومات |
| الاثنين | ساعتين | 1 | - الانتهاء من مراجعة تقارير الاداء للإدارة كلها |
| الثلاثاء | ساعة | 1 | - مراجعة التقرير الذي سيرعرض والموافقة على جدول اعمال لجنة شؤون الموظفين |
| الاربعاء | ساعتين | 3 | - عرض ملخص لرئيس مجلس الادارة ومدير شؤون الموظفين |
| الخميس | ساعة | 2 | - تحرير نهائي الاداء في شكل نهائي. |
| الاثنين | ساعتين | 2 | - الموافقة على مسودة تقرير الاداء. |

المصدر: ميريل ان دوجلاس، مرجع سابق، ص 187

المشكلة الموضحة بالشكل (03) أتمها لم تأخذ في الاعتبار الوقت الذي يتحكم فيه، وهي لا تظهر اي وقت للمقاطعات وكذلك لا تعطي اي وقت للأزمات او الأحداث الغير متوقعة كما لا تأخذ في الحسبان المكالمات الهاتفية او الزوار بدون موعد أو الطلبات من الرئيس كما لا تسمح بغياب أي فرد أو أي تغيير وجميع

¹ ميريل ان دوجلاس، مرجع سابق، ص: 182-183

الفصل الثاني: تحليل الوقت داخل المؤسسة

هذه الأمور تستحدث، ورغم ذلك فسوف يكون لدى المؤسسة أهداف ينبغي تحقيقها فعندما يكون للأفراد الوقت المطلوب لإنجاز الأهداف أكبر من الوقت المتاح فإنّ شيئاً ما يجب أن يتم وهنا تصبح الأمور حرجة الحدوث ومع ذلك فإنه اذا كان الوقت المقدر لكل عملية هو الحد الأدنى المطلوب فإنه لن يتمكن من تحقيق ذلك وببساطة كما أنه لا يستطيع فعل الأشياء في وقت أقل من الوقت الذي تستغرقه وبمواجهة هذه الصعوبات يكون الاختيار أمام مراجعة الخطة الأصلية وإعادة جدولة بعض الأنشطة للأسبوع القادم أو تفويض بعض المهام للأفراد لساعات أطول وهذا من أجل خلق أسلوب لزيادة الوقت المتاح، وفي هذه النقطة يمكن ملاحظة التخطيط من عدمه فعندما لا تكون خطة أسبوعية فإنّ الأعمال والمهام تواجه الأفراد والمدير بصفة خاصة أكثر من قدرتهم على المواجهة خلال الأسبوع.

فهدف التفكير في الأسبوع القادم وكتابة خطة هو اكتشاف المشكلات المحتملة في وقت مبكر نسبياً لفعل شيء بالنسبة لها¹.

- التخطيط اليومي: عندما يبدأ العمل بجدول اعمال الزماني فمن المهم وقبل كل شيء أن تخطط لكل يوم بمفرده وذلك في شكل سجل يومي للوقت حيث تبقى المعلومات التي يعتزم المدير الحصول عليها هي الموجة الأساس في تصميم نموذج سجل الوقت.

جدول رقم (04) نموذج السجل اليومي للوقت

| الوقت | طبيعة النشاط | مهم | مستعجل | المقاطعات هاتف | اخرين | طبيعة المقاطعات |
|-------|--------------|-----|--------|----------------|-------|-----------------|
| 9_8 | | | | | | |
| 10_9 | | | | | | |
| 11_10 | | | | | | |
| 12_11 | | | | | | |
| 2_1 | | | | | | |
| 3_2 | | | | | | |
| 4_3 | | | | | | |

المصدر: سامي محمد سليم، مرجع سابق، ص 22

¹ ميريل ان دوغلاس، مرجع سابق، ص: 188-189

يتطلب استخدام هذا النموذج تسجيل كل الأنشطة الهامة والمستعجلة التي يقوم بها الفرد والوقت الذي تستغرقه ادارة كل نشاط وكذلك المقاطعات أو أي مقاطعات أخرى ولا يوجد فترة قياسية لاستخدام هذا النموذج وإنما يستمر الفرد في كيفية قضائه لوقته فقد تكون ليومين أو ثلاث للبعض وقد تكون لعدة أسابيع أو في شهر للبعض الآخر ولكن الأغلب يسجل الأسبوع أو أسبوعين ولمرة واحدة على الأقل في السنة.

سجل ملخص الوقت.

عندما ينهي الفرد تسجيل الوقت يتم تلخيص السجل وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (05) سجل ملخص الوقت

| ملاحظات | النسبة المئوية | مجموع الوقت المخصص له | | النشاطات |
|---------|----------------|-----------------------|-------|----------|
| | | ساعة | دقيقة | |
| | | | | |

المصدر: سامي محمد سليم، مرجع سابق، ص 22

و لتحليل نتائج سجل ملخص الوقت يمكن طرح الاسئلة التالية:¹

1. ماهي الأنشطة التي قمت بها اليوم وكان من الواجب عليك أن تقوم بها؟
2. ماهي الأنشطة التي قمت بها اليوم وكان من المفروض عليك أن لا تقوم بها؟
3. ما هي العادات السلوكية التي ظهرت لك من سجل الوقت؟
4. هل قضيت الساعة الأولى من وقتك اليومي بصورة فعالة؟
5. ما هو الوقت الأكثر انتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟
6. ما هي المقاطعات خلال اليوم وما هي اسبابها؟

❖ جدولة الأنشطة: التخطيط يحدد ما تفعله إما الجدولة فهي تحدد متى تفعله وفي كل يوم عند القيام

بجدولة الأحداث فهنا يستلزم الأمر القيام برسم جدول خريطة للأعمال ويعتبر الجدول أكبر من

قائمة العمل اليومي فهذه الأخيرة تحدد الأعمال الواجب القيام بها اليوم مع وضع أولوية محددة

لكل عمل ووقتا تقديريا لإنجازه وعليه فإن القائمة لا تقول في أي ساعة تقوم بهذا العمل خلال

¹ نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص: 89

اليوم؟ وهذا هو دور الجدولة ويوضح الجدول رقم (06) العلاقة بين قائمة العمل اليومي والجدول فقائمة العمل تقع على الناحية اليمنى أما الجدول فإنه يقع على الجهة اليسرى.

الجدول رقم (06) جدول العمل اليومي

| العمل | الأولوية | الوقت المطلوب | تم |
|--|----------|---------------|----|
| - زيارة الى الفرع المؤسسة. | | | |
| - عرض ملخص لرئيس مجلس الادارة ومدير شؤون الموظفين. | | | |
| - املاء المسودة الأولى لتقرير الأداء. | | | |

المصدر: ميريل ان دوجلاس، مرجع سابق، ص: 189

يجب ان يبدأ جدول الأعمال الموجودة على قائمة العمل اليومي أو خطة اليوم التي يمكن الحصول عليها من الخطة الأسبوعية ومن هذه الأخيرة وقائمة العمل اليومي يمكنك الربط بين التصرفات للأهداف التي تمت تنميتها مع التركيز على ما هو هام أولاً، وجوهر الجدولة هو الاعتقاد أن هناك زمان ومكان ما لكل شيء وتسمح لك الجدولة بتحديد الزمان المناسب مقدما بينما تكون لديك فرصة لفعل ذلك وتسمح الجدولة بالعمل على أغراض بدلا من العمل العشوائي وسيؤدي ذلك غالبا إلى إنجاز المزيد في وقت أقل ويسمح بمزيد من الوقت الشخصي لكل فرد يفعل فيه ما يشاء من أشياء هامة¹.

المطلب الرابع: تسجيل الوقت واعادة التحليل

1. تسجيل الوقت

إن الخطوة الأولى في استغلال الوقت هو معرفة كيفية انقضاء هذا الوقت وهذا يتطلب تسجيلا لكافة النشاطات التي يمارسها الفرد في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط خلال هذه الفترة وتعتبر عملية تسجيل الوقت من الركائز الأساسية التي تساعد في الوصول إلى نتائج أفضل فرغم ان معظم الدراسات تؤكد أن التخطيط هو المهمة الأولى كما اشار بيتر دروكر أن مهام الفرد لا تبدأ بالتخطيط بل بإحاطته بكيفية

¹ ميريل ان دوجلاس، مرجع سابق، ص: 195 - 210

انقضاء وقته فتسجيل الوقت هو الأداة السليمة التي توضح كيف يقوم الفرد بقضاء وقته ويعطي إجابة واضحة عن كيفية استثمار وقته بهدف التصويب والتزود بحقائق ومعلومات، ويقوم منهنج تسجيل الوقت على¹:

2. اعادة تحليل الوقت.

يعتبر تحليل الوقت وسيلة انطلاق في تطوير أساليب الادارة ككل فمن خلال المعلومات والبيانات المتأتية من تسجيل الوقت في السجلات يتم تحليل الوقت تحليلا حتى تتمكن ادارة المؤسسة من معرفة الأنشطة غير المنتجة والمضيعة للوقت ويمكن التخلص منها وتهدف عملية اعادة تحليل الوقت في:

- التعرف على طبيعة كل نشاط مما يساعد في معرفة المهام التي يمكن تفويضها.
- التعرف على أسباب اضاءة الوقت.

ويمكن للفرد العمل على تحليل الوقت من أوجه ثلاث:

1. ماذا يفكر ان يعمل؟
2. ماذا يجب ان يعمل؟
3. ماذا يعمل في الواقع؟

العادات السيئة تعود سريعا ولقد وجد

أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم الأفراد يعودون إلى ممارسة العادات القديمة لابد من اعادة تحليل الوقت بعد ثلاثة إلى ستة اشهر تم بعد ذلك إعادة تحليله سنويا على الأقل وبعد "4" الى "6" أسابيع من بداية الخطة يلزم ان تكون استقصاء الوقت النهائي حتى تظهر مواضع للأداء بشكل جيّد والمواضع التي لا تزال تحتاج إلى زيادة اهتمام وتنمية².

الجدول رقم (07) تحليل انقضاء الوقت

| مجموعات الأنشطة | أنشطة | تقديرات الوقت المستخدم بالفعل | تقديرات الوقت المرغوب تخصيصه |
|-----------------|----------------|-------------------------------|------------------------------|
| أنشطة شخصية | | | |
| أنشطة وظيفية | وقت اتحكم فيه: | | |

المصدر: نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص111

¹ عليان رجي مصطفى، ادارة الوقت النظرية و التطبيق، دار جرير للنشر، عمان، ص:37

سامي محمد هاشم، مرجع سابق، ص: 19_20

² طارق السويديان، مرجع سابق، ص: 44

المبحث الثالث مضيعات الوقت واعادة توزيعه

الوقت موزع بالتساوي فالجميع لديه (24) ساعة في اليوم و(7) أيام في الأسبوع، فكمية الوقت المتاحة ليست بالأمر المهم بقدر أهمية تحليله بشكل أفضل، حيث هدفنا هو أن نصبح أكثر فاعلية من خلال تحديد الأنشطة المضيعة للوقت لإعادة توزيعه من جديد بتناسق.

المطلب الاول: مضيعات الوقت.

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت سهلا للوهلة الأولى فلهواتف، العمل الورقي، توقف آلة النسخ، والحديث الجماعي تظهر بشكل واضح أنّها مضيعات الوقت ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتعريفه تظهر بعض الصعوبات لأن لمن يعتبر هذا النشاط مضيعا للوقت لك أو للشخص الآخر، ثم متى يكون مضيعة؟ إنّ ما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك يظهر كذلك بالنسبة للآخرين كما أنّ ما كان ضياعا للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفا جيّدا للوقت والعكس صحيح الأمر الذي يدفع بالقول أن تعريف مضيعات الوقت هو تعريف ديناميكي يتغير بتغير الظروف، والزمان، والمكان، ونشاط المنظمة ويمكن تعريفه: " على أنّه كل نشاط يأخذ وقتا غير ضروري، أو يستخدم بطريقة غير ملائمة أو أنّه نشاط لا يعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجله كما يعرف على أنّه اي نشاط مضيعا للوقت إذا ما اعتبره الفرد مضيعا وأدركه¹."

إنّ سبب جميع مضيعات الوقت هو الأفراد فالوقت لا يضيع لوحده بل هناك من يضيعه².

1. أسباب مضيعات الوقت.

نسبة الوقت الضائع تتفاوت بين شخص وآخر فمنها ما يتعلق بالفرد نفسه ومنها ما يتعلق بنوعية النشاط او

عدم القدرة على التحكم فيه أو التخطيط له ومن هذه الاسباب التي تعتبر مضيعة للوقت ما يلي:

- انتظار حضور الاخرين (عدم الالتزام الاخرين بالمواعيد)

- الفوضى التي تتمثل في عدم وضع كافة الأوراق أو الملفات في مكان مخصص لذلك.

- ظاهرة تأجيل انجاز الأعمال وحتى البسيطة منها الى موعد لاحق.

- فترات الراحة الطويلة.

- تكرار المكالمات الهاتفية الخاصة التي تستغرق فترة طويلة.

¹ رافت حسين شاكر، مرجع سابق، ص: 39

² نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص: 155.

- التركيز على أمور ثانوية أو تفصيلية.
- التنقل من مكان إلى آخر دون داع في المنظمة وخارجها¹.

المطلب الثاني: معالجة مضيعات الوقت.

بعد حصر مضيعات الوقت يسهل العمل على إيجاد خطوة المعالجة لها عن طريق الجذب هذه المضيعات ومعالجتها:

جدول رقم (08) معالجة مضيعات الوقت

| مضيعات الوقت | ما يترتب عنها | |
|--------------|--------------------------------------|--|
| 01 | عدم الاحساس بقيمة الوقت | اهدار الوقت - عدم استثمارها |
| 02 | التفويض غير الفعال | - لجوء المرؤوسين الى رئيسهم في كل كبيرة وصغيرة - عدم استطاعة المرؤوسين اتخاذ القرارات المناسبة في حينها. - ضياع الوقت وتعطيل اداء العمل بكفاءة. - عدم تحقيق الاهداف المطلوبة. |
| 03 | الاجتماعات الطويلة. | - اهدار الوقت. - الضيق النفسي والملل. - افتقاد الحماس |
| 04 | عدم وضوح الأهداف | - من اسباب مضيعات الوقت. عدم تحقيق الأهداف المطلوبة |
| 05 | عدم تحديد الأولويات. | - الانشغال بالقضايا الهامشية. - عدم الوصول إلى الأهداف المحددة. تضييع الجهود. |
| 06 | عدم القدرة على الرفض | - تكلف الفرد بأعمال تفوق طاقته. - عدم الاداء الجيد، تعطل الطاقات. - عدم قدرته على اداء الاعمال بعد فترة. |
| 07 | العاملون غير المدربين وغير المناسبين | - انجاز الاعمال بمجهود كبير وفي وقت اطول |

¹ رافت حسين شاكر الهور، مرجع سابق، ص: 41 .

| | | |
|--|--|-----------|
| <p>- وجود الافراد غير المدربين يلقي عبئا كبيرا على الرئيس المباشر لأنه يحتاج الى وقت طويل في تصحيح اخطاء العاملين.</p> | <p>لحجم العمل.</p> | |
| <p>- اختلاف معايير المتابعة داخل فريق العمل الواحد فالبعض يرى انّ العمل يتقدم والاخر يرى عكس ذلك...و - ذلك لعدم تحديد بنود ومعايير للمتابعة وقياس الاداء عدم اكتشاف وجود قصور في التنفيذ وبالتالي لا يتم تصحيح مسارات الانشطة المختلفة</p> | <p>عدم تحديد بنود معايير للمتابعة وقياس الاداء</p> | <p>08</p> |

المصدر: عبد الجواد محمد احمد، كيف تدير وقتك بفاعلية، دار البشير للثقافة والنشر، طنطا، طبعة اولى، 2000، ص 70-74. بتصرف

المطلب الثالث: المنطلقات والمعايير المستخدمة في توزيع الوقت.

1) منطلقات التوزيع

بالرغم من الجوانب التفصيلية التي تنفرد بها كل منظمة على حدى فهناك جوانب ونشاطات عامة ومشاركة بين المؤسسات يوزع عليها الفرد في المؤسسة وقت العمل الرسمي مع اختلاف تحديد النسبة المئوية من الوقت المخصص لكل من هذه الجوانب وتلك النشاطات بين منظمة واخرى وذلك كمايلي:

❖ مكان النشاط: ينقسم النشاط من حيث المكان الى:

- نشاطات داخلية: تتمثل في النشاطات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة كالاتتماعات واللجان والجولات الميدانية بين القسام والادارات.
- نشاطات خارجية: تتمثل في النشاطات التي يمارسها الفرد خارج المؤسسة والتي تتعلق بالأعمال الأساسية لتطوير ونجاح المؤسسات والعاملين فيها مثل: الجولات الميدانية لمواقع العمل الخارجية والندوات والمؤثرات خارج المنظمة¹.

¹ سامي محمد هاشم، مرجع سابق، ص:35.

❖ **مصدر النشاط:** يقصد بالنشاطات هنا تلك الاتصالات التي يكون فيها الفرد طرف فيها وهي تنقسم

من حيث مصدرها إلى:

- اتصالات تتم بمبادرة من الآخرين: تتمثل في النشاطات التي يقوم الفرد على طلب اشخاص اخرين مثل: المرؤوسين او الرؤساء او الاشخاص من خارج المنظمة.
- اتصالات تتم بمبادرة من الفرد: تتمثل في كافة النشاطات التي يقوم بها آخرون بناء على طلب الفرد كالاتصال بمرؤوسيه او رؤساء او اشخاص من خارج المنظمة.
- و في كلتا الحالتين يتطلب النشاط نوعا من التحضير والإعداد والتجهيز وهذا بالطبع يتطلب وقتا من الفرد ولا تقتصر عملية الاتصال سواء بمبادرة من الفرد او من قبل الاخرين على وسيلة دون اخرى فقد تكون شفوية أو كتابية أو الكترونية¹.

❖ **نوعية النشاط:** يمارس الفرد نشاطات عديدة ومتنوعة ويتفاوت الوقت المخصص لكل منها باختلاف

القائمين بها وتنقسم الى²:

- تقديم ارشاد ونصح، نقاش مع الآخرين وتقديم استشارات مع الاخرين.
- تمحيص وفحص وتفكير فردي وتصحيح ومعالجة
- مراقبة ومراجعة وتأكد لتقديم اقتراحات وحلول.
- جولات ميدانية خارج المكتب وامور غير ادارية اخرى.

❖ **قدرة التحكم في النشاط:** ينقسم النشاط من حيث قدرة التحكم الى:

- نشاطات مخطط لها مسبقا: تتمثل في كافة النشاطات التي يمارسها الفرد في مكان ووقت محددين وتكون في الغالب موضوعة في مفكرة العمل اليومية مثل: الاجتماعات والزيارات المحددة مسبقا.
- نشاطات غير مخطط لها مسبقا: تتمثل فيما يطرأ او يفاجئ الفرد ويستلزم منه القيام بنشاط علاوة على ذلك الذي خطط له مسبقا مثل: المقاطعات التلفونية والاستفسارات من مرؤوسين او من اشخاص خارج المنظمة³.

¹ سلامة سهيل فهد، ادارة الوقت بمنهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، 1998، ص: 43

² سامي محمد هاشم، مرجع سابق، ص: 36

³ رأفت حسين فهد، مرجع سابق، ص: 23

2) المعايير المستخدمة في توزيع الوقت.

لا يوجد قاعدة عامة متفق عليها لتوزيع وقت الفرد لوجود عوامل عديدة تؤثر في أسلوب ونهج كيفية توزيع الفرد للوقت وهناك بشكل عام عدد من المعايير المستخدمة لتوزيع وقت الفرد على نشاطات المختلفة في العمل ومن هذه المعايير¹:

- توزيع الوقت طبقاً لحجم النشاط ولنوعية النشاطات المخططة.
- توزيع الوقت طبقاً للإمكانيات المتاحة.
- توزيع الوقت طبقاً للوقت المتاح.
- توزيع الوقت طبقاً للنتائج المتوقعة والمرغوبة على عدم انجاز النشاط في الوقت المحدد.
- توزيع الوقت طبقاً للنتائج المترتبة على المجموعة المحيطة به.
- توزيع الوقت طبقاً لطلبات الآخرين.
- توزيع الوقت طبقاً لإمكانية تأجيل النشاط.
- توزيع الوقت طبقاً لترتيب الأحداث لما يجب الفرد عمله ولما يعرفه.

ويلاحظ من خلال هذه المعايير أنّ بعضها يصلح وينطبق على احد الأفراد وقد لا يصلح او ينطبق على غيره فعلى سبيل المثال: قد يعتمد الفرد على معيار توزيع الوقت طبقاً للنشاطات المخططة في نفس اللحظة تجد يعتمد على معيار أو معيارين اخرين كما يقوم بنشاطات بناء على طلب رئيسه المباشر أو طبقاً لما يرغب او يجب القيام به².

¹ سلامة سهيل فهد، مرجع سابق، ص: 53

² سلامة سهيل فهد، مرجع سابق، ص: 53.

خلاصة الفصل

إن عملية تحليل الوقت التي قمنا بمعالجتها في هذا الفصل يمكن أن تكون بمثابة إدارة متكاملة تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وكذا تحقيق التفوق والتقدم، فمن خلال الأساليب المستخدمة في وظيفة التخطيط للوقت مثلا سنلاحظ حتما أن الشخص الذي سيعمل على إتباعها ستؤدي به إلى الانضباط والشعور بالمسؤولية، وهذا ما يعتبر إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الجودة، كما أن أتباع إجراءات التسجيل وإعادة التحليل للوقت تساعد أيضا على اكتساب التفوق، فعند تحديد طريقة أداء العمل والحديث على الأشياء الصحيحة وبالطريقة الصحيحة لأول مرة سيؤدي إلى تخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض السعر، وعموما فإن تحليل الوقت غاية في الأهمية مما يستدعي تطبيقها في جميع المؤسسات.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل

الوقت داخل مؤسسة الديوان

الوطني للحليب ومشتقاته **ONIL**

- غرب

تمهيد

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، سنحاول في الفصل الثالث إبراز المعلومات النظرية في شكلها الاحصائي وبلغّة الأرقام وكل ما يتعلق بعملية تقييم أداء الفرد وكذا تحليل الوقت داخل مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONIL وبالتحديد الفرع التابع للغرب الجزائري بمستغانم، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي لمعرفة علاقة تقييم أداء الفرد بتحليل الوقت وتأثير هذه العلاقة على أهداف المؤسسة من اجل الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسات الجزائرية واستنتاج المقاربات بين الواقع وكل ما هو نظري. ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى المعلومات المقدمة من خلال القيام بمقابلات شخصية مع مجموعة من المسؤولين خاصة فيما يخص الاقتراحات التي يجب اتخاذها كما قمنا باستبيان خاص بالعمال والمسؤولين لمعرفة حقيقة تحليل الوقت وكذا عملية تقييم أداء داخل المؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى :

-تقديم المؤسسة ونشاطاتها وأهدافها

-واقع أداء الفرد وتحليل الوقت من خلال تحليل استبيان

-نتائج الدراسة وفيها استخلاص العلاقة بين تقييم الاداء وتحليل الوقت وتأثيرها على أهداف مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته.

المبحث الاول: تقديم مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته.

تولي الجزائر الاهتمام الكبير بقطاع الفلاحة اذ نجد ان مجال تربية الانعام ومنتجات الحليب تحظى بحصة سوقية جد هامة في السوق المحلية مقارنة مع الكثير من دول العالم، و يترجم اهتمام السلطات العامة بهذا القطاع بتدعيم المؤسسات الفلاحية العمومية منها والخاصة وفتح المجال امام الاستثمار الخاص في مجال تربية الانعام عن طريق قروض ONSEG لفك الضغط عن القطاع العمومي لكونه مكسب اقتصادي ومالي وفي نفس الوقت اجتماعي هذا باعتبار الحليب من السلع الواسعة الاستهلاك في ظل عدم اكتفاء السوق بهذه المادة الحيوية، مع انه يخضع لقواعد العرض والطلب الا ان الدولة تتدخل كوسيط بين المستهلك الاخير ومؤسسات انتاج الحليب من اجل خلق اسعار في مستوى القدرة الشرائية للمواطن وتبقى الضغوط والأزمات الاقتصادية الحادة سواء كانت داخلية أو خارجية تدفع السلطات المختصة الى العمل على ترشيد وتوافق هذا القطاع مع السياسة الوطنية الرامية إلى حماية المواطن الا انها لا يخلو جو هذه السوق من الضغوطات الخارجية التي تمثل في تلك الأزمات التي وقعت عليها الجزائر سواء اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي او المفاوضات الجارية لانضمام الجزائر سواء في اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وكذا المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة ولأنّ الديوان الوطني للحليب ومشتقاته يعتبر كحلقة وصل بين الوصاية ومؤسسات انتاج الحليب نود في هذا الفصل تبيان عمل هذا الديوان واهم نشاطاته التي يقوم بها.

1) تأسيس مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته

مع مرور سنوات بعد الاستقلال تم تأسيس مؤسسة الحليب سنة 1970 تحت مرسوم رقم 81-354 وفي

اطار اعادة تركيب المؤسسات قسمت الى ثلاث فروع:

• الديوان الجهوي الشرقي.

• الديوان الجهوي الوسط بالجزائر العاصمة.

• الديوان الجهوي الغربي.

2) تعريف مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONIL - غرب - بمستغانم

هي مؤسسة عمومية ذات طابع تقديم خدمات وتجاري لكن بصيغة مهنية مشتركة و متعلقة بالوصاية ووزارة الفلاحة وتخضع للمديرية الجهوية المركزية في التسيير واتخاذ القرار. تأسست 1996/7/8 تحت مرسوم رئاسي رقم 247/97

مقرها حي جبلي محمد المنطقة الصناعية لولاية مستغانم تعمل المؤسسة كوسيط بين المؤسسات انتاج الحليب والوصاية وزارة الفلاحة حيث تضم المؤسسة محل الدراسة 63 عاملا منهم 35 عاملا دائما و 27 عاملا بعقود محددة يعملون 8 ساعات في اليوم على مدار 5 ايام في الاسبوع.

نشاط المؤسسة

- يتولى الديوان الوطني باعتباره مؤسسة تابعة للدولة في مهام تنظيم السوق الوطنية للحليب ومشتقاته وتمويله وضبطه والعمل على استقراره والسهر على تطبيق القوانين.
- كذلك من بين نشاطاته توجيه وتحسين الانتاج وتطويره وتخزين الحليب ومشتقاته.
- تحديد برامج تمويل مؤسسات في مجموعة شروط.
- تشرف على دعم المستثمرات الفلاحية الخاصة بإنتاج الحليب.

3) التنظيم العام لمؤسسة

حسب الدراسة الميدانية التي قمنا بها يتم التنظيم العام للمؤسسة وفق طرق حديثة ومعايير متفق عليها ومضبوطة كالآتي:

التخطيط: يعتبر التخطيط العملية الأساسية في أي نشاط قبل البدء فيه، لأنه من أهم أسباب نجاح أو فشل المؤسسة، أما فيما يخص مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONIL - غرب. وبالرغم من أنها تقوم بالتخطيط قبل اتخاذ القرار، إلا أن خططها الاستراتيجية تحتاج إلى دقة أكبر للتنبؤ بنتائج أي عملية مستقبلية.

التنظيم: تضم المؤسسة محل الدراسة بمستغانم 63 عاملا يعملون 8 ساعات في اليوم، 5 أيام في الأسبوع حيث تستقطب عمالها عبر وكالات التشغيل بأمر من المديرية المركزية.

القيادة: هي من أهم أسباب العمل الجيد داخل المؤسسة القائد الأول فيها هو المدير العام للمؤسسة لأن القرار النهائي يرجع له.

المراقبة والتنسيق: يقوم رئيس مصلحة المراقبة بمراقبة جميع النشاطات المؤسسة ومن بين وسائل المراقبة لوحدة القيادة، حيث تقوم بعدة مهام من بينها مراقبة حضور وغياب العمال.

نظام الأهداف: هدف المؤسسة هو البقاء والاستمرار والنمو أي أن هدفها الطويل الأجل ولها هدف مادي هو تحقيق أكبر ربح ممكن والعمل على ضبط السوق للوصول الى الاكتفاء الذاتي وتمويل خزانة الدولة.

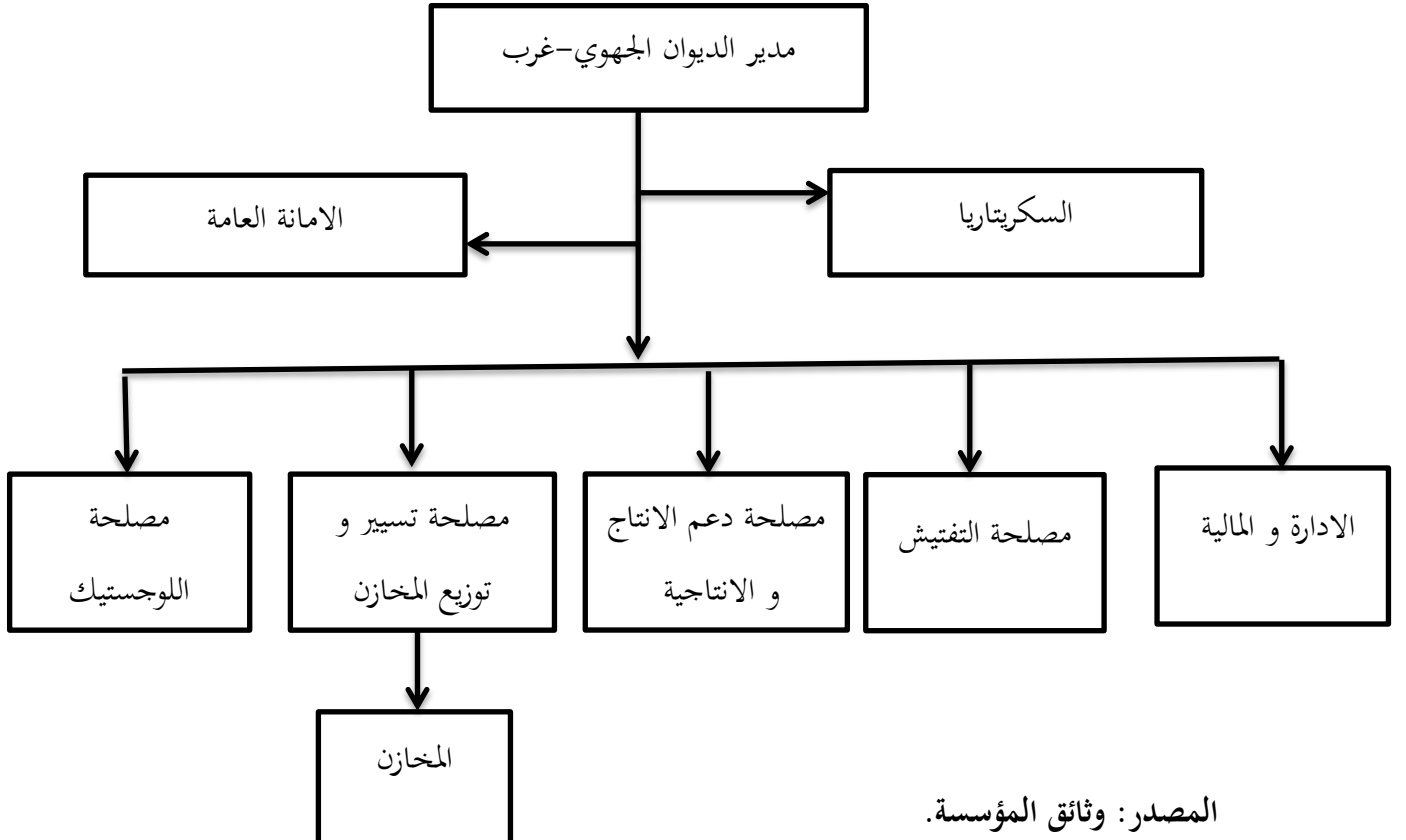
نظام التحفيز: تهتم به مصلحة المستخدمين بحيث أنها تقدم للعمال تحفيزات مادية مثلا علاوات سنوية هدايا وخدمات اجتماعية بالإضافة إلى التحفيز المعنوي كإعتراف بالمجهود والشكر
نظام الاتصال: للمؤسسة نظام اتصال داخلي وخارجي.

1. نظام داخلي: عن طريق المراسلات الداخلية بين المصالح والعمال.
2. نظام خارجي: مثلا مصلحة المستخدمين لها علاقة مع الضرائب والبنوك ومصلحة التجارة لديها علاقة بمؤسسات ومستثمرات فلاحية على العموم تستخدم المؤسسة وسائل متطورة منها الفاكس، الانترنت، الهاتف.... الخ

4) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته -غرب والذي يعبر عن التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة ويوضح مختلف المستويات الادارية والمصالح الفرعية التي بدورها تقوم بأنشطة مختلفة لتحقيق اهداف المؤسسة كما بين انواع الاتصال وشبكات العلاقات داخل المؤسسة.

شكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته - غرب



المصدر: وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONIL - غرب

و يمكن توضيح دور كل مستوى اداري وصلاحياته داخل المؤسسة :

المدير الجهوي العام: هو المشرف العام على المؤسسة، وهو الذي يتولى تسيير المؤسسة بمختلف مصالحتها بصفة عامة والقرار الأخير يعود إليه ويقع تحت تصرفه كل من:

الامانة العامة: وهي تحت مسؤولية المباشرة للمدير تعد همزة وصل بين المدير وباقي المصالح المؤسسة

السكرتارية: وهي التي تنظم الشؤون الخاصة بالمؤسسة، وتنظيم عمل ومواعيد المدير

الادارة والمالية: مهمتا تسجيل العمليات المالية وتسيير الميزانية

مصلحة التفتيش: تقوم بتنفيذ لمختلف المؤسسات الانتاجية للحليب من اجل ضمان تطبيق القوانين المنصوص عليها

مصلحة دعم الانتاجية والانتاج: تقوم بعملية التخطيط وتسيير للعملية الانتاج ودعم الانتاجية من اجل رفع مستو الانتاج العام.

مصلحة تسيير وتوزيع المخازن: تسهر على تسيير المخزون ومراقبته من اجل تخفيض تكاليفه
مصلحة اللوجستيك: تهتم بالإمداد.

المبحث الثاني: واقع تقييم اداء الفرد في المؤسسة

تركز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته - غرب بصفة خاصة وهي كيف تستطيع المؤسسة ان تحقق اهدافها خلال الوقت المبرمج لأداء الافراد وتمكين من تطوير إبداعاتهم من أجل تحسين أدائها مع توفير وقت اضيائي، وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحقق هذه الغاية، لان المشكلة تكمن في ضعف الإدارة في التعامل مع التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية وإصرارها على العمل وفق التوجه الخدماتي والحرص على العمل.

جدول رقم(09) التشكيلة العمالية في المؤسسة.

| المؤسسة | الديوان الوطني للحليب ومشتقاته |
|----------------------------------|--------------------------------|
| سنة الاحصاء | 2015 |
| عدد العمال | 63 |
| التوزيع النسبي للعمل _ مسؤول اول | 01 |
| _ مسؤول مباشر | 07 |
| _ موظف | 55 |

المصدر: اعداد الطالبة

1. عملية تقييم أداء الفرد داخل المؤسسة :

إنّ نظام التقييم الاداء المطبق في مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته -غرب هو نظام متعلق " بعلاوة المرودية الفردية " .

هو نظام التنقيط système d'appréciation notation الذي يهدف الى توزيع المكافآت والتحفيزات وكذا الامر بالنسبة لترقية العامل الى فئة اعلى والتي يترتب عليها زيادة الاجر وتحدد هذه الزيادات والتحفيزات وفق ميزانية محددة من طرف المؤسسة وكذا يمكن التقييم من وضع اسس عقلانية وعادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء والمتعلقة بشؤون العاملين كالتدريب والتي تقوم اساسا على نتائج التقييم.

❖ **مجال تطبيق نظام التنقيط:** يتعلق نظام التيمم المعمول به في مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته - غرب بجميع العاملين في المؤسسة سواء الدائمين منهم او المؤقتين (اطارات، عمال تنفيذيون).

❖ **اهدافه:** إقامة علاقة مباشرة ومتبادلة بين معدل علاوة المرودية الفردية، وبين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقييم أداء العامل وبالتالي تجنب التقدير الجزائي لهذه العلاوة، حيث يسمح نظام التنقيط بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة.

- إدخال ميكانيزمات تقييم صحيحة لكل عامل في وظيفته، حسب معايير وظيفية تخص كل وظيفة.
- محاولة إحداث تطابق وتلاءم بين حصص الأرباح الموزعة، وبين مشاركة العامل في تحقيق هذه النتائج.

- وضع أسس عقلانية وعادلة، لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء والمتعلقة بشؤون العاملين، تقوم بالأساس على نتائج التقييم، أهم هذه القرارات، التقدم والترقية، التدريب والتحسين، إعادة التعيين، تنزيل الرتبة أو الفصل.

❖ **معايير التقييم في نظام التنقيط:** تقييم جميع الفئات على مختلف المستويات لتعطي درجة 10 كأحسن معدل لكل فرد ملتزم بالمعايير الآتية :

- حجم العمل

- نوعية العمل

- المحافظة على المكان

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONIL - غرب

- الانضباط وتضاف الى هذه المعايير معيار الغيابات والتأخر

نموذج التنقيط خاص بتقدير علاوة المردودية الفردية

مؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته - غرب

ادارة الموارد البشرية / مصلحة تسيير المستخدمين

تنقيط علاوة المردودية الخاصة بشهر..... سنة...

المصلحة.....

رمز المصلحة.....

| الرقم | الرمز | الاسم واللقب | حجم العمل | نوعية العمل | المحافظة على المكان | الانضباط | المجموع | الملاحظات |
|-------|-------|--------------|-----------|-------------|---------------------|----------|---------|-----------|
| 01 | ... | | | | | | | |
| 02 | ... | | | | | | | |
| 03 | ... | | | | | | | |
| 04 | ... | | | | | | | |

توقيع المسؤول.....

❖ طريقة وضع النقطة التقييمية: تقوم مديرية الموارد البشرية بوضع في متناول الرؤساء المباشرين

للمستخدمين استمارة الملاحظات وتكون خاصة بكل موظف من الموظفين تحت مسؤوليته التقييم يكون

بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لتأهيل العامل هذه العلامات تترجم في ما بعد الى نقاط هذا التنقيط

يحتوي ايضا على العقوبات المخلة بالسيرة بالإضافة الى الغيابات.

❖ معالجة ورقة الملاحظات: تقوم مديرية تسيير الموارد البشرية بملا استمارات الملاحظات وذلك بكتابة

كل المعلومات الشخصية المتعلقة بالفرد بعدها ترسل استمارة الملاحظات الى الادارة المعنية للاطلاع

عليها ثم بعد ذلك ترجع محتومة وممضاة من طرف المدير العام الى مدير الموارد البشرية، لتملا خانات

الغيابات والعقوبات تكتب الغيابات بعد نزع العدد المسوح به وفق التنقيط المعمول به وهنا تقوم ادارة

الموارد البشرية بتحويل كل خانة الى نقطة وفق تنقيط التقييم، توضع هذه النقاط المحصل عليها في جدول

حيث يكتب به الاسم واللقب والمصلحة التي ينتمي اليها يوضع في خانة الملاحظات اسباب الحرمان من

المكافآت والتحفيزات يرسل هذا الجدول الى الادارة العامة التي لها اتخاذ القرار بتحديد عدد النقاط التي يتحصل عليها الفرد ومن خلال هذا الجدول يتعين عدد الافراد الذين يحصلون على المكافآت وغيرها باستحقاق.

2. عرض الاستبيان ومحاوره.

نظرا لكون الدراسة محاولة الوصول الى تأثير الوقت على اداء الافراد داخل المؤسسة ولكون الفترة المحددة لإنجازها قصيرة بما لا يسمح بان تمتد الدراسة الى ربط تقييم الاداء بمتغيرات اخرى والذي يتطلب وقتا لإيجاد العلاقة والتأثير فيما بينهما اضافة الى ضعف تعاون المسؤولين وعليه كانت الدراسة واضحة موجهة نحو تحليل وقت العمل وعليه ومن اجل ايجاد هذه العلاقة كانت لدينا بعض التساؤلات لبنى عليها هذه الدراسة وهي:

- ما اهمية عملية تقييم اداء الفرد في المؤسسة وما مدى تأثيرها بنشاطاتها ؟
- الى اي مدى تطبق عملية تحليل الوقت داخل المؤسسة وما اهم المضيعات للوقت؟
- هل للفرد علاقة مباشرة بتحليل وقته مما يؤثر على اهداف المؤسسة؟

1.2 منهجية الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وهما منهجان يعدان الاكثر استعمالا ويتوافقان مع دراستنا حيث ان المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة والمنهج التحليلي الذي تم الاعتماد عليه من اجل تحليل وتفسير العلاقة الموجودة بين عملية تقييم اداء الافراد وتحليل الوقت في المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة: لقد تمت الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية وبشرية معينة كما يلي:

الحدود الزمانية: لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة ابتداء من مارس 2015 إلى ماي 2015.

الحدود المكانية: بهدف التعرف على تحقيق اهداف المؤسسة خلال الوقت المبرمج لأداء الافراد

بالمؤسسات الجزائرية اخترنا لتحقيق هذه الدراسة مؤسسة " الديوان الوطني للحليب ومشتقاته - غرب الكائن مقرها بولاية مستغانم.

الحدود البشرية: شملت دراستنا على مجتمعين للدراسة وهما الموظفون ومسؤولو الأقسام للمؤسسة المعنية.

2.2 أدوات جمع المعلومات:

بحكم طبيعة وخصوصية موضوع البحث، المتعلق بتحقيق اهداف المؤسسة خلال الوقت المبرمج لأداء الافراد توجب علينا استخدام أدوات وتقنيات جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة والاستبيان والتي يمكن توضيحها كما يلي:

❖ **الملاحظة:** وتعد منطلق أي بحث، وقبل أي أداة أخرى، حيث تسمح الملاحظة للباحث بالحصول على

معلومات يصعب الحصول عليها عن طريق الاستبانة او المقابلة وقد استخدمت بغرض تشخيص وضع المؤسسة معرفة العلاقة بين المسؤولين والعمال، بالإضافة إلى ذلك فقد سمحت الملاحظة بمعاينة مدى تحليل الوقت وتقييم اداء الفرد وهو ما ساعدنا في الوقوف على:

- التصميم الداخلي للمؤسسة.

- التجهيزات المادية والتقنية المتوفرة بالمؤسسة

- المظهر العام للمسؤولين والعمال وسلوكياتهم التفاعلية فيما بينهم.

❖ **المقابلة:** تعد المقابلة من الادوات الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني

،وبالنظر إلى موضوع البحث انصبت مقابلتنا في استجواب رؤساء الأقسام من المؤسسة والتحاور معهم حول أهمية تقييم اداء الفرد وتحليل الوقت ودوره في دفع عجلة التنمية بالمؤسسة وهذه الاسئلة هي كدعم لأسئلة الاستبانة.

❖ **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أكثر الوسائل جمع البيانات فعالية وشيوعا، وهي عبارة عن استمارة

تحتوي على ثلاث محاور تحتوي مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استقصائية، يجب كل مشارك في العينة عنها بنفسه، وقد اعتمدنا عليها في البحث للتقصي العلمي والكشف عن جوانب الموضوع، كما يسهل الاستبيان من عملية تجميع المعطيات وتصنيفها وبالتالي تفسيرها والوصول الى الاستنتاجات المطلوبة والمناسبة، بالإضافة لكون الاستبيان يتصف بالسرية وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين، وهذا ما يبعد الخوف من المبحوث للإجابة بمصادقية تامة، وقد حاولنا في هذا الاستبيان التقيد بموضوع البحث، وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي من أجل معرفة مدى استجابة المستجوبين له. أما فيما يتعلق بنوعية الأسئلة الموظفة في الاستبيان فقد تنوعت بين الأسئلة المغلقة التي تحتاج إلى

إجابات محددة، وأخرى تحتاج إلى إجابات غير محددة وهي الأسئلة المفتوحة وتتخذ الأسئلة المغلقة أشكالاً متعددة كأسئلة الاختيار الواحد وأسئلة ذات إجابتين فقط.

3.2 مجتمع الدراسة وعينة البحث: إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم، إذ يجب أن يتم اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها، فحسب الموضوع المختار للدراسة فإن المجتمع المحدد يتمثل في المسؤولين والموظفين على أساس ارتباطهم المباشر بالموضوع وبكل المعطيات المتعلقة بهذا المجال، ولقد حددنا كل من المسؤولين والموظفين، حيث يبلغ عدد العمال 63 عاملاً واما عينة البحث تتكون من 30 فرداً، وتم الاعتماد على الطريقة العشوائية وهذا لكونها الطريقة المناسبة للقائم بالبحث نظراً لمدى قدرة هذا النوع من العينات على تمثيل المجتمع.

وبعد عملية المراجعة لقوائم الاستبيان وإجراء عملية الفرز للإجابات المقدمة من طرف الأفراد(العمال والمرؤوسين) ثم تحليل النتائج على أساس إجاباتهم حاولنا وضع بعض التخمينات عن النتائج بهدف:

- الكشف عن مستوى أداء الفرد وتقييمه.
 - الكشف عن برجة أنشطة الافراد داخل المؤسسة ودوره في الرفع من الاداء.
 - الكشف عن الوسائل والأدوات المستخدمة من طرف الديوان الوطني للحليب ومشتقاته-غرب لتحقيق احسن أداء للعاملين والرقى به نحو التطور والتحسين.
 - الإسهام في عرض آلية جيدة تجمع بين تحليل الوقت، وتفعيل أداء العاملين في ذلك من جهة أخرى، والخروج بصيغ ودلالات تؤكد أهمية تقييم أداء العاملين في تحقيق اهداف المؤسسة.
- إذ نحاول الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، لاكتمال الصورة علمياً وعملياً، فقد ركزت الدراسة التطبيقية على الدراسة الشاملة باستعمال الاستبانة والمقابلة المباشرة للحصول على معلومات أكثر موضوعية وتكمن أهمية الدراسة الشاملة في كونها تعكس الواقع، واستعملت نتيجة لحداثة الموضوع وقلة تسليط الضوء على أهمية الوقت داخل المؤسسات، وقد استخدمت طريقة المقابلة، مقابلة بعض المسؤولين المعنيين بموضوع التقييم وهو موضوع البحث، وهذا يسمح بجمع المعلومات الكاملة عن ظروف العمل، وواجبات، ومسؤوليات كل عامل وكيفية أداء الوظيفة، هذه الطريقة تصلح في حالة جمع المعلومات من أشخاص لا يستطيعون ملئ قوائم الاستبانة بأنفسهم نظراً لعدم سيطرتهم على اللغة المستعملة فيها أو عدم قدرتهم فهم الأسئلة أو انشغالهم بالعمل، لكن

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

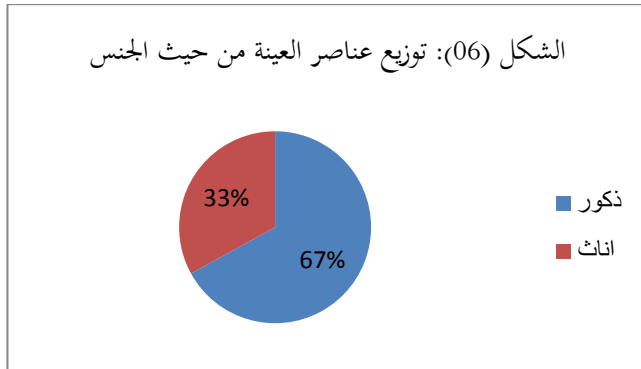
الديوان الوطني للبحوث ومشتقاته ONIL - غرب

يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى توافر إمكانيات من حيث الجهد والمال والوقت، استعملت كتقنية تكميلية مساعدة للحصول على المعلومات الكاملة والصحيحة عن موضوع البحث.

4.2 خصائص عينة البحث

أولاً: من حيث الجنس: الجدول التالي يبين عناصر العينة من حيث الجنس (ذكور، اناث)

الجدول رقم (10) توزيع عناصر العينة من حيث الجنس (ذكور، اناث)



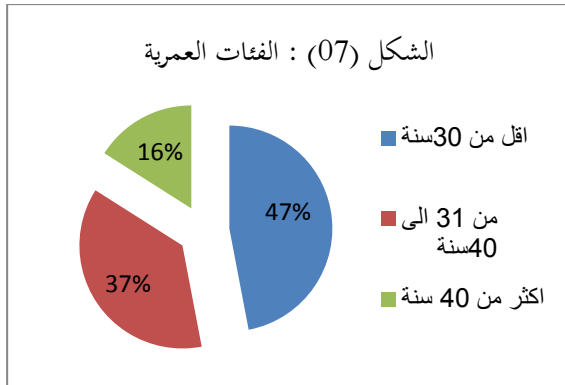
| الجنس الفتة | ذكور | | اناث | | المجموع |
|----------------|-------|------|-------|------|---------|
| | العدد | % | العدد | % | |
| مسؤولين | 05 | 62.5 | 03 | 37.5 | 08 |
| موظفين | 15 | 68.8 | 07 | 31.2 | 22 |
| المجموع | 20 | 67 | 10 | 33 | 30 |

المصدر: اعداد الطالبة بناءً على تفريغ نتائج الاستبيان

يبين الجدول (10) أنّ أغلبية العمال هم ذكور حيث يمثلون نسبة 67% من مجموع افراد العينة ولا يتجاوز نسبة الاناث 33% ويرجع ضعف العنصر النسوي في العينة الى طبيعة المؤسسة التي تعتمد في نشاطها على الجهد العضلي خاصة في المخازن لان هذا القسم يعد نشط في المؤسسة لذا ينعدم فيه العنصر النسوي ويبقى هذا الاخير مقتصر على قسم الادارة.

ثانياً: من حيث السن: يبين المدرج التكراري التالي المبني على اساس الجدول مختلف اعمار العمال في المؤسسة.

الجدول (11) توزيع عناصر العينة من حيث السن



| السن الفتة | اقل من 30 سنة | | من 31 الى 40 سنة | | اكثر من 40 سنة | | المجموع |
|---------------|---------------|------|------------------|----|----------------|------|---------|
| | العدد | % | العدد | % | العدد | % | |
| مسؤولين | 3 | 37.5 | 4 | 50 | 1 | 12.5 | 08 |
| موظفين | 11 | 50 | 7 | 32 | 4 | 18 | 22 |
| المجموع | 14 | 47 | 11 | 37 | 5 | 16 | 30 |

المصدر: اعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONIL - تجرب

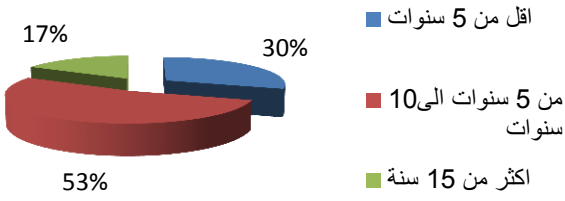
يلاحظ من الجدول (11) أنّ الفئة التي لا يزيد عمرها عن 31 سنة فاقل تمثل 47% من العينة وبالأخص عند الموظفين حيث يستحوذون على 50% من اجمالي العينة هذا راجع الى ان المؤسسة تملك عدد كبير من الموظفين ويعود كبر هذه الفئة لكون المؤسسة تتبع سياسة استقطاب العمال في هذا السن من اجل الاستفادة منهم أكثر نظرا لطبيعة نشاطها، يليها الفئة التي تمتد اعمارهم بين 31 سنة و 40 سنة بنسبة 37% وهم الركيزة الاساسية في المؤسسة وذلك لخبرتهم في العمل بما يفيد في الرفع من انتاجية المؤسسة وتبقى اخر فئة هي فئة الاكثر من 40 سنة وترجع قلة هذه الفئة لان المؤسسة قد قدمت سنّ التقاعد لبعض الافراد.

رابعاً: من حيث الاقدمية: يوضح الجدول التالي مدّة الخدمة في المؤسسة والتي حصرت ما بين 5 و 15 سنة.

الجدول رقم (12) توزيع عناصر العينة من حيث مدة الخدمة في المؤسسة

| المجموع | اكثر من 15 سنة | | من 5 الى 10 سنوات | | اقل من 5 سنوات | | الاقدمية الفئة |
|---------|----------------|----|-------------------|----|----------------|----|----------------|
| | عدد | % | عدد | % | عدد | % | |
| 08 | 02 | 25 | 04 | 50 | 02 | 25 | المسؤولين |
| 22 | 03 | 14 | 12 | 54 | 7 | 32 | الموظفين |
| 30 | 05 | 17 | 16 | 53 | 9 | 30 | المجموع |

الشكل (08): مدّة الخدمة في المؤسسة



المصدر: اعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول (12) ان هناك تباين ما بين فئات العينة من حيث الاقدمية اذ نجد أنّ الفئة التي أقدميتها ما بين 05 و 10 سنوات تمثل مدى العينة وهذه السنوات كافية بان يكون للعمال الخبرة الكافية لرفع مستويات العمل كما تعتبر المحرك الاساسي له لأن اغليبتهم من الموظفين، وتأتي بعدها العمال الذين اقدميتهم اقل من 05 سنوات بنسبة 30% ما يفسّر ان المؤسسة قد أجرت سياسة استقطاب عمال جدد لحاجتها لليد العاملة، اما العمّال الذين تزيد مدّة خدمتهم في المؤسسة عن 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 17% ما بيّن ان المؤسسة اجرت عملية منح تقاعد لبعض العمال واستقطاب اخرين ما اثر على نسبتهم اذ يمثلون اقل نسبة اجمالي العينة.

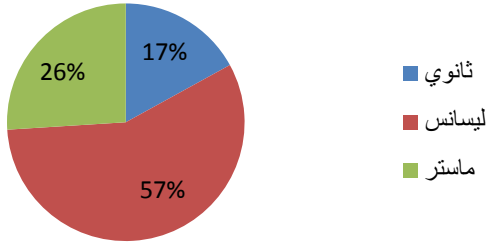
خامساً: من حيث المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي المؤهلات العلمية للعمال حيث اقتضرت في ثلاث

شهادات: شهادة ماستر، ليسانس وكأقل مستوى بثانوي.

الجدول رقم (13) توزيع عناصر العينة من حيث المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي الفئة | ثانوي فاقل | | ليسانس | | ماستر | | المجموع |
|------------------------|---------------|-----|--------|-----|-------|-----|---------|
| | عدد | % | عدد | % | عدد | % | |
| المسؤولين | 00 | 00% | 05 | 63% | 03 | 37% | 08 |
| الموظفين | 05 | 23% | 12 | 54% | 05 | 23% | 22 |
| المجموع | 5 | 17% | 17 | 57% | 8 | 26% | 30 |

الشكل (09): المؤهل العلمي



المصدر اعداد الطالبة بناءً على تفريغ نتائج الاستبيان

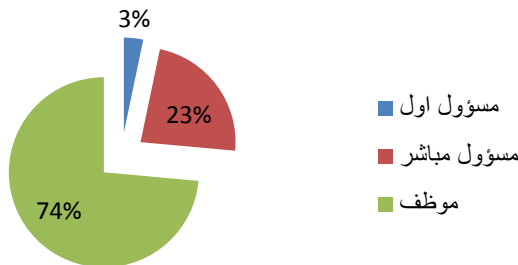
من خلال الجدول (13) يتضح ان غالبية عمال المؤسسة لمستوياتهم العلمية تركز حول شهادة ليسانس وذلك بنسبة 57% ما بين المرؤوسين والموظفين، تليها الفئة التي مؤهلاتها العلمية ماستر اكايمي وهذا راجع الى ان بعض المصالح تتطلب مستويات عالية لإدارة العمل وتبقى الفئة الاقل هي فئة ثانوي فاقل التي تعادل نسبة 26% وذلك للوظائف التي لا تتطلب مستوى تعليمي عال، حيث ينعدم عدد المسؤولين عند هذا المستوى وهذا لان لا يمكن ان يكون مسؤول مستواه التعليمي لا يتناسب مع وظيفته.

سادسا: من حيث درجة الوظيفة: تم اختيار ثلاث مقاييس للدرجة الوظيفة وهي مسؤول اول، مسؤول مباشر وموظف من اجل توزيع افراد العينة.

الجدول رقم (14) توزيع عناصر العينة من حيث درجة الوظيفة

| عدد | عدد | % | درجة الوظيفة |
|-----|------|-------|--------------|
| 01 | 3.3 | 3.3% | مسؤول اول |
| 07 | 23.3 | 23.3% | مسؤول مباشر |
| 22 | 74 | 74% | موظف |
| 30 | 100 | 100% | المجموع |

الشكل (10): درجة الوظيفة



المصدر: اعداد الطالبة بناءً على تفريغ نتائج الاستبيان

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

الديوان الوطني للحليمة ومشتقاته ONIL - بحري

من خلال الجدول (14) الذي يبين توزيع افراد عينة الدراسة من حيث درجة الوظيفة كانت اغلبية الافراد من الموظفين اذ تأخذ أكبر عدد ما يعادل 22 فرد وذلك اخذا لنسبة الموظفين الذين أكبر عدد وكذلك المستهدف الاول للتقييم تليها نسبة المسؤولين المباشرين ما يعادل نسبة 23.3% وذلك لمعرفة الحيدة بنظام التقييم واخر فئة تأخذ نسبة 3.3% ما يعادل مسؤول الاول واحد

3. تحليل العلاقة بين تقييم الأداء وتحليل الوقت داخل المؤسسة.

يمكن اظهار نتائج الاستبيان كالآتي:

1.3 البعد الاول: تقييم اداء الفرد: لقد جاءت نتائج هذا المحور وفق ما تضمنه من فقرات والتي يمكن

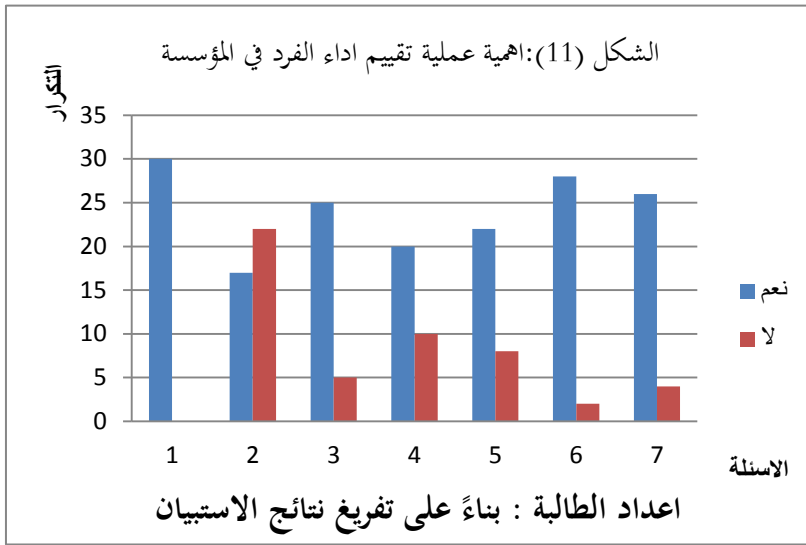
تلخيصها في مجموعة من الجداول، تلخص فقرات هذا المحور (يمكن الرجوع إلى الملحق رقم (01) لمزيد من التفاصيل):

الجدول (15): نتائج اهمية عملية تقييم اداء الفرد في المؤسسة (الفقرة 01):

| الرقم | البيان | المقياس | |
|-------|---|---------|-------|
| | | نعم | لا |
| 01 | هل تقوم مؤسستك بعملية تقييم الاداء؟ | تكرار | تكرار |
| | | 30 | 00 |
| | | 100 | 00 |
| 02 | تكون على دراية بوقت التقييم؟ | تكرار | تكرار |
| | | 8 | 22 |
| | | 27 | 73 |
| 03 | تخضع عملية التقييم الاداء لرقابة مباشرة من قبل الادارة المؤسسة؟ | تكرار | تكرار |
| | | 25 | 05 |
| | | 83 | 17 |
| 04 | اكثر من مرة خضعت فيها للتقييم الاداء؟ | تكرار | تكرار |
| | | 20 | 10 |
| | | 67 | 33 |
| 05 | هل تعرف اهداف تقييم ادائك؟ | تكرار | تكرار |
| | | 22 | 8 |
| | | 73 | 27 |
| 06 | ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الاهداف؟ | تكرار | تكرار |
| | | 25 | 05 |
| | | 83 | 17 |
| 1.6 | حساب العلاوات والمكافآت؟ | تكرار | تكرار |
| | | 28 | 02 |
| | | 93 | 7 |
| 2.6 | تحسين مستوى اداء الافراد؟ | تكرار | تكرار |
| | | 27 | 03 |
| | | 90 | 10 |
| 3.6 | الكشف عن الاحتياجات التدريبية؟ | تكرار | تكرار |
| | | 16 | 14 |
| | | 53 | 47 |
| 4.6 | اختيار الاشخاص المؤهلين للترقية؟ | تكرار | تكرار |
| | | 26 | 04 |
| | | 87 | 13 |
| 07 | يتم اطلاع الافراد على نتائج التقييم؟ | تكرار | تكرار |

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

الديوان الوطني للحلبي ومشتقاته ONIL - غرب



يتضح من خلال البيان المبني على اساس نتائج الاستبيان بما يؤكد الجدول اعلاه ان نسبة كبيرة من عدد الافراد لها الادراك التام بأهمية عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة حيث نلاحظ ان الاجابة بنعم تأخذ اكبر الاجابات اذ ان المؤسسة مواظبة على تطبيق عملية تقييم أداء بما تفسره نسبة 100% وهذا يعكس ان

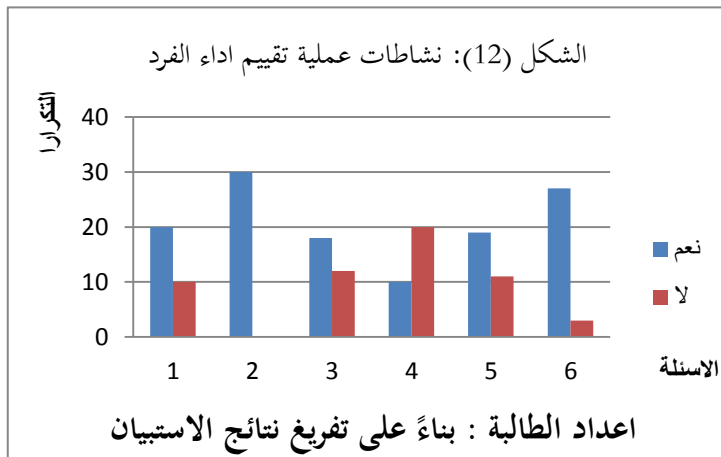
المؤسسة الفرد تعتمد على سياسات الموارد البشرية والتي من بينها تقييم أداء الفرد وذلك لاستعمال نتائجها لاتخاذ قرارات تتعلق بالعمال، وهذا في سرية من التجهيز للعملية وتوقيتها اذ ان نسبة 73% من مجموع العينة ليس لها علم بتوقيت العملية حتى لا يكون التحايل في نتائج العملية مع الكشف عن حقيقة أداء العامل، في ظل رقابة مباشرة من طرف الادارة هذا ما تفسره نسبة 83% من اجمالي العينة ممن يؤكدون على رقابة الادارة وذلك لأهمية العملية في المؤسسة، وهي بصفة دورية اي تقوم المؤسسة بعملية التقييم لعدة مرات على مدار السنة كما جاء في مضمون السؤال هل اكثر من مرة خضعت فيها للتقييم الاداء؟ الذي وصلت نسبته 67% بنعم من اجمالي اجابات العينة، مع ان لدى الافراد الدراية التامة بأهداف عملية التقييم اذ بلغت 73% وهناك تقارب بين افراد العينة من حيث الهدف الحقيقي من العملية اذ يتفق عدد كبير على تحسين أداء الفرد تصل نسبتهم 93% تليه الكشف عن الاحتياجات التدريبية بنسبة 90%، تليه حساب العلاوات والمكافآت بنسبة 83% واخيرا تأخذ اجابة اختيار الاشخاص المؤهلين للترقية 53%، مع العلم ان في نهاية عملية التقييم يتم اطلاع افراد على النتائج اذ تبلغ العملية 87% من اجمالي الاجابات العينة مما يوضح جانب من شفافية العملية.

ومن خلال تحليل الجدول والبيان يتجلى ان عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة تحظى بقدر كاف من الاهتمام هذا ما يفسر ان المؤسسة تهدف الى تحسين أداء عمالها للوصول الى اهدافها الاستراتيجية ولتوسع نشاطها مع ان للأفراد كامل الوعي بمدى اهميتها حتى انهم يعلمون اهدافها وهذا ما يؤكد البيان الذي يوضح الاجابة بـ "نعم" كان دائما في اعلى مستوياته مقارنة مع منحى الاجابة بـ "لا".

جدول رقم (16): عرض وتحليل نتائج الاستمارة الخاصة بنشاطات تقييم اداء الفرد (الفقرة 02):

| الرقم | البيان | نعم | | لا | |
|-------|---|-------|-----|-------|----|
| | | تكرار | % | تكرار | % |
| 01 | المعايير التي تستخدمها مؤسستك واضحة؟ | 20 | 67 | 10 | 33 |
| 02 | يتم التقييم على اساس الاداء الحالي؟ | 30 | 100 | 00 | 00 |
| 03 | يعتمد اسلوب التقييم على ملاحظات المديرين؟ | 18 | 60 | 12 | 40 |
| 05 | تستخدم مؤسستك طريقة الادارة بالأهداف في تقييم اداء العاملين والتي تركز على النتائج المستقبلية والانجازات المطلوب تحقيقها؟ | 19 | 63 | 11 | 37 |
| 06 | يتم تقييم الافراد من خلال تحديد مستوى ادائهم وسلوكهم ومهاراتهم حسب مجموعة معايير محددة مسبقا | 27 | 90 | 03 | 10 |

من خلال ما يوضحه البيان أنّ المعايير التي تستخدمها المؤسسة لعملية تقييم الاداء واضحة وهذا ما تؤكدته نسبة الاجابة بـ " نعم" اذ بلغت 67 % وتنفي هذه الاجابة 10 افراد من العينة ايما يعادل 33% او الاثمن غير راضون عن هذه المعايير، يتفوقون بالاجمال على ان التقييم معتمد على الاداء الحالي اذ بلغت نسبته 100%، و 18 فرد يعتبرون ملاحظات المديرين



جزء من عملية التقييم بل تعتمد عليه اذ تبلغ نسبة 60% اما الباقي فقد نفى هذه الاجابة فهم هذه الاجابة فهم لا يعتبرون ملاحظات المدير جزء من العملية، مع ان 19 فرد من العينة اعتبروا أنّ المؤسسة تستخدم طريقة الادارة بالأهداف في تقييم اداء العاملين والتي تركز على النتائج المستقبلية والانجازات المطلوب تحقيقها ما يعادل 63% في المقابل نسبة 37% تنفي هذه الاجابة، لكنهم يتفوقون على المؤسسة يتم تقييم الافراد فيها من خلال تحديد

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

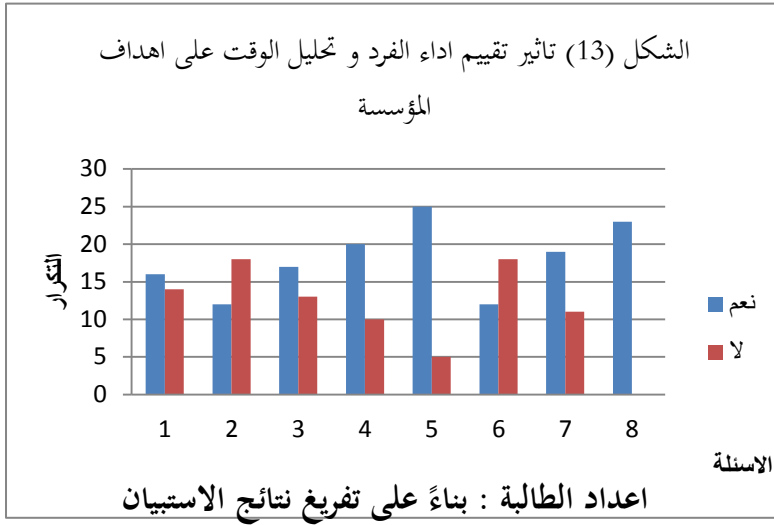
الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONIL - غرب

مستوى ادائهم وسلوكهم ومهاراتهم حسب مجموعة معايير محددة مسبقا اي بنسبة 90% من اجمالي الاجابات وهي نسبة جدّ معتبرة.

و مما سبق يتضح ان نشاطات عملية التقييم واضحة وهذا يبين جزء ثان من شفافية العملية وهذا ما يترجمه البيان فنسبة الاجابة ب "نعم" كانت في اعلى المراتب من الاجابة ب "لا" هذا ما بين رضى الافراد العينة على نشاطات التقييم.

الجدول (17): عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بتأثير نتائج تقييم الاداء وتحليل الوقت على أهداف المؤسسة (الفقرة 03).

| الرقم | البيان | نعم | لا |
|-------|---|-------|-------|
| | | تكرار | تكرار |
| 01 | يترتب على عملية تقييم الاداء تحسين الاداء | 16 | 47 |
| | | 53 % | 14 % |
| 02 | تعتمد عملية تقييم الاداء على الاداء الفعلي | 12 | 60 |
| | | 40 % | 18 % |
| 03 | عملية تقييم الاداء في مؤسستك تعطيك حق الاعتراض والتظلم اذا شعرت بانه لم يعطيك حقلك في التقييم | 17 | 43 |
| | | 57 % | 13 % |
| 04 | تسهل عملية تقييم اداء الافراد في اعطاء مؤشرات كفاءة العمل | 20 | 33 |
| | | 67 % | 10 % |
| 05 | تسهل عملية تقييم الاداء تقدير مساهمة الفرد في تحقيق اهداف المؤسسة | 25 | 17 |
| | | 83 % | 05 % |
| 06 | يبدل الافراد الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد | 12 | 60 |
| | | 40 % | 18 % |
| 07 | يستخدم الفرد وقته المتاح له وجهده في تحقيق اهداف المؤسسة | 19 | 37 |
| | | 63 % | 11 % |
| 08 | تسمح عملية تقييم اداء الفرد من ربح الوقت لتحقيق اهداف المؤسسة | 23 | 23 |
| | | 77 % | 07 % |



يترتب عن تطبيق عملية تقييم الاداء أداء الفرد في المؤسسة من تحسين أداء الفرد وهذا يبين ان للعملية دور فعال في الرفع من فعالية الفرد ودوره في تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة كما توضحه النسبة التي وصلت الى 53%، وهي عملية تعتمد على الاداء الحالي اذ يحاسب الفرد عن كل ما يقدمه في العمل و هذا ما تبينه النسبة ب 40% ما يجعل المؤسسة و يسهل عليها

ان تبني اهدافها الاستراتيجية بناءً على ما هو لديها من نتائج الاداء الحالي. وهذا في شفافية تطبيق العملية حيث تؤكد اجراء حق الاعتراض والتظلم للفرد اذا شعر بان لم يأخذ حقه في التقييم اذ تبلغ نسبة 57% وهذا ما يدفع العمال الى زيادة ولائهم الى المؤسسة وهذا الاخير بدوره يسهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المؤسسة بطريقة مباشرة، وهذا ما تفسره نسبة 67% لإدراك الفرد بان من اهداف عملية تقييم ادائه اعطاء مؤشرات كفاءة العمل كما انهم يجمعون على انها عملية تسهم في تقدير مساهمة الفرد لتحقيق اهداف المؤسسة اذ بلغت نسبتها 83%، وهذا يزيد من احساس الأفراد أنهم جزء اساسي من تحقيق اهداف مؤسستهم ما يدفعهم الى القيام بكل المهام في الوقت المحدد ما تؤكد نسبة 40% وهي نسبة مثيرة للجدل اذ نجد ان نسبة النفي تفوقها ب 20%، بالرغم من استخدام كل الوقت المتاح وجهده من اجل تحقيق اهداف المؤسسة هذا يفسر ان العمال يعانون من ضياع الوقت لعدم التخطيط للوقت مع الاجماع على انّ عملية تقييم أداء الفرد تسمح من ربح الوقت لتحقيق اهداف المؤسسة لتصل نسبته 77% وهذا يفرض على المؤسسة ايجاد التدابير اللازمة والحلول العاجلة من اجل ادراك خلل تحليل الوقت داخل المؤسسة لأنه العامل المهم في أداء الانشطة في وقتها المحدد.

من خلال ما سبق نستنتج ان هناك اجماع على ان عملية تقييم أداء الافراد عن طريق نتائجها تؤثر مباشرة على اهداف المؤسسة رضى الافراد بنتائج العملية بالرغم من تقرب منحى نتاج "نعم" والاجابة ب "لا" الا انه تبقى المدرجات التكرارية الايجابية في اعلى مستوياتها وهذا ما يزيد من اصرار الفرد على تحقيق اهداف المؤسسة في الوقت المحدد بالرغم من ضيقه.

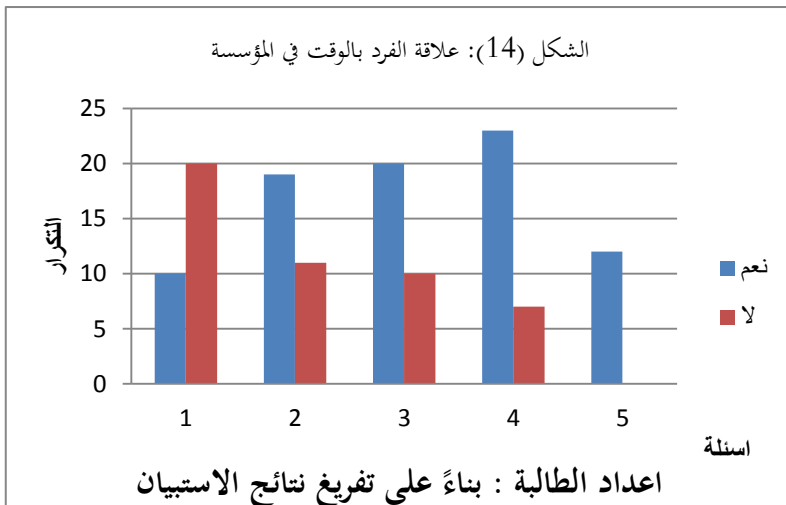
2.3 البعد الثاني: تحليل الوقت

تبين الجداول الاتية نتائج المحور الثاني وذلك وفق ما تضمنه من فقرات حيث مثلت هذه النتائج في الشكل البياني (يمكن الرجوع إلى الملحق رقم (01) لمزيد من التفاصيل):

جدول رقم (18): عرض وتحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالوقت وعلاقته بالفرد والمؤسسة

(الفقرة 01).

| الرقم | البيان | نعم | | لا | |
|-------|--|-------|----|-------|----|
| | | تكرار | % | تكرار | % |
| 01 | هل طبقت مؤسستك جدول زمني خاص بأداء المهام | 10 | 33 | 20 | 67 |
| 02 | هل تعاني من عدم تنظيم وقتك | 19 | 63 | 11 | 37 |
| 03 | هل تعتقد ان ساعات العمل المحددة كافية لإنجاز المهام | 20 | 67 | 10 | 33 |
| 04 | ادراك قيمة الوقت تشعرك بالمسؤولية تجاه تحقيق اهداف المؤسسة | 23 | 77 | 07 | 23 |
| 05 | هل يزعجك ان تطلب منك المؤسسة التقيد بجدول اعمال | 12 | 40 | 18 | 60 |



يتضح من الجدول ان المؤسسة لا تطبق جدول زمني خاص بكل فرد للعمل وهذا ما جعل حوالي 67% يرفضون ذلك لان اغلبهم موظفين لديهم اعمال روتينية لا تحتاج لجدولة انشطة اعمالهم اليومية بالمقابل نجد ان ما نسبته 63% يعانون من عدم تنظيم وقتهم مع الاعتراف على ان ساعات العمل المحددة كافية لإنجاز المهام اذ وصلت

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

الديوان الوطني للحليج ومشتقاته ONIL - غرب

نسبتها الى 67% من اجمالي الاجابات بالمقابل نجد نسبة 77% لهم الادراك التام بقيمة الوقت التي تشعرهم بالمسؤولية تجاه تحقيق اهداف المؤسسة مع كل هذه الحقائق لا يوافق الافراد ان تقيدهم المؤسسة بجدول اعمال اذ بلغت هذه النسبة 60%.

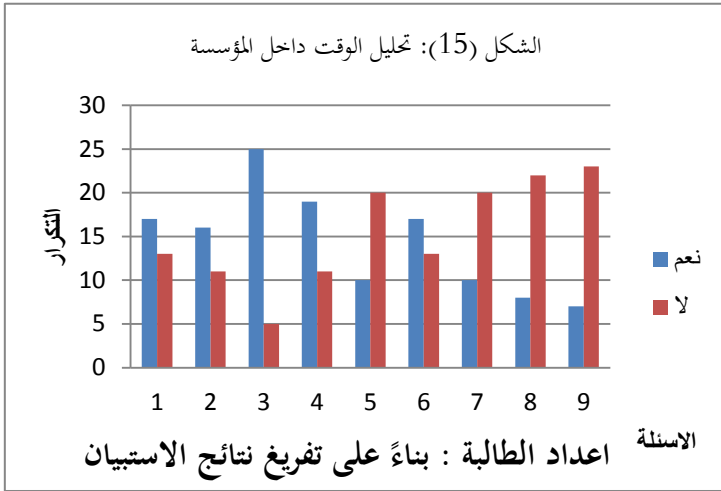
ومن خلال ما سبق يتضح ان هناك بعض التعارض على الاجابات خصوصا وان المؤسسة لا تلزم موظفيها بجدول اعمال هذا ما يترجمه البيان، تكرار الاجابة بـ "لا" اعلى بكثير من الاجابة بـ "نعم" هذا ما يجعل الافراد يعانون من ضياع الوقت لديهم ولا يستفيدون منه مع ادراكهم التام بان الوقت احد اهم العوامل التي من شأنها تحقق اهداف المؤسسة.

2.2.3 جدول رقم (19): عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بتحليل الوقت (الفقرة 02).

| الرقم | البيان | نعم | | لا | |
|-------|---|-------|----|-------|----|
| | | تكرار | % | تكرار | % |
| 01 | هل تقضي كل الوقت المتاح لك في العمل في اداء المهام | 17 | 57 | 13 | 43 |
| 02 | يتم تفويض بعض المسؤوليات والمهام لشخص آخر | 16 | 53 | 14 | 47 |
| 03 | هل تعتقد ان استثمار الوقت يحقق الاهداف | 25 | 83 | 05 | 17 |
| 04 | لديك اهداف واضحة لترغب في تحقيقه عندما تبدأ في اداء المهام | 19 | 63 | 11 | 37 |
| 05 | تبقى في مكتبك متأخرا لإنهاء عمالك | 10 | 33 | 20 | 67 |
| 06 | تحقيق اهداف المؤسسة على راس اهدافك كفرد | 17 | 57 | 13 | 43 |
| 07 | هل تعتقد انك تسيطر على الوقت لان لديك جدول زمني تخطط فيه الانشطة المختلفة اليومية والاسبوعية وغيرها | 10 | 33 | 20 | 67 |
| 08 | تسجل الوقت وتعيد تحليل ماذا عملت في الفترات السابقة | 08 | 27 | 22 | 73 |
| 09 | تعيد توزيع وقتك على الأنشطة التي تؤديها بتناسق | 7 | 23 | 23 | 77 |

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

الديوان الوطني للحليج ومشتقاته ONIL - تجريب



يتضح من خلال نسب جدول ان الافراد يقضون كل الوقت المتاح في العمل لأداء المهام بنسبة 57% وهي نسبة لا بأس بها لكنها ليست بعيدة عن نسبة النفي اذ تبلغ هذه الاخيرة 42% مما يثير نوع من الجدل، مع القيام بتفويض بعض المسؤوليات والمهام لشخص آخر اذ تبلغ نسبة التفويض 53% ذا يعني ان هناك روح تعاون الفريق مما يؤثر ايجابا على المؤسسة. كما نلاحظ ان للأفراد الاعتقاد الجازم ان

استثمار الوقت يحقق الاهداف حيث تبلغ حوالي 83%، وهذا ما يدفعهم نحو العمل لان لديهم اهداف واضحة يرغبون في تحقيقها عند مباشرة اداء المهام مثلما تبينه النسبة. مثلما تبينه النسبة. بالمقابل نجد ان عدد قليل من الافراد يفضلون البقاء في المكتب لوقت لإنهاء العمل بنسبة 33% وهذا قد يرجع ان المؤسسة لا تدفع للعمال تعويضات عن كل ساعة اضافية. لذا يجب على المؤسسة ان تحترم حقوق العمال بأن تمنحهم اوقات الراحة في الوقت المحدد وتمنحهم أجر الساعات في حالة ما إذا كانت هناك ساعات عمل اضافية، من اجل زيادة احساس الفرد انه جزء من المؤسسة ليضع اهداف مؤسسته على راس اهدافه الخاصة، لكن اغلبية افراد العينة ليس لديهم السيطرة على الوقت هذا لانهم لا يملكون جدول زمني لتخطط الانشطة المختلفة اليومية والاسبوعية وغيرها وهذا تفنده الاجابة بـ "لا" اذ بلغت اعلى مستوياتها ب-67%، بل تؤكد الاجابة المئوية عن تسجيل الوقت واعادة تحليله بما تعلق بالفترة السابقة حيث عرفت نسبة ضعيفة جدا بلغت ادنى مستوياتها مقدرة 27%، هذا ما يجعلهم يفشلون في اعادة توزيع اوقاتهم اذ بلغت النسبة 23%.

من خلال التحليل السابق نستنتج ان الافراد يقضون كل وقتهم في العمل وأن لديهم روح الفريق اذ انهم يفوضون بعض المهام مما يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة، زيادة على ذلك ان هناك بعض الافراد يفضلون البقاء لأوقات متأخرة من اجل اتمام المهام وتبقى هذه الاخيرة نقطة تقاطع بين اداء المهام وتحليل الوقت، وبالرغم من كل هذا يعاني العمال من مضيعات الوقت الراجعة لعدم وجود اهتمام بتحليل وجدولة الانشطة، ولهذا يجب

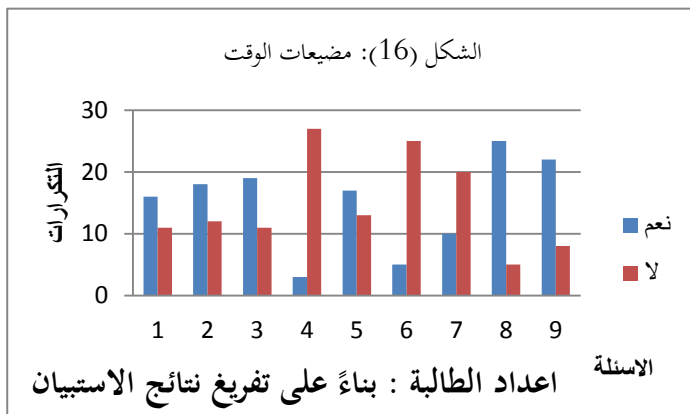
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

الديوان الوطني للحليج ومشتقاته ONIL - تجريب

على المؤسسة ان تضع تدابير لازمة لضبط وقت الانشطة وهذا عن طريق تخطيط للوقت وتحليله واعادة توزيعه من اجل الوصول الى الاهداف المرغوبة.

الجدول رقم(20): عرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بمضيعات الوقت (الفقرة 03).

| الرقم | البيان | نعم | | لا | |
|-------|--|-------|----|-------|----|
| | | تكرار | % | تكرار | % |
| 01 | تعاني من تضييع الوقت | 16 | 53 | 11 | 47 |
| 02 | غياب الاهداف والاولويات في العمل يتسبب في ضياع وقتك | 18 | 60 | 12 | 40 |
| 03 | يتسبب غياب التنظيم الشخصي في تضييع الوقت | 19 | 63 | 11 | 37 |
| 04 | تستخدم سياسة الباب المغلق واستخدام الهاتف لربح الوقت | 03 | 10 | 27 | 90 |
| 05 | تضيع وقتك اثناء قيامك بأعمال كلها لوحده | 17 | 57 | 13 | 43 |
| 06 | تنخرط في التجمعات والمحادثات خارج العمل في وقت العمل | 05 | 17 | 25 | 83 |
| 07 | ترى كثرة الاجتماعات تضييع للوقت | 10 | 33 | 20 | 67 |
| 08 | نقص الرقابة والانضباط يضيع الوقت | 25 | 83 | 05 | 17 |
| 09 | تسببت مضيعات الوقت في تأخر تحقيق اهداف مؤسستك | 22 | 73 | 08 | 27 |



يوضح الجدول الخاص بمضيعات الوقت ان نسبة 53% من الافراد يعانون من تضييع الوقت اثناء وقت العمل المتاح كما لهم الاعتقاد التام ان غياب الاهداف والاولويات في العمل يتسبب في ضياع الوقت اذ تبلغ نسبة الاجابة بنعم 60% خصوصا عدم التنظيم الشخصي كطاولة المكتب

المزدحمة بالأوراق وغيرها التي بلغت نسبتها 63% من اجمالي الاجابات العينة. مع العلم انهم لا يستخدمون سياسة الباب المغلق والهاتف لربح الوقت اذ بلغت اجابة 90%، حيث نلاحظ البيان انها تبلغ مداها من بين الاجابات، كما يؤكدون على ان تضييع الوقت من مسبباته قيام الفرد بالأعمال كلها لوحده اذ تبلغ هذه النسبة 57% بالمقابل. هم ينفون تماما التجمعات والمحادثات خارج العمل في وقت العمل اذ تبلغ نسبتها 83% ولا

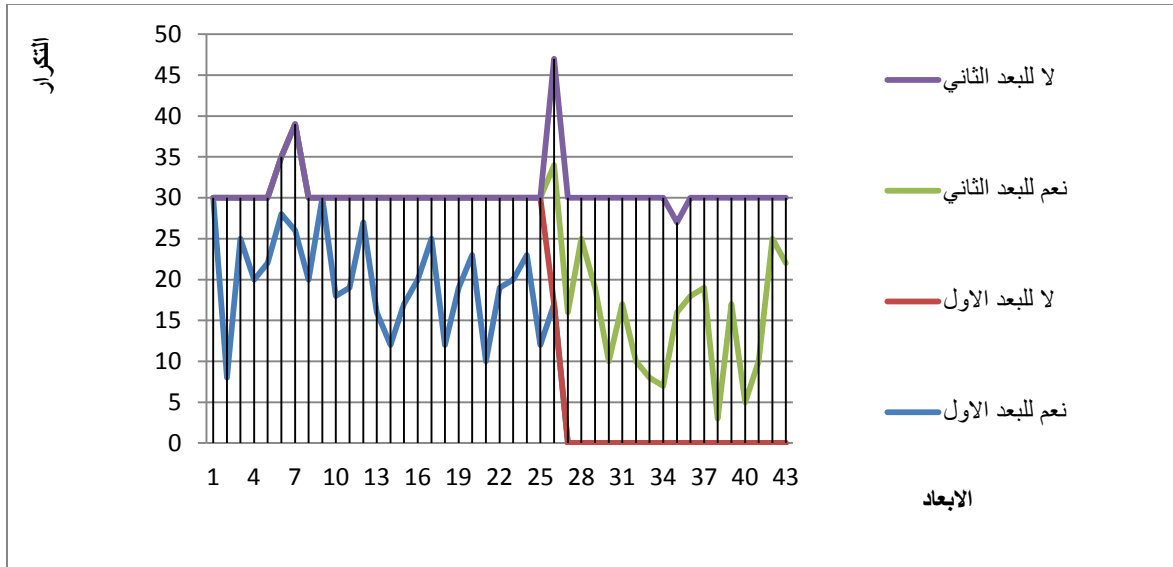
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأداء الفرد و تحليل الوقت داخل مؤسسة

الديوان الوطني للحليج ومشتقاته ONIL - غرب

يرون كثرة الاجتماعات على انها مضيعة للوقت اذ ان 22 فرد يجمعون على ذلك اذ تبلغ النسبة 67%، لكن يركزون على ان نقص الرقابة والانضباط يضيع الوقت اذ بلغت النسبة 83% من اجمالي اجابات العينة وهذا ما يرونه سبب رئيس في تأخر تحقيق اهداف المؤسسة.

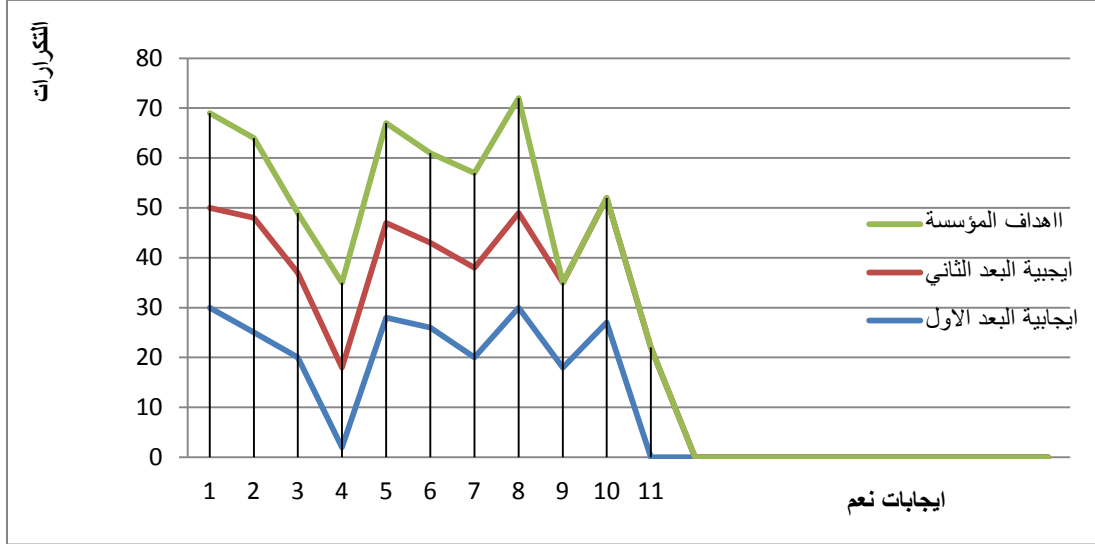
من خلال ما سبق نستنتج ان الافراد يعانون من مضيعات الوقت مع ان لهم كامل الوعي بان غياب تحديد الاولويات والاهداف وعدم التنظيم الشخصي يسبب ضياع الوقت بالرغم من انهم يمتنعون عن التجمعات المحادثات في اوقات العمل بل يؤكفون ان نقص الانضباط احد اهم مضيع للوقت ومع كل هذه الحقائق الا اننا والسلب نلاحظ تناقض كبير مع ما يشاطرونه وما هو واقع وهذا ما يؤكده البيان بالتذبذبات الواضحة بين الايجاب وهذا يعني ان الافراد لا يسيطرون على كامل الوقت المتاح لهم.

الشكل (17): استنتاج العلاقة بين تقييم اداء الفرد وتحليل الوقت وتحقيق اهداف المؤسسة.



المصدر: اعداد الطالبة بناءً على تحليل نتائج الاستبيان.

الشكل (18): العلاقة الايجابية بين تقييم اداء الفرد وتحليل الوقت وتأثيرها على اهداف المؤسسة.



المصدر: اعداد الطالبة بناءً على تحليل نتائج الاستبيان

من خلال المنحنى البياني اعلاه الذي يمثل العلاقة ما بين عملية تقييم اداء الفرد وتحليل الوقت والمبني اساسا على نتائج الاستبيان والجداول يستنتج:

- ان هناك تناقض كبير وواضح ما بين البعدين اذ ان هناك اهتمام بتطبيق بعملية تقييم أداء الفرد وهذا ما يظهر في المنحنى (01) الذي يظهر باللون الازرق بالرغم من وجود فيه كثير من التذبذبات التي تلزم المؤسسة من توفير كل الامكانيات التي من شأنها تسهل تطبيق العملية.
- يلاحظ ان في حالة ما إذا تطلب المؤسسة التقيد بجدول اعمال لا يتماشى والعمل داخل المؤسسة وهذا ما يظهره منحنى السلبية وهذا ما يفسر ان العمال لا يعملون وفق جدول زمني محدد معاملة من طرف المؤسسة مما يدفع بالمؤسسة بأن تضع تدابير لازمة وذلك بوضع تخطيط للنشاطات وجدولة للأنشطة بما يفدها من تحقيق اهدافها في الوقت المحدد.
- يعتبر تحليل الوقت داخل المؤسسة غائب عن تنفيذ النشاطات وذلك لان الاعمال روتينية الاولويات وهذا ما جعل منحنى تحليل الوقت في المستويات السلبية له وهذا يفرض على المؤسسة التقيد بتطبيق عملية تحليل الوقت لأنه لا يمكن ان يكون كل الافراد وفق اولوياتهم لان هذا ينعكس سلبا على اهداف المؤسسة.

- تنتج عن تطبيق عملية تحليل الوقت في المؤسسة بالكشف عن الفجوات العمالية التي تترتب عن تحليل وقت الانشطة والقيام بالمهام.
- هناك علاقة ضمنية بالرغم من سلبية المنحنى بين الاداء وتحليل الوقت اذا نجد انّ الإيجابية في البعد الاول تتوازي مع ايجابية البعد الثاني الذي هو تحليل الوقت اي في نفس المستوى وهذا ما يظهره وما يؤكد منحنى اليمين.
- عندما اخذت الاجابات الإيجابية فقط للتمثيل فعند قراءتنا لمنحنى " العلاقة الايجابية بين تقييم اداء الفرد وتحليل الوقت وتحقيق اهداف المؤسسة " من الاعلى الى الاسفل نجد ان اهداف المؤسسة تتركز بدرجة اولى تخطيط لأوقات الانشطة والمهام حتى تكون قاعدة جيدة من الاداء وخلاصة القول ان العلاقة ما بين اداء الفرد وتحليل الوقت وتحقيق اهداف المؤسسة هي علاقة طردية والواحدة منهما تتأثر بالأخرى.

خلاصة

لقد أظهرت الدراسة الميدانية لتقييم أداء الافراد وتحليل الوقت الادراك التام مدى اهمية الوقت ولكن دون التطبيق والاهتمام والتطبيق السليم لعملية تقييم أداء الفرد ورجع سبب ذلك إلى أن الغاية موجودة ومرجوة لكن الوسيلة والأسلوب أمران يطمح إليهما بيد أنه يمكن القول أنها تمكّنت من وضع نظام أداء متميز يتقارب جدًا مع ما يرضي العاملين وما يحقق اهداف المؤسسة، رغم وجود بعض التحفظات فيه.

وعند الاستفسار عن تحليل الوقت كان جواب المسيرين في المؤسسة على أنهم يعملون حسب الاولويات وأنها فعلا عملية فنية في مراحلها الأولى من التنفيذ فهي تحتاج إلى أرضية ثقافية ملائمة في المؤسسة الديوان الوطني للحليب ومشتقاته وتجنيد فعلي للطاقات لكي يصبح تطبيق نظام زمني موحد، وهذا ما تقوم به مؤسسة من خلال حملات التوعية والشرح لمضمون النظام إلى جانب دورات التدريب للفئات المشرفة على تنفيذه، من أجل تامين وإثراء النظام وتحسين فعالية أدائه.

خاتمة عامة

يعتبر أداء الأفراد اول دعامة للأداء الاقتصادي ومن أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور اقتصاد دولة بأكملها وتنظيمه وارتقاء المجتمعات بصفة عامة الى قمة مقاييس الاداء العالمية في السرعة والتسابق نحو الظهور بالجديد في كل يوم والتنافس نحو الافضل، حيث لا يمكن ان تؤجل عمل اليوم الى الغد وان اداء اليوم اذا لم يؤدي لن يؤدي ابداء، ومن هنا فإن أداء الأفراد في الورشات والمصانع يمثل الحدود المشكلة للاقتصاد الوطني والمؤشر العاكس لمدى صحته فكلما كان أدائهم في اعلى مستويات.

كلما كان تحقيق الاهداف على المستوى الجزئي أي المؤسسة جيدة وعليه تنعكس بصفة عامة على الاقتصاد الوطني.

فعندما نتكلم عن الاداء فإننا نقصد جملة من الابعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الانجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ المهمات ومدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت اما من الجانب المعنوي فتعني مدى حماس العامل ورغبته في انجاز المهام الملقاة على عاتقه

وبالمقابل اذا اردنا ان نعطي هذا الاداء قيمة معينة فيجب علينا ان نطابقه مع ما هو محقق من مجموع ما كان مخطط له وبهذا نشكل مصطلح تقييم اداء الفرد والذي ينحصر في تقدير الاداء ثم قياس الانتاجية وتكون هذه العملية خلال معلم زمني محدد ومن هذا الاخير نقول ان الاعمال بصفة عامة لا نقوم بها بعشوائية وانما لا بد من تخطيط لها والتنظيم لها والا هم من ذلك تحديد وقت ادائها والا تصبح غير صالحة اذا قمنا بها في غير زمانها وهذا لان الوقت هو مورد يتدفق بتناسق واستمرار ولا يمكن ارجاع ما فات منه و من خلال دراستنا للجانب النظري يمكن استخلاص النتائج التالية :

- عملية تقييم اداء الفرد تكشف عن كيفية اداء المسؤولين والواجبات وفق المعدل المفروض من الفرد ومعرفة هذا المعدل نتيجة تحليل الاداء، اي دراسة الوقت والعمل وانشاء علاقة بينهما.
- عملية تقييم اداء الفرد تساعد المؤسسة لوضع معدلات اداء معيارية للاحتفاظ بالمهارات والقدرات البشرية المتميزة وكذا استعمالها كمؤشرات الحكم على دقة سياسات ادارة الموارد البشرية.
- تهدف عملية تقييم اداء الافراد الى تحقيق عدّة اهداف تمس جميع المستويات التنظيمية وذلك باعتبارها تمس جميع وظائف ادارة الموارد البشرية فتائجها تعتبر حجر الزاوية لقرارات متخذي القرار.
- تتطلب عملية تقييم الاداء منهجية في التطبيق وتسلسل مراحلها اذ انها تتلخص في مجموعة نشاطات.
- تنتهي عملية تقييم الاداء الفرد بتقرير الاداء الذي يعتبر الفاصل بين القرارات التي تكون في صالح الفرد او عليه والاخذ بعين الاعتبار كل المشاكل التي تؤثر سلبا على العملية.
- يعتبر الوقت احد الموارد المتاحة للفرد لتحقيق اهداف العمل وتقاس فعالية الوقت بمدى كفاءة الفرد في الاستفادة منه لتحقيق هذه الاهداف مقارنة بالتكلفة التي تنفقها المؤسسة لشراء هذا الوقت في شكل مرتبات واجور ومزايا نقدية او عينية.

خاتمة عامة

- مشكلة الوقت حلها هو الفرد نفسه لأنه هو سرّ التعامل معه والاحسن ان يستثمر الوقت بكل ما اتى من طاقة.
- انّ اولى بدايات حل مشكلات الوقت هو تحليله اذ ان هذه العملية تبدأ من معرفة كيفية استخدام الوقت المتاح ويعتبر تحديد الاهداف اولى خطوات استثمار الوقت.
- الانشطة تترتب حسب جدولة الوقت، والوقت لا بد ان ينفق بأربعة طرق وفق عاملا العاجل والمهم.
- الهدف العام لتحليل الوقت هو اظهار مواضع مستويات الاداء وتحديد الفجوات العمالية.
- تحليل الوقت يساعد على اعادة توزيع الوقت على الانشطة والوقوف عند مضيعاته قصد التخلص منها من اجل ربح وقت إضافي.
- من خلال تحليل الفصل التطبيقي يتضح جليا انّ:
- تنتج عن تطبيق عملية تحليل الوقت في المؤسسة بالكشف عن الفجوات العمالية التي تترتب عن تحليل وقت الانشطة والقيام بالمهام.
- تنتج عن تطبيق عملية تحليل الوقت في المؤسسة بالكشف عن الفجوات العمالية التي تترتب عن تحليل وقت الانشطة والقيام بالمهام.
- عند دراسة عملية تقييم اداء الفرد في المؤسسة وذلك بدون تعريضها لمؤثرات انها تحظى بقدر كاف من الاهتمام وكامل وعي الافراد بمدى اهميتها حتى انهم يعلمون اهدافها، كما ان نشاطات عملية التقييم واضحة وهذا يبين جزء ثان من شفافية العملية مما يرضى الافراد على نشاطات التقييم وهذا ما يثبت الفرضية الاولى تنتج عن عملية تقييم اداء الفرد نتائج مرضية عند عدم تدخل متغيرات.
- توضح نتائج تقييم الاداء على أهداف المؤسسة ان هناك اجماع على رضى الافراد بنتائج العملية بالرغم من تقرب منحى الايجابية والاجابة السلبية الا انه تبقى منحى الايجاب في اعلى مستوياته وهذا ما يزيد من اصرار الفرد على تحقيق اهداف المؤسسة في الوقت المحدد بالرغم من ضيقه وهذا ما يثبت الفرضية الثانية انه هناك علاقة تلازميه بين تقييم اداء الفرد وتحليل الوقت وتحقيق اهداف المؤسسة وخلاصة القول تتركز بدرجة اولى تحليل أوقات الانشطة والمهام حتى تكون قاعدة جيدة من الاداء وان العلاقة ما بين اداء الفرد وتحليل الوقت وتحقيق اهداف المؤسسة هي علاقة طردية والواحدة منهما تتأثر بالأخرى.

قائمة المراجع

I. الكتب

1. السالم مؤيد واخرون، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، 2002
2. ابو شيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، 2000,
3. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2006,
4. احمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في ادارة الموارد البشرية والافراد، الدار الجامعية، مصر، 2003
5. توفيق عبد الرحمن، الاداء البشري الفعال للخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2000، بدون ذكر بلد النشر
6. حمد محمد، الإدارة التنافسية للوقت، اترك للنشر والتوزيع، مصر، 2000
7. حمود خضير واخرون، ادارة لموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2001
8. خالد بن عبدالرحمان الجريسي، ادارة الوقت من المنظور الاسلامي والاداري، جدة
9. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000
10. راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، تنمية المديرين، تقييم الاداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الافراد، دار التعليم للطباعة والنشر، مصر، 2011
11. رضا السيد، اسس وعادات التميز لدى الافراد ذوي المهارات الادارية العالي، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، طبعة اولى، 2007
12. رعد حسن الصرن، فنّ وعلم ادارة الوقت، دار الرضا للنشر، سوريا. طبعة اولى، 2000
13. زهير ثابت، كيف تقييم اداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001
14. سامي محمد هاشم، سلمي حريز، فنّ ادارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة للنشر، الاردن، طبعة اولى، 2007
15. سامي محمد هاشم، سليم بطرس، فنّ ادارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة للنشر والتوزيع، الاردن، طبعة اولى، 2007

16. ستيفن آر كوفي، العادات السبع للناس الاكثر فعالية، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، طبعة اولى، 2001
17. سعاد نائف البر نوطي، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، دار وائل للنشر، بدون ذكر البلد، طبعة ثالثة، 2007
18. سلامة سهيل فهد، ادارة الوقت بمنهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، 1998
19. شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الاداري، دار اسامة للنشر، عمان، طبعة اول
20. طارق السويدان، فن ادارة الوقت، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، طبعة ثانية، 2004
21. عبد البارى ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003
22. العقيد ابراهيم حمد، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية بشرية، الرياض، 2000
23. عليان رجي مصطفى، ادارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر، عمان
24. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005
25. قاسم نايف علوان واخرون، ادارة الوقت : مفاهيم، عمليات، تطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، طبعة اولى، 2009
26. لوثر جي سيوارت، ادارة الوقت، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، طبعة اولى، 2001
27. محمد الصيرفي، قياس وتقويم اداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، بدون ذكر البلد، طبعة اولى، 2008
28. محمد عباس سهيلة، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، طبعة اولى، 2003
29. مدحت ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، دار الكتب المصرية، مصر، طبعة اولى، 2012
30. مرسي جمال الدين، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة لقرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 456
31. مهدي حسن زويلف، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، طبعة اولى، 2002
32. ميريل ان دوجلاس، واخرون، ادارة الوقت، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، المعمورة، طبعة اولى، 2008

33. نادر احمد ابو شيخة، إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة اولى، 2009
34. نادية عبد القادر احمد، مهارات ادارة الوقت، دورة تدريبية منشورة: كيف تصنع قائدا متميزا، الاردن، 2008

II. المراجع اللغة الاجنبية :

1. . Barillot ، pilotage de la performance et stratégie. exemple du tableau de bord prospectif. Revue gestion. N 02. 2000
2. . Martory ، Crozet ، Gestion des ressources humaines ، pilotage social et performance ، imprimerie chirat ، paris ، 2002 .
3. . Alain fernandez. Les nouveaux tableaux de bord des décideurs. . Editions d'organisation. Pari. 2000

III. المذكرات:

1. احمد خضر، تقييم اداء العاملين، مذكرة ماجستير، منشورة، جامعة دمشق، 2009
2. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007
3. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2012
4. جهاد بن محمد الرشيد، ادارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، مذكرة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، 2003
5. رافت حسين شاكر، تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية التجارة غزة 2006
6. عبير فوزي خطيب، ادارة الوقت واثرها على مستوى اداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا 2009
7. عمار بن عشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة

8. عوني فتحي خليل عبيد، واقع ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة غزة، 2009
9. موسى محمد ابو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين، مذكرة ماجستير، منشورة، 2010
10. مومن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، 2012
11. هيفاء عبد الله الوليدي، مدى كفاءة ادارة الوقت لدى العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير، جده
- IV. الملتقيات والمجلات**
- 1 عبد الفتاح بوخمحم، عزالدين هروم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد السابع
- 2 ميعاد حميد علي، نموذج محاسبي مقترح لتقويم اداء انتاجية العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد34، 2013
- 3 يرقى حسين، جوال محمد السعيد، مداخلة: المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الادارة الفعالة للوقت، ملتقى دولي حول الابداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12,13, ماي، 2010

V. المواقع الالكترونية:

1. <https://faihanotaibi.wordpress.com/>
2. <http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ABEN1351.pdf>
3. www.abahe.co.uk
4. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/336842>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

صحيفة استبيان

سيدي الكريم / سيدي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته,,,

الموضوع: تعبئة استبيان لبحث ماستر اكايمي

تهدف هذه الاستبانة لجمع البيانات لغرض اعداد مذكرة ماستر اكايمي بعنوان "تقييم اداء الفرد من خلال تحليل الوقت داخل المؤسسة ودوره تحقيق اهدافها" وتشمل الاستبانة بعدين " تقييم الاداء - تحليل الوقت" ويتضمن كل بعد مجموعة فقرات ولأن الاداء مرتبط بالفرد والوقت حكم عليه، نود أن نعرف علاقة اداء الفرد خلال مدة العمل بأهداف المؤسسة ولأنك انت الذي تعطينا صورة صحيحة حول ما سبق فإننا نلتمس منك الإجابة على الاسئلة في الاستبيان بكل دقة وصراحة بوضع علامة (X) داخل القوس الذي تراه انت مناسباً. و نتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات، واستخدامها لغرض علمي، وشكرا لكم على حسن تعاونكم معنا.

الباحثة: ملوك خيرة

المحور الاول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة

| | | | | | | |
|--|----------------|--|-------------------|--|----------------|------------------------|
| | | | انثى | | ذكر | الجنس |
| | اكثر من 40 سنة | | من 31 الى 40 سنة | | اقل من 30 سنة | العمر |
| | اكثر من 15 سنة | | من 5 الى 10 سنوات | | اقل من 5 سنوات | مدّة الخدمة في المؤسسة |
| | ماستر | | ليسانس | | ثانوية فأقل | المؤهل العلمي |
| | موظف | | مسؤول مباشر | | مسؤول اول | درجة الوظيفة |

المحور الثاني: الابعاد

البعد الاول: تقييم اداء الفرد

الفقرة 01: مكانة واهمية تقييم اداء الفرد

| لا | نعم | البيانات |
|----|-----|--|
| | | هل تقوم مؤسستك بعملية تقييم الاداء |
| | | تكون على دراية بوقت التقييم |
| | | تخضع عملية التقييم الاداء لرقابة مباشرة من قبل الادارة المؤسسة |
| | | اكثر من مرة خضعت فيها للتقييم الاداء |
| | | هل تعرف اهداف تقييم ادائك |
| | | اذا اجبت بنعم: ما هو الهدف الرئيسي من بين هذه الاهداف: |
| | | 1. حساب العلاوات والمكافآت |
| | | 2. تحسين مستوى اداء الافراد |
| | | 3. الكشف عن الاحتياجات التدريبية. |
| | | 4. اختيار الاشخاص المؤهلين للترقية. |
| | | 5. هل مجرد اجراء اداري |
| | | يتم اطلاع الافراد على نتائج التقييم |

الفقرة 02: نشاطات تقييم اداء الافراد

| لا | نعم | البيان |
|----|-----|--|
| | | المعايير التي تستخدمها مؤسستك واضحة |
| | | يتم التقييم على اساس الاداء الحالي |
| | | يعتمد اسلوب التقييم على ملاحظات المدربين |
| | | يتم التقييم بشكل سنوي |
| | | تستخدم مؤسستك طريقة الادارة بالأهداف في تقييم اداء العاملين والتي تركز على النتائج المستقبلية والانجازات المطلوب تحقيقها |
| | | يتم تقييم الافراد من خلال تحديد مستوى ادائهم وسلوكهم ومهاراتهم حسب مجموعة معايير محددة مسبقا |

الفقرة 03 نتائج تقييم الاداء على المؤسسة.

| لا | نعم | البيان |
|----|-----|---|
| | | يترتب على عملية تقييم الاداء تحسين الاداء |
| | | تعتمد عملية تقييم الاداء على الاداء الفعلي |
| | | عملية تقييم الاداء في مؤسستك تعطيك حق الاعتراض والتظلم اذا شعرت بانه لم يعطيك حقلك في التقييم |
| | | تسهم عملية تقييم اداء الافراد في اعطاء مؤشرات كفاءة العمل |
| | | تسهل عملية تقييم الاداء تقدير مساهمة الفرد في تحقيق اهداف المؤسسة |
| | | يبدد الافراد الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد |
| | | يستخدم الفرد وقته المتاحة له وجهده في تحقيق اهداف المؤسسة |
| | | تسمح عملية تقييم اداء الفرد من ربح الوقت لتحقيق اهداف المؤسسة |

البعد الثاني: تحليل الوقت

الفقرة 01: الوقت وعلاقته بالفرد والمؤسسة.

| لا | نعم | البيان |
|----|-----|--|
| | | هل طبقت مؤسستك جدول زمني خاص بأداء المهام |
| | | هل تعاني من عدم تنظيم وقتك |
| | | هل تعتقد ان ساعات العمل المحددة كافية لإنجاز المهام |
| | | ادراك قيمة الوقت تشعرك بالمسؤولية تجاه تحقيق اهداف المؤسسة |
| | | هل يزعجك ان تطلب منك المؤسسة التقيد بجدول اعمال |

الفقرة 02: تحليل الوقت

| لا | نعم | البيان |
|----|-----|---|
| | | هل تقضي كل الوقت المتاح لك في العمل في اداء المهام |
| | | يتم تفويض بعض المسؤوليات والمهام لشخص آخر |
| | | هل تعتقد ان استثمار الوقت يحقق الاهداف |
| | | لديك اهداف واضحة لترغب في تحقيقه عندما تبدأ في اداء المهام |
| | | تبقى في مكتبك متأخرا لإنهاء عملك |
| | | تحقيق اهداف المؤسسة على راس اهدافك كفرد |
| | | هل تعتقد انك تسيطر على الوقت لان لديك جدول زمني تخطط فيه الانشطة المختلفة اليومية والاسبوعية وغيرها |
| | | تسجل الوقت وتعيد تحليل ماذا عملت في الفترات السابقة |
| | | تعيد توزيع وقتك على الأنشطة التي تؤديها بتناسق |

الفقرة 03: مضيعات الوقت

| لا | نعم | البيان |
|----|-----|---|
| | | تعاني من تضييع الوقت |
| | | غياب الاهداف والاولويات لديك في العمل يتسبب في ضياع وقتك |
| | | يتسبب غياب التنظيم الشخصي (طاولة مكتبك مزدحمة) في تضييع الوقت |
| | | تستخدم سياسة الباب المغلق واستخدام الهاتف لربح الوقت |

| | | |
|--|--|--|
| | | تضييع وقتك اثناء قيامك بأعمال كلها لوحدهك |
| | | تنخرط في التجمعات والمحادثات خارج العمل في وقت العمل |
| | | ترى كثرة الاجتماعات تضييع للوقت |
| | | نقص الرقابة والانضباط يضيع الوقت |
| | | تسببت مضيعات الوقت في تأخر تحقيق اهداف مؤسستك |

تحياتي لكم وشكرا لكم

الملخص: تعتبر عملية تقييم اداء الفرد من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية المعقّدة والمهمّة اذ تعتمد على المؤسسات من اجل السعي وراء تحقيق اهدافها و ذلك عن طريق تحديد الانجاز الفعلي للأفراد خلال فترة زمنية معينة وهذا في ظلّ جملة متغيرات خاصة وأنّ في العصر الحالي اصبحت السرعة هي اساس و اغتنام الفرص مرهون بتحليل الوقت اذ إنّ للوقت دور كبير في التأثير على اداء الفرد و بشكل مباشر اذ يجب علينا ان نعتبر عامل الوقت من اهم الموارد الانتاجية للمؤسسات و لا بد من استثماره بكل الطرق الممكنة حتى تضمن المؤسسة تحقيق اهدافها بأعلى معدلات.

Abstek

The process of individual valuation delivery from the major going ,on administration armony humanité mean the complexe end the very assignement once the corporation based this armony humanité main the complexe and the very assignement once the corporation based this armony humanité for sting alove realization to his aimes ba a way the limitation of the effective achievment to the human being. During the specific period of time all this in veirable whole because in this actual age, the quilness became the best and the exploitation of accasion is stilled with analysis of time. Because the time has a bi grole on the effection to delivery of the human and with direct confignation.so we must to exploitetion this lifesaver by all the possbility ways mtil the establishment connotation his realization of his aims cuth .

The key word :

The value of the delivery, the analysis of the time, the delivery of human.