

جمهورية السودان
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة شندي
كلية الدراسات العليا و البحث العلمي

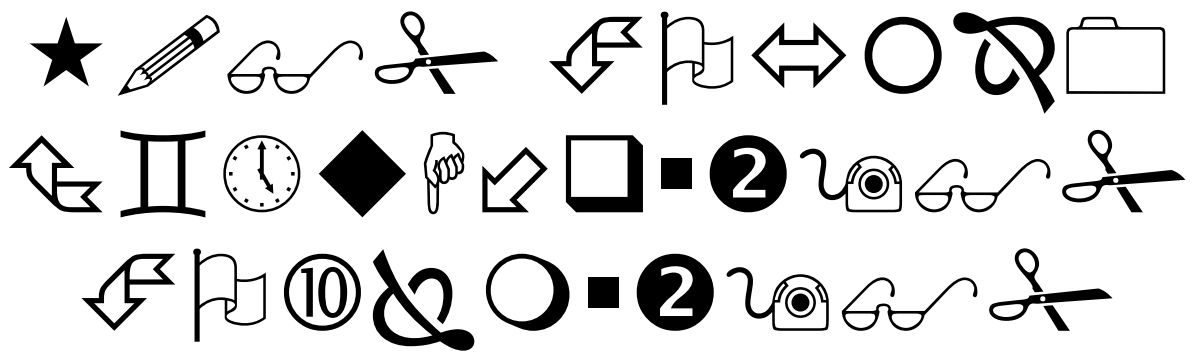
أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات
دراسة حاله على القطاع المصرفي بمدينة شندي
2017-2016

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

المشرف:
د.التجاني الطاهر عبدالقادر

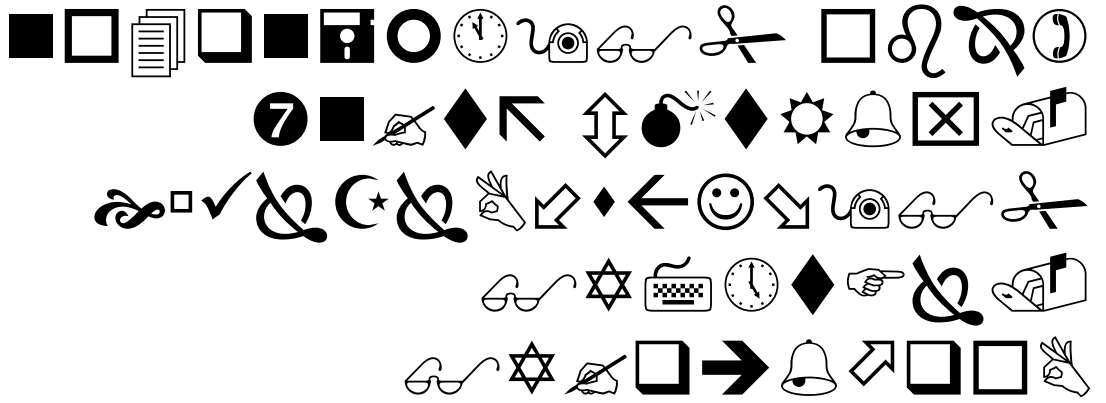
اعداد الطالبة:
أروى الشيخ سالم الشبي

1439هـ - 2017م



الإستهلال :-

قال تعالى:



سورة النساء الآية 103

إهداء:

إلى من غمراني بحبهما وعطفهما الشمعتان المضيئتان

أمي وأبي

إلى من أعانني بكل جهد وإخلاص

أخي محمد

إلى من هم عوني وسندي في الحياة إخوتي

فاطمة-إسراء-أحمد

إلى أسرتي الصـــــــــــــــــغيره.....

زوجي و أبنائي....

إلى كل من ساندي ووقف بجانبني وكان عوننا وذخرنا لي.....

الشكر والتقدير:

اولاً الشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الشكر له علي ما اكرمني ووفقني لأتم هذا البحث المتواضع.

والصلاة علي سيدنا وقائدنا نبي البر والرحمة نبينا محمد صلي الله عليه وسلم والشكر الجزيل للصرح الشامخ جامعة شندي

كما امتن كل الامتتان لأستاذ الفاضل د/ التجاني الطاهر عبد القادر

قم للمعلم وفه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا

لما قدمه لي من توجيهات ونصائح قيمة، ولما منحني من وقته الغالي، فكان عوناً لي و سناً، فاجعله ذخراً يا الله. والشكر أيضاً للأخ العزيز / محمد الشيخ لما قدمه إلي من مساعدة لإكمال هذا البحث.

والشكر أيضاً لمن كان عوني وسندي أبي / د. الشيخ سالم الشيخ القرابي ، لتشجيعه لي كي أصل لهذه المرحلة.

كما اشكر كل المكتبات التي أمدتني من علمها الوافر ... بتوفيرها المراجع والمعلومات وأيضاً إلى كل البنوك والمصارف بمدينة شندي متمثلة في جميع موظفيها لتعاونهم التام لإخراج هذه الدراسة.

المستخلص :

تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل إهدار الوقت الأمر الذي انعكس سلباً على أداء العاملين وبالتالي حال دون تحقيق أهداف المؤسسات .تناول هذا البحث أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات ، فهناك ثمة أمور يجب الكشف عنها لمعرفة مضيعات الوقت ومسببات ذلك حتى يتم العمل على تفاديها قدر المستطاع . وتمثلت مشكلة البحث في ما أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات وهدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى حل جذري لهدر الوقت في المؤسسات ، والتعرف على أسباب هدر الوقت ومضيعاته في المؤسسات . وتمت وبناءً على مشكلة البحث وتحقيقاً لتلك الأهداف فقد تمت صياغة فرضيات البحث و أهمها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غياب التخطيط و إهدار الوقت.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطوارئ وتحقيق الأهداف.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجتماعات وتحقيق الأهداف.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى التزام العاملين بالمواعيد وتحقيق الأهداف.
- اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي و الإستنباطي ومنهج دراسة الحالة وأدواته (الإستبانة ، والمقابلة و الملاحظه) .

وتوصل البحث إلى نتائج من أهمها:

- غياب التخطيط من أهم المعوقات التي تسبب اهدار الوقت.
 - التزام العاملين بالخطه الموضوعه يؤدي إلى تحقيق الأهداف على أكمل وجه.
 - وضوح الأهداف له دور كبير في تحقيقها والحفاظ على الوقت.
 - عدم ترتيب الأولويات يساعد في اهدار الوقت .
- و عليه أوصى البحث بالآتي:
- ضرورة ترسيخ الوعي بقيمة الوقت، لأنه من الموارد الهامة جداً.

- استخدام وسائل تخطيط الوقت و إدارته مثل (الإدارة بالأهداف ، إدارة الطاقة و إدارة الذات ، الجداول وخطوط الانتظار).
- ضرورة إعداد برامج تدريبية للعاملين في المؤسسات لإبراز قيمة الوقت مورداً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة.
- اعتماد درجة الالتزام بمواعيد العمل واحد من معايير الترقى وتصنيفها ضمن المعايير ذات الدرجات الأعلى.
- وضع جزاءات للذين لا يلتزمون بالمواعيد.

Abstract

Many organizations suffer from time wasting problems, which have negatively impacted the performance of employees and thus prevented the achievement of the objectives of the staff. This study deals with the impact of Time wasting in achieving the objectives of the institutions, there are things that must be disclosed to know the Time wasting and the reasons for this to be avoided As possible.

The problem of research was the impact of waste of time on achieving the objectives of the institutions. This study aimed to reach a radical solution to waste time in institutions and to identify the causes of wasting time and waste in institutions. Based on the problem of the study and to achieve those goals, the hypotheses of the study were formulated, the most important of which are:

- There is a statistically significant relationship between absence of planning and waste of time.
- There is a statistically significant relationship between emergency and achievement of goals.
- There is a statistically significant relationship between meetings and achievement of goals.
- There is a statistically significant relationship between the extent of employee commitment to appointments and achievement of goals.

The study used the descriptive and analytical method and the methodology of the case study and its tools (questionnaire, interview).

The first topic dealt with the definition of banks and the development of banks in Shandi city and the second topic dealt with the procedures of the field study and the analysis of the questionnaire and the third section conclusions and recommendations in addition to references and annexes. The study reached the following results:

Lack of planning is one of the most important obstacles that cause wasting time.

Non-compliance of employees with the plan involved leads to failure to achieve the objectives

Ambiguity in the goals works to waste time

Lack of prioritization helps waste time

Unplanned meetings are a waste of time and affect the achievement of goals.

The study recommended the following:

The need to establish awareness of the value of time, because it is very important resources.

Use of time planning and management tools such as (management goals, energy management and self – management, tables and waiting lines).

The need to prepare training programs for employees in

institutions to highlight the value of time as an important resource in achieving the objectives of the institution.

Adoption of the degree of compliance with work schedules one of the standards of promotion and classification within the criteria with higher grades.

Establish sanctions for those who do not comply with deadlines

فهرس الموضوعات

ب	الإستهلال :-
د	شكر وتقدير:
هـ	المستخلص :
ز	Abstract
ل	فهرس الأشكال
ن	فهرس الجداول
1	الفصل الأول: أساسيات البحث و الدراسات السابقة
2	المقدمة:
2	مشكلة البحث:
3	أهداف البحث:
3	أهمية البحث:
3	فروض البحث:
3	مناهج البحث:
4	حدود البحث:
5	الدراسات السابقة:
13	هيكل البحث
15	الفصل الثاني: مضيعات الوقت
16	المبحث الاول: ماهية الوقت
34	المبحث الثاني: إدارة الوقت
52	المبحث الثالث: مضيعات الوقت
69	الفصل الثالث: أهداف المؤسسات

70	المبحث الأول: ماهية المؤسسات.....
86	المبحث الثاني: الهدف.....
100	المبحث الثالث: أداء المؤسسات.....
113	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية.....
114	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن البنوك ونشأة البنوك بمدينة شندي.....
116	المبحث الثاني: اجراءات و تحليل بيانات الدراسة.....
136	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات.....
138	المراجع و المصادر.....
145	الملحقات.....

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (2- 1) مزايا تخطيط الوقت 29
- الشكل رقم (2- 2) أطراف إدارة الوقت 45
- الشكل رقم (2- 3) عناصر إدارة الوقت 48
- الشكل رقم (2- 4) يوضح مضيعات الوقت 60
- الشكل رقم (2- 5) يوضح مضيعات الوقت في العمليات الإدارية 62
- الشكل رقم (2- 6) سلوكيات تساعدك على استثمار الوقت 67
- الشكل رقم (3 - 1) المؤسسات العامة 73
- الشكل رقم (3 - 2) مراحل دورة حياة المنظمة 76
- الشكل رقم (3 - 3) تدرج الأهداف في شركة متوسطة الحجم 90
- الشكل رقم (3 - 4) عناصر نظرية تحديد الأهداف في الدافعية 92
- الشكل رقم (3 - 5) أهم عوامل البيئة الخارجية المرتبطة بالمنظمات 99
- الشكل رقم (4 - 1) النوع 118
- الشكل رقم (4 - 2) العمر 119
- الشكل رقم (4 - 3) الحالة الإجتماعية 120
- الشكل رقم (4 - 4) المؤهل العلمي 121
- الشكل رقم (4 - 5) سنوات الخبرة 122
- الشكل رقم (4 - 6) نوع الوظيفة 123
- الشكل رقم (4 - 7) الفرضية الأولى 127
- الشكل رقم (4 - 8) الفرضية الثانية 129

132.....الفرضية الثالثة. (4 - 9) الشكل رقم

134.....الفرضية الرابعة. (4 - 10) الشكل رقم

فهرس الجداول

- الجدول رقم (2 - 1) تحليل الأنشطة التي تمارس خلال يوم العمل..... 42
- الجدول رقم (2 - 2) العجز عن قول كلمة " لا "..... 66
- جدول رقم (4 - 1) المتوسط المرجح..... 117
- جدول رقم (4 - 2) النوع..... 118
- جدول رقم (4 - 3) العمر..... 118
- جدول رقم (4 - 4) الحالة الإجتماعية..... 120
- جدول رقم (4 - 5) المؤهل العلمي..... 120
- جدول رقم (4 - 6) سنوات الخبرة..... 121
- جدول رقم (4 - 7) نوع الوظيفة..... 123
- جدول رقم (4 - 8) جدول تكرارات الفرضية الأولى..... 125
- جدول رقم (4 - 9) جدول تكرارات الفرضية الثانية..... 127
- جدول رقم (4 - 10) جدول تكرارات الفرضية الثالثة..... 130
- جدول رقم (4 - 11) جدول تكرارات الفرضية الرابعة..... 133

الفصل الأول: أساسيات الدراسة

ما أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات ؟

- هل يؤثر تخطيط الوقت في تحقيق الأهداف.
- هل تؤثر الطوارئ على تحقيق الأهداف.
- ما أثر الاجتماعات في تحقيق الأهداف.
- هل يلتزم العاملون بمواعيد العمل الرسمية.

أهداف البحث:

- التوصل إلى حل جذري لهدر الوقت في المنظمات.
- التعرف على أسباب هدر الوقت ومضيعاته في المنظمات.
- معرفة أهداف الأفراد و الأهداف داخل المنظمات والعلاقة بينهما.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الدور الذي تؤديه مضيعات الوقت في المؤسسات وتتمثل في الآتي:

- 1- الوصول إلى مقترحات وبرامج تمكن استثمار الوقت وعدم اهداره.
- 2- إيجاد أفضل أساليب لإدارة الوقت المعاصرة في مجال الإدارة.
- 3- معرفة إمكانية الحد من أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات.

فروض البحث:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غياب التخطيط و إهدار الوقت.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطوارئ وتحقيق الأهداف.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاجتماعات وتحقيق الأهداف.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى التزام العاملين بالمواعيد وتحقيق

الأهداف.

مناهج البحث:

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل مؤشرات البيانات في الدراسة

الميدانية، والإستنباطي في دراسة مشاكل وفرضيات الدراسة، واستخدمت الدراسة برنامج (spss) الإحصائي لتحليلو معالجة البيانات الواردة في الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

طرق جمع المعلومات:

1-مصادر ثانوية: تشتمل على المصادر والمراجع و الوثائق خاصة في إدارة الوقت و المؤسسات.

2-المصادر الأولية: هي البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة باستخدام ادوات البحث المتعارف عليها (الإستبانة والمقابلة والملاحظة).

حدود البحث:

1-المجال المكاني: القطاع المصرفي بمدينة شندي.

2-المجال الزمني: 2016-2017.

الدراسات السابقة:

1-دراسة مجدي عثمان وداعة الله، 2002م (الوقت الضائع وأثره على الإنتاجية في مؤسسات القطاع الخاص و العام على في ولاية الخرطوم في الفترة من 1996 إلى 2001م)⁽¹⁾.

تناولت الدراسة موضوع الوقت الضائع وأثره على الإنتاجية في المؤسسات العامة والخاصة. مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن إضاعة الوقت عند العاملين في الأجهزة الحكومية مشكلة تؤثر على الإنتاجية ولها انعكاساتها على اقتصاد الدولة. أهم الأهداف:

1-تهدف إلى استثمار الوقت فيما ينفع الدولة.

2-عدم إضاعة الوقت، إذ أن اهداره له مردود سلبي على الاقتصاد تنعكس أثره على المجتمع.

فرضيات الدراسة:

1-تختلف أسباب (معوقات) إضاعة الوقت عن العمل في درجة أهميتها عند

العاملين حسب نوع القطاع الصناعي العام و الخاص.

2-تختلف تكلفة الوقت الضائع عن العمل ومعدلاته في المصانع العامة والخاصة

وترتفع في القطاع الصناعي العام عنه في القطاع الصناعي الخاص.

أهم النتائج:

1-الإهتمام بزمان الحضور والإنصراف ولا تهتم بزمان تشغيل العاملين.

1 - مجدي عثمان وداعة الله، الوقت الضائع وأثره على الإنتاجية في مؤسسات القطاع الخاص والعام في ولاية الخرطوم من 1996م إلى 2001م، رسالة دكتوراه غير منشورة، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2002م).

2- عدم الإهتمام بتدريب العاملين على سرعة الإنجاز.

أهم التوصيات:

1- الإهتمام بالزمن المتاح للعمل وتشغيل العاملين حسب الزمن المتاح للعمل.

2- الإهتمام بتدريب العاملين لرفع الكفاءة.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت الوقت الضائع و أثره على الإنتاجية

في المؤسسات بينما تناولت هذه الدراسة أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات.

2-دراسة سيف الدين علي مهدي، 2007م (الدوافع الإجتماعية والإقتصادية

لهدر الوقت بالقطاع العام بالسودان)⁽¹⁾

تناولت الدراسة الدوافع الإجتماعية والإقتصادية لهدر الوقت في القطاع العام في السودان.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر ضغوط البيئة الإجتماعية المحيطة بالموظف العام على

هدر الوقت في الدوائر الحكومية.

أهم الأهداف:

1. الدور الذي يمكن أن تلعبه القيم والموروثات السودانية سلباً على أداء القطاع

العام بالسودان.

2. ماهية الوقت بالنسبة للمجتمع السوداني واستغلاله ما بين الواجب الإجتماعي

والضرورة الاقتصادية.

فرضيات الدراسة:

1. وجود هدر للوقت في القطاع العام بالسودان لدوافع إجتماعية.

1 - سيف الدين علي مهدي، الدوافع الإجتماعية و الاقتصادية لهدر الوقت بالقطاع العام بالسودان، رسالة دكتوراه (غير منشورة)،

(الخرطوم، جامعة جوبا، 2007م).

2. وجود هدر للوقت في القطاع الخاص لدوافع اقتصادية.

أهم النتائج:

1. إن المجاملة الموجودة في المجتمع السوداني تؤدي إلى هدر الوقت بالقطاع العام بالسودان.

2. إن روح الجماعة (بالرغم من مميزاتها المعروفة) إلا أنها جوانب سلبية مهددة للوقت بالقطاع العام بالسودان.

أهم التوصيات:

1. العمل على نمط ربط العلاقات الإجتماعية الإيجابية والبناءة بخطط الإقتصاد القومية مع التأكيد على ضرورة تكريس الجهود للحفاظ على الإيجابي الذي من أعرافنا و لفظ السلبي منها، وذلك من خلال بث الوعي بخطورة الممارسات الإجتماعية خاصة بين النشء ليقوم المجتمع على أسس سليمة فيما يتعلق باحترام وقت العمل.

2. ضرورة إعادة الهبة للوظيفة مما يعينهم على الشعور بالإطمئنان للخدمة العامة والتمسك بها خياراً أفضل يخشى الموظف العام من فقدانه.

تناولت هذه الدراسة الدوافع الإجتماعية والإقتصادية لهدر الوقت بالقطاع العام في السودان، تشترك مع هذه الدراسة في موضوع إدارة الوقت، اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحاليه أنها ركزت على الدوافع الإجتماعية والإقتصادية وأثرها على تضييع الوقت، وتتناول دراستنا أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات.

3-دراسة مادلين عاطف عبد القادر بشير، 2011م(مضيعات وقت مديري ومديرات

وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة (وسبل الحد منها))⁽¹⁾.

1 - مادلين عاطف عبد القادر بشير، مضيعات وقت مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة (وسبل الحد منها)، رسالة ماجستير غير منشورة، (غزة:الجامعة الإسلامية غزة، 2011م).

تناولت هذه الدراسة التعرف على مضيعات وقت مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية وسبل الحد منها.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في ما مضيعات وقت مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل الحد منها ؟

فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq 0$) بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq 0$) بين تقديرات متوسطات عينة الدراسة حول مضيعات الوقت لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فما فوق).

أهم الأهداف:

1- التعرف إلى درجة تقدير مديري ومديرات المدارس لمضيعات الوقت في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية من وجهة نظرهم.

2- معرفة دلالة الفروق في نتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في تقديرات مديري المدارس لمضيعات الوقت الأكثر شيوعاً لديهم في ضوء نتائج الدراسة.

أهم النتائج:

1- أن هناك تفاوتاً بين المديرين والمديرات فيما يتعلق بسنوات الخدمة، ولكن هذا التفاوت لا يرقى إلى مستوى التباين والإختلاف فيها، ولذلك فإن عمل المدير يتحدد بنمط يسير عليه كل المديرين، ويتفاوتون فقط في المهارات المطلوبة لإنجاح العمل،

وتسييره على الوجه الأمثل.

2- هناك درجة اهتمام كبيرة باتجاه وضع الحلول والمقترحات لسبل الحد من مضيعات

الوقت لدى المديرين و المديرات.

أهم التوصيات:

1- دعوة الإدارة التربوية في الوكالة إلى وضع ترتيبات لإكتشاف المديرين الذين هم

بحاجة إلى دعم فني في مجال التخطيط، ووضع الخطط بمختلف أنواعها.

2- عقد لقاءات للمديرين لتوضيح الفرق بين السلطة والمسؤولية والمهام التي يمكن أن

تفوض منها.

تتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على مضيعات الوقت وسبل الحد

منها، ولكنها تختلف في أنها تمثلت في الجانب الإداري التربوي ودراستنا في الجانب المؤسسي.

4- دراسة عامر سالم الشيخ، 2009م (مضيعات الوقت المتصلة بعناصر العملية

الإدارية في الشركات الخاصة و وسائل معالجتها)⁽¹⁾.

تناولت هذه الدراسة مضيعات الوقت المتصلة بالعملية الإدارية في الشركات الخاصة و

وسائل معالجتها آخذة الشركة السودانية للإتصالات المحدودة (سوداتل) تطبيقاً.

مشكلة الدراسة:

يعالج هذا البحث مشكلة مضيعات الوقت في الشركات الخاصة. مركزاً على مضيعات

الوقت في عناصر العمليات الإدارية (التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم، التوظيف، القيادة

الإدارية، والتحفيز، الإتصال و الرقابة).

أهم الفرضيات:

1 - عامر سالم الشيخ، مضيعات الوقت المتصلة بالعمليات الإدارية في الشركات الخاصة- دراسة تطبيقية على

الشركة السودانية للإتصالات المحدودة (سوداتل) للفترة من 2000م-2008م) ، رسالة دكتوراه غير منشورة،

(الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2009م).

1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (أبعاد) مجال التخطيط (عدم وجود أولويات، عدم وجود مواعيد محددة لإنهاء المهام، القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد، الإدارة بالأزمات المفتعلة، تقديرات غير واقعية للوقت) ومضيعات وقت العمل في الشركات الخاصة.

2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (أبعاد) مجال إتخاذ القرارات (الحرص الزائد على جمع المعلومات عند اتخاذ القرارات، إتخاذ قرارات متسرعة، إتخاذ قرارات من خلال اللجان، التردد في إتخاذ القرارات، تأجيل إتخاذ القرارات) ومضيعات وقت العمل في الشركات الخاصة.

أهم الأهداف:

1- التعريف العام بمفهوم الوقت وإدارة الوقت.

2- دراسة واقع الإهتمام بالوقت في المؤسسات الخاصة في السودان للوقوف على العمل الفعلي.

أهم النتائج:

1- أن الموظفين بالشركة يعرفون الأغراض و الأولويات الخاصة بشركتهم ثم يترجمونها إلى أهداف واضحة ومحددة وفق خطة زمنية قابلة للقياس.

2- أن الموظفين بالشركة يحددون مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال المطلوب منهم أدائها. و بهذا هم يطبقون قاعدة الإنتاج في الوقت المحدد (Just in time) و التي تم استخدامها بصورة واسعة في اليابان.

أهم التوصيات:

1- عندما تستخدم إدارة الشركة أي سياسة أو أي إجراء يتعلق بضرورة احترام عمل الشركة، يجب أن يكون ذلك واضحاً لكل العاملين في المستويات الإدارية.

2- العمل على وضع برامج تثقيفية للعاملين وتبني منهج للتخطيط الإيجابي الشامل و

اعتماد الخطط و السياسات، وتقنين الإجراءات واللوائح المتعلقة بتنفيذ المهام وبلوغ الأهداف، و وضع مقاييس ثابتة و معروفة للأداء اليومي للعاملين.

تناولت هذه الدراسة موضوع مضيعات الوقت المتصلة بعناصر العملية الإدارية في الشركات الخاصة و وسائل معالجتها، تشترك مع هذه الدراسة في تناولها لمضيعات الوقت و وسائل معالجتها، ويظهر الإختلاف في التركيز على العمليات الإدارية والشركات الخاصة ونتائجها تختلف لإختلاف زاوية المشكلة التي تركز على مضيعات الوقت بشكل عام وأهداف المؤسسات بشقيها العام والخاص.

5-دراسة آسيا الصديق الحفيان، 2009م(دور الإدارة الجامعية في إدارة الوقت في الجامعات السودانية الحكومية)⁽¹⁾.

تناولت هذه الدراسة دور الإدارة الجامعية في إدارة الوقت في الجامعات السودانية الحكومية. مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في أن إدارة الوقت لدى الإداريين بالجامعات الحكومية تحتاج إلى تنظيم أفضل لإنهاء الوظائف المناطة بهم في الوقت المحدد. لها وكذلك العمل على تحديد الوظائف الضرورية وغير الضرورية.

أهم الأهداف:

1. معرفة دور الإداريين بالجامعات السودانية الحكومية في تنظيم إدارة الوقت.

2. معرفة الأساليب الكفيلة بتحقيق هذا التنظيم من وجهة نظرهم.

فرضيات الدراسة:

1. وضع قائمة عمل يومية وشهرية وسنوية وفق أهداف و أولويات مرتبة يؤثر إيجاباً

1- آسيا الصديق الحفيان، دور الإدارة الجامعية في إدارة الوقت في الجامعات السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، (شندي، جامعة شندي، 2009م).

على إدارة الوقت بالجامعات السودانية.

2. يؤثر تنظيم المهام الموكلة للإدارات بالجامعات السودانية الحكومية على إدارة الوقت فيها.

أهم النتائج:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيام مسبقاً بوضع برنامج عمل لتأمين تنفيذ

المهام وبين القيام بأداء الأعمال على نظام الأولويات المرتبة.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعدام التنظيم والفوضى الشخصية وتوفير بيئة

عمل ملائمة بتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لإنجاز المهام.

أهم التوصيات:

1. تشجيع طلاب الدراسات على عمل المزيد من الدراسات حول إدارة الوقت وأهميتها.

2. الوقت هو أحد بل أهم موارد الإدارة ويجب أن تتسحب عليه جميع عناصر العملية

الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

تناولت هذه الدراسة دور الجامعات في إدارة الوقت ، تشترك مع هذه الدراسة في موضوع

إدارة الوقت، و لكنها تختلف في أنها تناولت المؤسسات العامة متمثلةً في دور الجامعات السودانية،

على غير دراستنا المتمثلة في أهداف المؤسسات بنوعيتها، آخذةً القطاع المصرفي بصفة خاصة.

6-دراسة عبد الله عبد العزيز الباحث، 2013م (مهارات إدارة الوقت وعلاقتها

بضغوط العمل من وجهة نظر وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم

بالرياض)⁽¹⁾.

تناولت هذه الدراسة معرفة درجة العلاقة بين مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل

1 - عبد الله عبد العزيز الباحث، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر وكالة وزارة

المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض . رسالة ماجستير غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف الغربية للعلوم الأمنية، 2013م).

من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من

وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض.

أهم الأهداف:

1. بيان واقع مهارات إدارت الوقت لدى موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون التنظيم

بالرياض.

2. بيان مستوى ضغوط العمل في وكالة الوزارة لشؤون الميزانية والتنظيم.

فرضيات الدراسة:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً

لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

أهم النتائج:

1. مستوى مهارات إدارة الوقت مرتفع في الوكالة بحيث بلغ المتوسط (3.85).

2. أن متوسط ضغوط العمل في الوكالة متوسط بحيث بلغ المتوسط (3.38).

أهم التوصيات:

1- العمل على عمل دورات تدريبية لموظفي الوكالة لرفع مستوى مهارة إدارة الوقت

لديهم وتدريبهم على الأساليب المناسبة للتخلص من ضغوط العمل.

تناولت هذه الدراسة مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، وتشترك مع الدراسة الحالية

في موضوع إدارة الوقت، وتختلف في أنها أهتمت بضغط العمل على عكس دراستنا التي أهتمت

بأهداف المؤسسات ما يجعل الدراستين تختلف في النتائج.

هيكل البحث

واشتملت الدراسة على أربعة فصول: تتناول الفصل الأول أساسيات الدراسة والدراسات السابقة. وتتناول الفصل الثاني مضيعات الوقت وذلك من خلال ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تتناول ماهية الوقت و المبحث الثاني إدارة الوقت والمبحث الثالث مضيعات الوقت . وتتناول الفصل الثالث المؤسسات وأهدافها وذلك من خلال ثلاثة مباحث تتناول المبحث الأول المؤسسات و المبحث الثاني الأهداف و أنواعها والمبحث الثالث أداء المؤسسات . وتتناول الفصل الرابع الدراسة الميدانية من خلال ثلاثة مباحث تتناول المبحث الأول نبذة تعريفية عن البنوك ونشأة البنوك بمدينة شندي والمبحث الثاني تتناول إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل الإستبانة والمبحث الثالث النتائج والتوصيات، بالإضافة للمراجع و الملاحق.

الفصل الثاني: مضيعات الوقت

المبحث الاول: ماهية الوقت

المفهوم اللغوي (الوقت: مقدار من الزمان، وكل شيء قَدَّرْت لَهُ حيناً، فهو مؤقت، وكذلك ما قَدَّرْت غايته، فهو مؤقت) (1).

ابن سيده: الوقت مقداره من الدهر معروف، وأكثر ما يستعمل في الماضي، وقد استعمل في المستقبل، واستعمل سيبويه لفظ الوقت في المكان، كميل وفرسخٍ وبريدٍ، والجمع: أوقات، وهو الميقاتُ (2).

الوقت: هو مقدار من الزمن لأمر ما (3).

الزمن: اسم لقليل الوقت وكثيره (4).

أيضا جاء ذكر الوقت في القرآن الكريم في كثير من الآيات، قال تعالى:

﴿وَاللَّيْلُ وَالنَّهَارُ وَالشَّمْسُ وَالْقَمَرُ لَا يَسْجُدُونَ لِلشَّيْءِ الْمَخْلُوقِ إِلَّا سَجْدًا لِلَّهِ الْخَالِقِ الْمَوْلِيِّ السَّمِيعِ الْعَلِيمِ الَّذِي يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَيُخْتَارُ يُخَلِّقُ مَا يَشَاءُ وَيُخْتَارُ لَيْسَ لَهُ كُفْرًا يَكْفُرُ﴾ (سورة النساء 103).

وقال تعالى: ﴿لَا تَسْبِقُ السَّاعَةُ السَّاعَةَ وَاللَّيْلُ وَالنَّهَارُ وَالشَّمْسُ وَالْقَمَرُ لَا يَسْجُدُونَ لِلشَّيْءِ الْمَخْلُوقِ إِلَّا سَجْدًا لِلَّهِ الْخَالِقِ الْمَوْلِيِّ السَّمِيعِ الْعَلِيمِ الَّذِي يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَيُخْتَارُ لَيْسَ لَهُ كُفْرًا يَكْفُرُ﴾ (سورة الواقعة 49-50).

قال تعالى: ﴿وَاللَّيْلُ وَالنَّهَارُ وَالشَّمْسُ وَالْقَمَرُ لَا يَسْجُدُونَ لِلشَّيْءِ الْمَخْلُوقِ إِلَّا سَجْدًا لِلَّهِ الْخَالِقِ الْمَوْلِيِّ السَّمِيعِ الْعَلِيمِ الَّذِي يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَيُخْتَارُ لَيْسَ لَهُ كُفْرًا يَكْفُرُ﴾ (سورة النبأ 17).

- 1- ابن منظور، لسان العرب، (د:م، دار المعارف، د:ت)، ص 4887.
- 2- المصدر السابق، ص 4887.
- 3- خالد أحمد الصرايره، العمليات الإدارية، ط1 (عمان: دار جليس الزمان، 2009) ص 81.
- 4- المصدر السابق، ص 81.

وقال تعالي: ﴿قَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ أَخْرَجَهُمْ مِنَ ظُلُمٍ إِلَى نُورٍ بِإِذْنِ اللَّهِ وَكَرِهُوا مُغَادِرَتهٗ وَقَدْ أَخْرَجَ اللَّهُ قُلُوبَهُمْ فَهُمْ يُعَذِّبُهُمْ وَيُخَلِّصُهُمْ فَإِذَا أَخْرَجَهُم مِّنَ الظُّلُمِ إِلَى النُّورِ وَقَالَ اللَّهُ لِمَ إِذْ أَخْرَجْتُمُوهُم مِّنَ الظُّلُمِ إِلَى النُّورِ قَالُوا إِنَّ قُلُوبُنَا لَمُتْ لَمَّا أَتَيْنَاكَ يَكْفُرُونَ﴾ (سورة إبراهيم: 33، 34).

وأيضاً اهتمت سنة النبي صلى الله عليه وسلم بالوقت، عن ابن عباس رضي الله عنه قال: قال صلى الله عليه وسلم لجل وهو يعظه: (اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك وغناك قبل فقرك وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك).

قال صلى الله عليه وسلم: (لاتزول قدما عبدٍ يوم القيامة حتى يأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به).
عن ابن عباس رضي الله عنه قال: قال صلى الله عليه وسلم: (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس، الصحة والفراغ) رواه البخاري.

وهذا دليل على أن الفراغ مغنم ومكسب إذا وجه لطاعة الله وعبادته التي هي غاية الخلق والوجود التي يحسن التعامل مع الوقت والإستفاده منه في مرضاته⁽¹⁾.

وفي الشعر العربي قال الشاعر شوقي أمير الشعراء⁽²⁾:

دقات قلب المرء قائلة له إن الحياة دقائق وثواني

فادفع لنفسك من حياتك ذكرها فالذكر للإنسان عمر ثاني

بعض ما قيل في الوقت من التراث⁽³⁾:

اعلم أن الله عملا بالنهار لا يقبله بالليل، وعملا بالليل لا يقبله بالنهار. "أبو بكر الصديق"

1- المصدر السابق، ص 67.

2- أحمد شوقي، ديوان الشوقيات، (القاهرة: دار المعارف، 1990م) ص 154.

3- نادر أحمد ابو شيخه، إدارة الوقت، ط1 (الأردن: مجدلاوي للنشر، 2002م)، ص 18.

إن الليل والنهار يعملان فيك، فاعمل فيهما. "عمر بن عبد العزيز"
يا ابن آدم. انما أنت أيام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك. "حسن البصري"
ثلاثه ليس لها إياب، الوقت و الجمال والشباب. "ابو العلاء المعري"
من الحضارات والثقافات الأجنبيةه⁽¹⁾:

تسود الفوضى عندما نترك الوقت نهياً للصدفه. "فكتور هوجو"
ان سبب انتصاري على الإمبراطوريه النمساويه يمكن أن أعدائي لم يعرفوا قيمة الدقائق
الخمسة. " نابليون "

هل تحب الحياه حقا ؟ إذن لاتهدر وقتك، فهو تلك الحياه ومادتها. "فرانكلين"
مفهوم الوقت في الإصطلاح:

الوقت هو مورد محدود كما وصفه ارسطوطاليوس⁽²⁾. الوقت من وجهة نظر اسحق نيوتن
"هو شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه وبغض النظر عن أية عوامل خارجية"⁽³⁾.
ويرى كانط أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته، وإنما يعود للعقل⁽⁴⁾.
عرف البرت اينشتاين الوقت بأنه " كل جسم مرجعي ذي علاقه زمنه الخاص به، وبدون
معرفة النظام الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا
الزمن يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص يحدث معين للجسم المشار إليه"⁽⁵⁾.
قيمة الوقت:

-
- 1- المصدر السابق، ص19.
 - 2- نادر أحمد ابو شيخه، إدارة الوقت، (المنصوره: المكتبه العصريه، 2010م)، ص5.
 - 3- المصدر السابق، ص5.
 - 4- المصدر السابق، ص5.
 - 5- المصدر السابق، ص5.

الوقت مورد بشري له مجموعة من القيم⁽¹⁾:

قيمة تربوية

قيمة اقتصادية

قيمة دينية

قيمة حضارية

1-قيمة حضارية:

احترام الوقت من مظاهر الحضارة فنلاحظ أن الدول المتقدمة تحترم الوقت وتحافظ عليه بشده سواء على مستوى الدوله أو على مستوى الأفراد.

2-قيمة دينية:

تحرص جميع الاديان على اظهار قيمة الوقت، ومن مظاهر ذلك تحديد مواقيت الصلاة، وللعباده ومواعيد للصيام وأيضاً تعاقب الليل والنهار، وانتظام الشمس والقمر في مواعيدها، فهذا بيان على قيمة الوقت وأهمية تنظيمه.

3-قيمة اقتصادية:

الوقت يساوي نقوداً، الوقت من ذهب، فمن وجهة النظر الاقتصادية تمثل كل دقيقه قيمه ماديه، وكل دقيقه يمكن أن يتم فيها عملاً يدر دخلاً مادياً، لذلك يرى علماء الاقتصاد أن كل دقيقه تساوي نقوداً، ومن هنا يجب أن نحصر على كل دقيقه ولا نضيع وقتنا هباءً دون استثمار له.

4-قيمة تربوية:

و تكون من خلال استثمار الوقت في التعليم المفيد واستغلاله بطريقه صحيحه، وطرق تخطيطه. كل هذا يمثل في حد ذاته قيمة تربويه عاليه تنمي داخل كل انسان الإحساس بقيمة الوقت وكيفية استغلاله في كل ما هو مفيد.

أهمية الوقت⁽²⁾:

1- مجدي ابراهيم مجدلاوي، إدارة الوقت والذات،(د:م: دار الفكر المصري، د: ت) ص10،11.

2- عاطف عبد الله مكايوي، ادارة الوقت، ط1(القايره: مؤسسة طبيه للنشر، 2013)،ص45.

1- جعل الله الوقت نعمه امتن بها على عباده.

2- ان الله أقسم بالوقت وبأجزاء معينه منه. قال تعالى: " والعصر،...، "، "والضحى،...،"،
"والليل،...،"، " والفجر،...،".

3- الاسئلة التي يسأل عنها العبد يوم القيامة، اثنان منهما تخص الوقت، قال صلى الله عليه وسلم: " لن تزولا قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل ماذا عمل به وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه".

4- شعائر الاسلام تثبت قيمة الوقت، فالصلوات الخمس لها أوقات معينة لا تصح قبله، وتحرم بعده الا لعذر، وكذا صوم رمضان وحج البيت والزكاة وغيرها.

أهمية الوقت بالنسبة للأفراد:

تكمُن أهمية الوقت بالنسبة للأفراد في النقاط الأساسية التالية⁽¹⁾:

1- يتوقف بناء مستقبل الإنسان على استثمار وقته.

2- يعتبر الفراغ مفسده للإنسان.

3- العمل للأخرة خلال الدنيا.

4- مساعدة الآخرين وتحقيق المتعة الذاتية في الحياة الدنيوية.

5- يتطلب بناء الاسره تخطيطا زمنيا يتسم بالكفاءة والفعالية.

6- يرتبط تحقيق أهداف وطموحات وآمال الانسان بحسن تعامله مع الوقت المتاح لديه.

7- يتطلب تعزيز المكانة وتحقيق الشهره فتره زمنيّه.

أهمية الوقت بالنسبة للمنظمات:

تكمُن أهمية الوقت بالنسبة للمنظمات في النقاط الأساسية التالية⁽²⁾:

1- أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص9.

2- المصدر السابق ، ص9،10.

- 1-تحقيق الأهداف والأرباح.
 - 2-التخطيط للاستفادة من وقت العاملين لديها.
 - 3-استثمار المنظمه للوقت الذي تشتريه من العاملين لديها.
 - 4-تقييم أداء العاملين بالمنظمة وتحديد مستويات هذا الأداء واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
 - 5-يشكل وقت العاملين بالمنظمه رصيذا لها يجب أن تستفيد منه.
 - 6-التدقيق في المحافظه على الوقت روح العمل.
 - 7-معالجة المشكلات عند حدوثها بشكل سريع.
 - 8-استباق الأحداث والتحصين ضد المشكلات.
 - 9-تفادي زيادة التكلفة المرتبطة بالوقت.
- أهمية الوقت بالنسبه للمجتمعات⁽¹⁾:**

- 1-استغلال الوقت لتحقيق أهداف الأمه الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل.
 - 2-ادارة الوقت من خلال التخطيط الكفاء والفعال لمواجهة أحداث ومشكلات الزمن القادم.
 - 3-تنمية موارد المجتمع وثقافته.
 - 4-التربية منذ الصغر على الاهتمام بالوقت.
 - 5-استغلال الوقت لبناء الحضاره.
- الوقت وأهميته في الادارة:**

الوقت هو الحياة وهو أغلى وأندر مورد إنساني وتنظيمي، اهتمت به الإدارة منذ نشأتها حتى

1- المصدر السابق ، ص10.

الآن، حيث ترى أن الاستخدام الفعال والملائم للوقت يفسر الفرق بين الانجاز والفشل⁽¹⁾.
الوقت رأس مال غير قابل للتجديد أو الاحلال فلا توجد وسيلة لإيقاف دوران الوقت أو لاسترجاعه، ومن ثم يجب استثماره لا إنفاقه⁽²⁾.

خصائص الوقت:

هنالك عدة تقسيمات لخصائص الوقت سنذكر البعض منها، ومن خصائص الوقت⁽³⁾:

1- لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء.

2- الوقت لا يحترم أحد، فلا يمكن " كائنا من كان " تغييره أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه إنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء كان زمن مسره وفرح أم اكتئاب وترح، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.

3- الوقت سريع الانقضاء.

4- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه.

5- الوقت يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأنه:

6- لا يمكن تخزينه.

7- لا يمكن احلاله.

8- لا يمكن شراؤه أو بيعه، أو تأجيره أو سرقة، أو استعارته، أو اقتراضه، أو توفيره أو تصنيعه.

9- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

1- عبد الله مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص46.

2- المصدر السابق، ص46.

3- نادر أحمد ابو شيخه، مرجع سبق ذكره، ص20، 19.

10- إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، فكل انسان يملك "24" ساعة في اليوم و "168" في الإِسبوع و "8766" في السنة. ومن خصائصه أيضا⁽¹⁾:

1-التساوي والملكية: نجد أن، مقدار الوقت المتاح لجميع الناس متساويا بينهم، أي أن الجميع يملكون نفس الوقت.

2-الندرة: إن هذا المورد لا يمكن شراؤه، ولا بيعه مهما كان ذلك ولا اقتراضه ولا تعويضه ولا استعارته، كما لا يمكن جمعه وتخزينه.

3-السير بخط مستقيم: حيث أنه بدأ في الماضي البعيد من نقطة مجهولة في إدراك البشر المحدود المعلومة في علم الله الواسع ماراً بالحاضر الملموس والمعيش في الحياه اليومية متجهاً إلى المستقبل الذي لا يعلمه إلا الله، وهو سائر دون توقف أو تحول عن مساره وبنفس المقدار من السرعة فلا يتجاوزها ولا يتأخر عنها.

4-سرعة الإنقضاء والمرور: إن الانسان اذا نظر إلى مقدار الوقت المتاح أمامه فإنه يشعر للوهله الأولى بطوله بطء سيره، ولكنه سرعان مايصدم بذلك بعدما يكون قد انقضى ذلك الوقت الذي شعر بطوله وذهب إلى غير رجعة، وعندها يشعر بقصره وسرعان انقضائه.

5-التكلفة والثمن: أي أن للوقت قيمة يمكن حسابها مقابل المال فكل مقدار من الوقت يكون فيها انجاز معين تكون قد استغلت، وبالتالي ساهمتفي جزء من العمل والإنتاج، والعكس صحيح، فإن لم تستغل فهي تسهم في هدر الوقت وبالتالي خفض الإنتاج والخسارة.

وهنالك من اختصر هذه الخصائص في⁽¹⁾:

1- خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

1- ما مضى منه لا يعود، ولا يعوض.

2- أنفس ما يملك الإنسان.

3- الوقت يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى.

أنواع وأقسام الوقت، يسم الـ goolde وزملاؤه الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي (2):

1- الوقت الإبداعي.

2- الوقت التحضيري.

3- الوقت الإنتاجي.

4- الوقت غير المباشر أو العام.

أهداف تنظيم الوقت (3):

الإنسان في تنظيمه لأوقات فراغه يسعى عادة إلى ثلاثة أهداف أساسية:

1- التحقق من وطأة الضيق والتوتر النفسي الذي يعترى الإنسان إذا ابتعد عن العمل.

2- تحرير الفرد من نزعاته الأنانية وتهيئته للنزعات الإجتماعية كاحترام قوانين المجتمع وأعرافها، وانماء روح التعاون والخلق الكريم.

3- التخفيف من الضغوط النفسية الملحة على الشباب وتعديل الفواتير بتوجيهها وجهة نافعة لتتفق مع مصلحة الإدارة وتتنفع المجتمع.

قسم أحد الباحثين الوقت إلى ثلاثة أقسام (4):

1- الوقت المباع: وهو الوقت الذي نقيضه في العمل ونتقاضى عليه أجر.

1- يوسف القرضاوي، الوقت في حياة المسلم، (القاهرة: مكتبة وهبه، 2004)، ص 15.

2- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيقية، (عمان: دار جرير للنشر، 2005م)، ص 15.

3- عاطف عبد الله المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

4- محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة (لبنان: دن، 2006م) ص 107.

2- وقت الصيانة: وهو وقت الراحة... والإستجمام وما إلى ذلك، يعني أن تعمل على صيانة لجسمك في هذا الوقت.

3- الوقت الحر: وهو درة مربط الفرس، هذا الوقت الذي يعمل فروق بين الناس. فعلى قدر استغلالك للوقت الحر الذي هو وقت الفراغ. على قدر ما تطور مهاراتك وامكانياتك.

وأیضا على حسب الدراسات السابقة فإن اليوم يتم تقسيمه إلى ثلاثة فترات كل فترة تكون 8 ساعات⁽¹⁾:

1- ساعات النوم.

2- ساعات كامله لعمله الوظيفي.

3- ساعات لمراعاة كل نشاطاته الأسريه والمجتمعية.

هنالك علاقة بين حياة الإنسان والوقت المتاح له. وحياة الإنسان محدودة والوقت المتاح لها محدود أيضاً. لذلك يجب تحقيق أقصى إنتاجية للوقت أي تحديد مثالية الوقت بمعنى تقليل الفاقد والضياع والأعطال والإنتظار والتأخير في الوقت وكذلك تحقيق أقصى عائد من الوقت. عن طريق⁽²⁾:

1- تخطيط الوقت

2- تنظيم الوقت

3- الرقابة على الوقت

4- متابعة الوقت

5- جدولة الوقت

1- عاطف عبد الله مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص19.

2- فريد النجار، إدارة الوقت، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م)، ص41

- 6- جودة الوقت
- 7- تنمية ومعايير الوقت
- 8- مقارنات استخدام الوقت
- 9- التحسينات المستمرة للوقت

نتحدث عن التخطيط والتنظيم بقليل من التفصيل باعتبارهما أهم ما يحقق أقصى عائد من

الوقت:

تخطيط الوقت: هو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لإنجاز

أهداف محددة وبرمجة ذلك⁽¹⁾.

مفهوم التخطيط⁽²⁾:

هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على:

1- مضيعات الوقت.

2- وسائل تجنب تلك المضيعات.

كيف نخطط؟

التخطيط يتم وفقاً للخطوات التالية⁽³⁾:

1- جهاز قائمة بالمهام التي يجب انجازها.

2- درج قائمتك تبعاً للأهمية.

تصنيف كل مادة إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

أ- عاجل وهام.

ب- هام وليس عاجل.

1- عاطف عبد الله مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2- محمد الصيرفي، إدارة الوقت، (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2007م)، ص 44.

3- نخبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الوقت، (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2013م) ص 7-ص 13.

ج- لا هام ولا عاجل.

النقاط:

- 1- هي الأكثر أهمية لذلك تأخذ الأولوية القصوى دائماً.
- 2- تليها في الأهمية.
- 3- لا تستحق تضييع الوقت بها.
- 4- خمن بإحساسك أكثر الخطوات أهمية، فإنه نادراً ما يخذلك.
- 5- قم وببساطة حذف أي خطوة غير هامة مدرجة بالقائمة.
- 6- أجل المهام الملحة لصالح الأكثر إلحاحاً. فليس الضروري عمل كل شيء الآن. أحياناً يعطل العمل من قبل الممولين أو المنفذين أو المستفيدين أنفسهم.
- 7- طور عادة تخزين خطة على الورق لإنجاز المهام، سواء أكانت كبيرة أم صغيرة. فالنجاح الذي يتمتع به الكثيرون يرجع إلى دقة تخطيط حياتهم.
- 8- استثمر الوقت عامل مطلوب لإنجاز كل مهمة على قائمتك. احسب الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة مثل السفر والمقابلات والتخطيط... إلخ. لا تنسى إضافة وقت ضائع للوقت الفعلي لإنجاز هذه المهام.
- 9- توقف وفكر فيما تخطط له.
- 10- حدد أهدافك.
- 11- ضع خطة مرنة لكل مشروع.
- 12- خطط لكل ساعة من عملك اليومي
- 13- استعد جيداً قبل كل اجتماع.
- 14- ركز.
- 15- في نهاية كل يوم اقضي 10 دقائق للتحضير لعمل الغد.
- 16- حدد باستمرار الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة.

- 17- قسم الأهداف إلى مهام أساسية.
- 18- اعط كل مهمة الوقت الكافي لانجائها، هذه هي الطريقة الصحيحة.
- 19- حدد خطوات عملك قبل أن تبدأ.
- 20- عد ملف رئيسي لمواعيد التسليم النهائية.
- 21- توقع ما لا يتوقع. انتبه للتأخيرات عندما يشترك معك آخرون بمشروعك.
- 22- ضع الخطط التفصيلية المكتوبة للمشاريع الأكبر. أكتب خلاصة تتضمن نقاط تحدد اتجاه كل خطوة على طول الطريق.
- 23- ضع خططك لتطوير زيادة قليلة جداً في معدل انتاجك اليومي.
- 24- افسح وقتاً اضافياً لبعض التأخيرات الروتينية المؤكدة الحدوث.

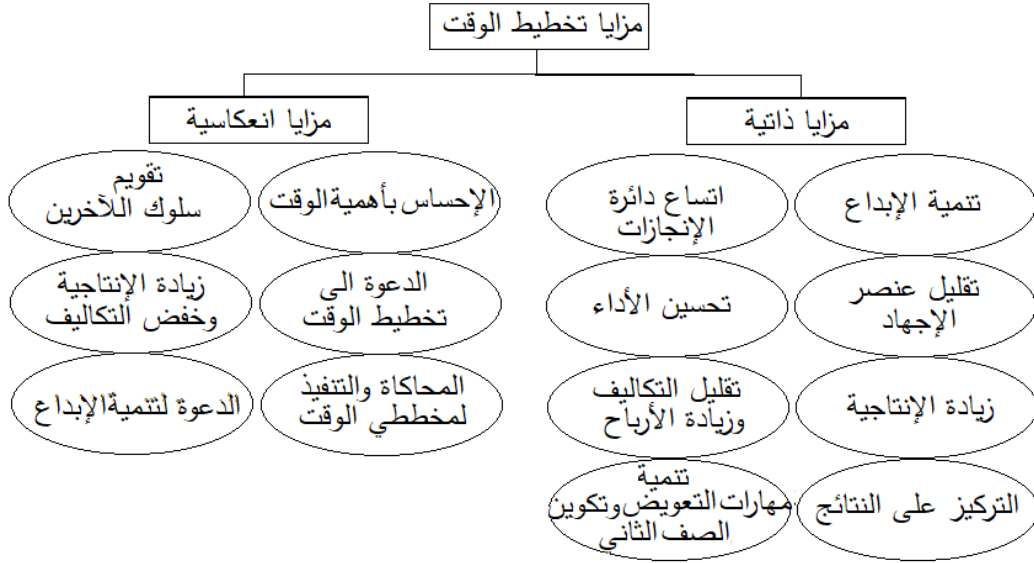
مزايا التخطيط للوقت⁽¹⁾:

المزايا الذاتية:

- أ- تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج.
- ب- تقليل عناصر الإجهاد والتعب بالبعد عن الأشياء التافهة والتركيز على الأشياء المهمة.
- ج- اتساع دائرة الإنجازات بدرجة أكبر نسبياً.
- د- إتاحة الفرص لتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية.
- هـ- زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة العائد المنتظر من وراء العمل.
- و- تقليل عناصر التكاليف وزيادة الأرباح.
- ز- التعود على التركيز على النتائج والأهداف وليس على الإجراءات.
- ح- تنمية مهارة التفويض وتكوين الصف الثاني.

1- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 45، 46 .

الشكل رقم (2- 1) مزايا تخطيط الوقت



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الوقت (الإسكندرية: مؤسسة حورص الدولية، 2007)، ص 47

المزايا الإنعكاسية:

1- دعوة الآخرين إلى الإحساس بأهمية الوقت وخطورته وضرورة الإلتزام به في كافة المعاملات.

2- دعوة الآخرين إلى ضرورة تخطيط وقتهم وإلا سوف يتم اهمال مصالحهم ومطالبهم في حالة عدم الإلتزام به.

3- الإحساس بأهمية الوقت والتخطيط له في الواقع العملي وفي عيون المخططين له مما يدفعهم إلى التقليد والمحاكاة للحصول على نفس الإمتيازات والمزايا.

4- تقويم سلوك الآخرين بانتهاج شعار (سلوك البيئة موجه للسلوك الفردي).

5- دعوة الآخرين لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية مما يساهم على انتشار هذه السمة العظيمة في مجتمعنا.

6- زيادة الإنتاجية والأرباح وخفض التكاليف على المستوى القومي.

التنظيم (1):

- 1- هيء مكتبك لتقوم بأداء عالي وكفاء.
- 2- كرسي مريح، وكل شيء تحتاجه لأداء المهمة المطلوبة على أكمل وجه. ضع كل شيء مكانه.
- 3- قبل أن تبدأ المشروع احرص على توفر الأساسيات أجمع كل المواد التي تحتاج إليها مسبقاً.
- 4- تفادي تكديس الأوراق فوق مكتبك. احفظه بلتعرف مكانه بالضبط. وقلل عدد مرات استخدامك لكل ورقة.
- 5- استفد من كل المصادر القيمة التي أمامك.

تحليل الوقت (2):

- 1- دراسة الظروف الخارجية (الفرص المتاحة، القيود والمعوقات).
 - 2- دراسة الإمكانيات المتاحة (نقاط القوة، نقاط الضعف).
- فعالية استخدام الوقت وتحليل الذات:
- يولد الإنسان على الفطرة وفي أحسن تقويم ثم تتكون قدراته الجسمية والنفسية والعقلية والعاطفية مع الزمن ومن خلال تعامله مع البيئة⁽³⁾. ولذلك لكي يستخدم الإنسان وقته استخداماً فعالاً ويحقق أهدافه وطموحاته ثم الغاية من وجوده في الحياة لابد أن يعرف نفسه بدرجة أكبر ثم يتعرف على سماته الشخصية وجوانب القوة والضعف فيه وما لديه من قصور بل وملامح التكوين والشخصية فيه⁽⁴⁾.

-
- 1- نخبة من الخبراء المتخصصين، مرجع سبق ذكره، ص14.
 - 2- عاطف عبدالله مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص27.
 - 3- أسيا الصديق الحفيان، مرجع سبق ذكره، ص34
 - 4- المصدر السابق، ص34

وتتمثل تلك الجوانب في الآتي⁽¹⁾:

1- الجانب الجسماني:

الشكل والمظهر والصحة والقدرة على العمل بل والسن كلها تؤثر إيجاباً وسلباً في ممارستها للحياة.

2- الجانب العاطفي:

يؤثر هذا الجانب أيضاً على تعاملنا مع الوقت فالاستقرار العاطفي ثم مشاعر الطمأنينة والقلق والخوف والإحباط والتشاؤم والتفاؤل وغيرها من العواطف أعطاه الإسلام وزناً كبيراً

3- الجانب العقلي:

تتباين القدرات العقلية بين البشر من عدة نواحي: مستوى التعليم ونوعيته، ومدى توفر الرغبة في الحصول على مزيد من المعرفة والتعلم فينعكس هذا التباين على سلوكيات الإنسان وممارسته للحياة.

4- الجانب المهني والوظيفي:

يحاول علماء الإتصال دراسة خصائص البشر من خلال خبرة الشخص Field of Experience وهو مصطلح تبناه العالم الأمريكي، ويلي اشرام، ويعني العوامل التي أدت لتكوين هذا النمط الإنساني الذي نحن بصدده وتلك العوامل التي تشمل بنية الإنسان وتربيته تعليمه بل وتشمل العوامل الأسرية والوراثية التي تؤثر فيه ويدخل في ذلك الجانب المهني والوظيفي. فالمهنة والوظيفة طبيعتها ومدة ممارستها تؤثر لا شك في التكوين الثقافي للشخص وتفكيره وتعامله مع الأشياء فالمعرفة الحقيقية المبنية على الخبرة تفوق أي مصدر للمعلومات مساعد في إدارة الوقت.

أبعاد الوقت⁽²⁾:

1- المصدر السابق، ص34، 35

2- أسيا الصديق الحفيان، مرجع سبق ذكره، ص30، 31.

1- البعد الفلسفي: يتمثل البعد الفلسفي للوقت في عدة جوانب منها أن الوقت لا ينتظر

أحداً، وأن أيام العمر محدودة، وأن عقارب الساعة لا تعود للوراء

2- البعد السيكولوجي: كالشعور بالقلق خوفاً من التخلف عن ميعادهم أو الشعور

بالضعف نتيجة العجز عن الوفاء بالالتزامات أو الشعور بعدم الإرتياح لعدم الترتي

في الموعد المحدد.

3- البعد الحيوي: فبداخل كل منا ساعة ميقاتية تعمل بداخله وتؤثر على نشاطاته فقد

يكون الفرد في بعض أوقات اليوم في أحسن حالاته من النشاط بينما يكون عليه أن

يقوم بتخطيط عمله اليومي وفقاً لهذه الساعه الحيوية.

4- البعد المادي: ويتمثل في استغلال الفرد أيام حياته في قضاء العديد من الأشياء

كالمتطلبات الشخصية (نوم -عبادة...إلخ). وأوقات العمل والفراغ.

الوقت والنظريات الإدارية⁽¹⁾:

1- الوقت في حركة الإدارة العلمية: رائدها فريدريك تايلور، جوهر نظرية الإدارة العلمية

بل وحجر الزاوية بالنسبة لها يتمثل في ربط العملية الإنتاجية بالوقت. وهكذا فإن

الوقت هو المعيار الذي يقاس به حجم وكمية الإنتاج وذلك على ضوء يحدد

الحركات التي يقوم بها العامل في وحدة زمنية محددة ومتفق عليها.

2- مدرسة مبادئ الإدارة: يعتبر لوثر فوليك رائداً لهذه المدرسة الذي لخص مبادئ

الإدارة في ما أصبح يسمى POSDCORB وهي اختصار (acronym) وهي

لكلمات ترد بعد قليلالتي رأى فيها لوثر فوليك ومعه مارشال ديموك تلخيصاً لمبادئ

بل لمراحل وخطوات العملية الإدارية وقد ارتبطت جميعها ضمناً بمواقيت محددة

ومتسلسلة لبداية واكمال العملية الإدارية. والمبادئ هي:

1- ميرغني عبد العال حمور، إدارة الوقت، ط1 (د: م: منشورات جامعة السودان، 2006م)، ص11-19.

التخطيط
التنظيم
التوظيف
التوجيه
التنسيق
كتابة التقارير
الميزانية

3- الإدارة الحديثة والوقت: لقد ازدادت أهمية الوقت طردياً بما يسمى بالإدارة الحديثة في جميع المجالات والجوانب الإدارية والمالية. وقسمت إلى:
أولاً: نمط الموازنة التقليدية.
ثانياً: البرمجة الخطية.
ثالثاً: استخدام البرمجة الخطية في حل المشكلات الإدارية.
العوامل المؤثرة في وقت المنظمة الإدارية⁽¹⁾:
الوقت يمثل مماثلة، بل وعنصراً مركزياً بالنسبة للعملية الإدارية في أي منظمة.
كما أن تنظيم الوقت وحسن إدارته وكفاءة التعاطي معه هو الذي يحدد قدرة تلك المنظمة على الإستمرار، وقدرتها كذلك على تحقيق ميزة تنافسيه إذا ما كانت تعمل في مجال تنافسي وعلى الإحتفاظ بجمهورها العميل وكسب رضائه إذا ما كانت منظمات الحكومة أو القطاع الخاص وهكذا فإن وظائف العملية الإدارية ونشاطاتها جميعاً تمثل في جوهرها عوامل للتأثير في الوقت والسيطرة فيه واستثماره لصالح تحقيق مرامي المنشأة المعنية.

1- المصدر السابق، ص 82.

المبحث الثاني: إدارة الوقت

هذا المبحث يتناول ماهية إدارة الوقت ككل، هنالك الكثير من التعريفات التي تتين لنا معنى إدارة الوقت.

إدارة الوقت⁽¹⁾؛ هي سلسلة من النشاطات الإدارية "مهارات" من تحليل وتخطيط، وتنفيذ ومتابعة وتقسيم، لتحقيق التحكم والإستغلال الجيد للوقت.

يحيط بمعدل ومفهوم إدارة الوقت نوع من اللبس والفهم الخاطئ فالوقت مورد ومصدر من الموارد المتاحة التي تدخل في اي نشاط لا يمكن أن يدار على الأقل، وبالطريقة التي يتم لها إدارة أنواع الموارد الأخرى، سواء أكانت هذه الموارد بشرية أو مالية⁽²⁾.

فالوقت هو ذلك المورد الخفي غير المرئي فأمره فريد ذلك لأنه مورد لا نهائي وغير محدود، وهنالك الكثير منه. إلا أنه يمكن الحصول على المزيد منه وليس بالإمكان مثلاً إلا الإسراع بالساعة وإبطائها.

لذا فإن القول بإدارة الوقت تعد تسمية مضللة، يحيط بها اللبس والفهم الخاطئ، ذلك لأننا لا نستطيع إدارة الوقت⁽³⁾.

إن قيمة إدارة الوقت الحقيقية ليست بمدى التحكم في الوقت ذاته ولكن في الطرق التي يمكن بها استخدام الوقت للإرتقاء بالحياة وتحقيق ظروفها من خلال ما يمكن أن يعود على الفرد والمجتمع من فوائد⁽⁴⁾.

تعتمد إدارة الوقت على العمل بمنظور إداري وليس من منظور قيادي وتعتمد على العمل من خلال نماذج معدة مسبقاً وأيضاً من خلال نظم إدارية، فإدارة الوقت تعمل وفق مفهوم قيادي

1- إبراهيم رمضان الديب، إدارة الوقت، (مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر، د:م، 2006م)، ص36.

2- محمد الشافعي، إدارة الوقت، (مصدر: المحروسة للنشر، 2002م)، ص16.

3- المصدر السابق، ص16.

4- المصدر السابق، ص16.

ريادي لا وفق مفهوم إداري فقط⁽¹⁾.

إدارة الوقت: هي إدارة الذات⁽²⁾.

إدارة الوقت: تعني حقا إدارة أنفسنا بالطريقة التي تمكننا من ترشيد الوقت المتاح لنا⁽³⁾.

وهي: تعني القيام بشؤوننا في إطار الوقت المتاح لنا حتى نستطيع تحقيق نتائج مرضية⁽⁴⁾.

ويعمل العديد من الناس في إطار اعتقاد خاطئ في أنهم يملكون وقتاً كافياً لكل شيء وإذا ما قاموا بتنظيم ساعاتهم بشكل فعال فإن النتيجة في الغالب هي السرعة وهم يرون أنهم إذا نجحوا فقط في المعنى بشكل أسرع فإنهم سيتمكنون من أداء كل أنشطتهم قبل الموعد المحدد وسوف يتبقى لهم بعد ذلك بعض الوقت⁽⁵⁾.

إدارة الوقت: تعني تغيير أنفسنا بقضائه بشكل أكثر دقة وكفاءة أنه يعني إدارة أنفسنا⁽⁶⁾.

يدعي الأمر أن يكون الوقت هو: المال فإن أغلبنا يعتقد أنه لو امتلك وقتنا لحقق مالا أكثر،

وهذا ليس صحيح⁽⁷⁾.

فطبقاً لقاعدة 20/80 نحن ننفق 80% من وقتنا في تحقيق 20% من النتائج المرجوة التي

نريد تحقيقها.

وضع تعريف يكاد أن يكون مطابقاً موضحاً لإدارة الوقت⁽⁸⁾: وهو أن دراسة الزمن/الحركة

هي الأسلوب المستخدم لتحديد أفضل الطرق لأداء الأعمال وإنجاز المهام في أكثر وقت ممكن مع

1- محمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص37.

2- ميريل آن ودونا، إدارة الوقت، (د.م: مؤسسة رؤيا للنشر، 2008م)، ص11.

3- المصدر السابق، ص16، 17.

4- المصدر السابق، ص17.

5- المصدر السابق، ص17.

6- المصدر السابق، ص27.

7- دون ديتو، إدارة الوقت، (د.م: مكتبة جرير للنشر، 2000م) ص25.

8- صلاح عباس، إدارة الوقت، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004م) ص17.

عدم الإخلال باشتراطات الجودة.

وأيضاً الإسلام وصى بعدم إضاعة الوقت، على الإنسان لا يؤخر عمل يوم الى الغد حتى لا تتراكم عليه الأعمال والشواغل، كما عليه أن يتعود محاسبة نفسه في آخر كل يوم وأن يسأل نفسه: ماذا أنجز، وماذا ترك، وماذا أفرغ، وفي أي شيء أفلح، وفي أي شيء أخفق؟⁽¹⁾ إذا سأل الإنسان نفسه تلك الأسئلة السابقة يومياً فإنه يدير وقته إدارة كافية لأنه يحاسب نفسه على كل صغيرة وكبيرة، كي لا يقع فيها مرة أخرى، وبذلك يحد من الوقوع في الخطأ.

إن مفهوم الفرد للوقت وإدراكه له هو الذي يلعب دوراً مهماً في قدرته أو عدم قدرته مع ما يود إنجازه. وهو الذي يعطيه الشعور بأنه حي يريد أن يحقق طموحاته في الحياة⁽²⁾. ويصفه عامة فإن إدارة الوقت تفهم على أنها مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات عمل يومية مبرمجة⁽³⁾.

إدارة الوقت أكثر تعقيداً إنها حاله نفسية تتكون لدى الفرد بعد مجاهدات شاقة⁽⁴⁾. إنها: استعداد للإلتزام الشخصي، وأهم من ذلك أنها إعادة ترتيب الأولويات ولعادات العمل⁽⁵⁾.

وللأسف كثير من الإداريين غير مقتنعين بأهمية إدارة الوقت ويعتقدون بأن مهامهم كثيرة التنوع بحيث لا تنفع مبادئ إدارة الوقت.

تزداد أهمية إدارة الوقت بسرعة خاصة في الحياة الشخصية للأفراد وفي المؤسسات بدءاً من المديرين في الإدارة العليا الى مشرفين في المستوى الأول. فالإدارة الجديدة للوقت مفيدة من جهة

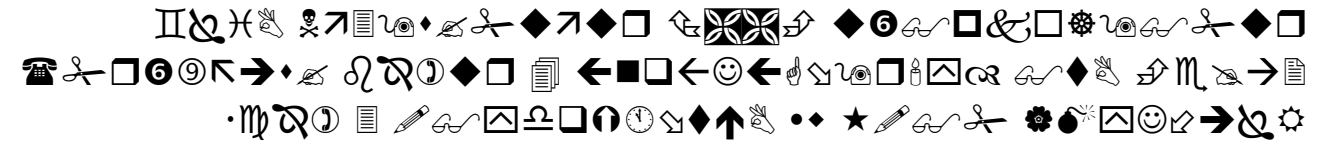
1- عبد الرافع حمد، الوقت و العمل في حياة المسلم، (الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، د:ت)، ص17.


2- شيخ الدين يوسف، إدارة الوقت، (السودان، مطابع السودان للعملة، 2003م)، ص23.

3- المصدر السابق، ص18.

4- المصدر السابق، ص19.

5- المصدر السابق، ص19.



 سورة إبراهيم "
 

نحن على علم أن الزمن هو سبب النجاح في تحقيق أفضل النتائج. لذا قيل: لا تدور إدارة الوقت حول الوقت في الفراغ المجرد، إنما تدور حول ما يمكن تحقيقه من حسن استغلال الوقت المتاح فعلاً لتحقيق الفوائد والمكاسب خلال فترة زمنية وذلك من خلال الاستخدام الفعال لهذا الوقت⁽¹⁾.

ومن التعارف السابقة الذكر نجد أن:-

مفهوم إدارة الوقت:-

هي عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير⁽²⁾.

أهمية إدارة الوقت:

يمكن القول أن إدارة الوقت وحسن استغلالها تؤدي على أن تكون الأحداث والأعمال التي تحتويها تلك الأوقات منظمة، ومتسلسلة بطريقة يحسن الإنسان إزاءها أنه ينتج ويعطي، ويرى ارتباط مخرجاته ماينتجه من خلال واقعة وحياته مما يسهل عليه قياس التفاعلات الحياتية المختلفة من خلال آلية التحكم مغلقة⁽³⁾. يؤيد بيتر دراكر هذه العلاقة بقوله: "إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر"⁽⁴⁾.

1- محمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص17.

2- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص13.

3- عبد الله الشerman. فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، (الأردن: دار النقائس للنشر و التوزيع، د:ت)، ص62.

4- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية و التطبيقية، (عمان: دار جرير للنشر، 2005م)، ص19.

أهمية إدارة الوقت: (1)

- 1- إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت.
- 2- إن الوقت يعتبر إحدى المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفعالية المديرين.
- 3- إن الوقت من الموارد والإمكانات النادرة التي يؤدي استخدامها بكفاءة الى الوصول الى الأهداف العامة والخاصة.
- 4- إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على اساس أجر الدقيقة الواحدة.
- 5- إن الوقت لا يمكن تخزينه أو إيداعه.
- 6- إن الوقت لا يمكن تعويضه إذا ما فات.
- 7- أن من السوء استخدام وقته بهدر وقت الآخرين أيضاً.
- 8- إن الوقت شيء محدد لا يمكن أن تزيد فيه، فالיום لا يحتوي على أكثر من أربعة وعشرون ساعة.
- 9- إن الوقت لا ينتظر أحد فاما أن تدعه يمر أو تستخدم كل دقيقة فيه.

خصائص ومواصفات الأهداف في إدارة الوقت:

الأهداف الواقعية والفعلية هي: (2)

- 1- أن يكون مناسباً.
- 2- إمكانية الإبلاغ.
- 3- إمكانية التنفيذ.
- 4- إمكانية المتابعة.

1- المصدر السابق، ص14، 15.

2- محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، (القاهرة: ايتراك للنشر و التوزيع، 2001)، ص43.

- 5-الوضوح.
- 6-البساطة.
- 7-الإنسانية.
- 8-التزامن.
- 9-وأخيرا معالجة كاملة لمجالات ضياع وهدر وتسرب الوقت.

متطلبات إدارة الوقت:

نلخصها في الآتي:

- 1-احساس عميق بالولاء.
- 2-شعور كامل بالالتزام.
- 3-رغبة عارمة في التفوق.
- 4-رصد للظواهر والمستجدات والمتغيرات.
- 5-فهم عميق واضح.
- 6-استيعاب موضوعي.
- 7-إدراك محيط.
- 8-تحليل ذكي.
- 9-تعامل تنفيذي.
- 10- إدراك التطوير والتحسين والإرتقاء.
- 11- استخدام للتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والتنسيق والمتابعة.
- 12- إلتزام دقيق محدد.
- 13- التنفيذ القياسي.
- 14- التقويم التجويدي.
- 15- الرصد النهائي للظواهر والمستجدات والمتغيرات.

المهارات التي تتطلبها إدارة الوقت تتمثل في الآتي:-(1)

- 1- مهارة كتابة وقراءة التقارير.
- 2- مهارة القراءة الجيدة.
- 3- مهارات حفظ الملفات.
- 4- مهارات أداء الاجتماعات.
- 5- مهارات التعامل مع الزوار.
- 6- مهارات استخدام التلفون.
- 7- مهارات تفويض العمال.
- 8- مهارات التعامل مع المراسلات والخطابات.
- 9- مهارات التعامل مع الأعمال الورقية.
- 10- مهارة التفكير.
- 11- مهارة الرقابة.

الركائز الثلاثية لإدارة الوقت:

تتمثل في الآتي: (2)

- 1- إدارة الأهداف.
- 2- إدارة الذات.
- 3- إدارة العمل الجماعي.

الجدول التالي يبين تحليلاً لأنشطة التي يمارسها خلال يوم العمل طبقاً لساعات العمل في

المؤسسات: (1-1).

1- محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

2- المصدر السابق، ص 23.

أسس إدارة الوقت:

لإدارة الوقت أسس تقوم عليها أهمها: (1)

- 1- تحديد الأعمال التي نريد القيام بها.
- 2- تحديد الزمن اللازم لأداء هذه الأعمال.
- 3- تحديد أولويات الأعمال التي نرغب في القيام بها في ضوء أهميتها.
- 4- وضع الأعمال التي نريد القيام بها في جداول مع تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل عمل.
- 5- عمل موازنة بين الزمن المتاح لنا وبين الأعمال التي نريد تحقيقها.
- 6- البدء في تنفيذ الأعمال المهمة أولاً ثم التي تليها في الأهمية.
- 7- عدم اعطاء مواعيد أو الإلتزام بأعمال لا تستطيع الإلتزام بها.

الجدول رقم (2 - 1) تحليل الأنشطة التي تمارس خلال يوم العمل

النشاط	الزمن، ساعة	نسبة الوقت المستغرق	متوسط عدد المرات في اليوم	متوسط زمن المدة الواحدة بالدقيقة
العمل المكتبي				
المكالمات التلفونية				
الداخلية				
الخارجية				
المجموع				
المقابلات الشخصية				

1- مجدي ابراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص12.

				مع أطراف داخلية
				مع أطراف خارجية
				المجموع
				المقاطعات اثناء العمل
				السكرتارية
				أطراف أخرى
				المجموع
				الإجتماعات
				مجدولة
				غير مجدولة
				المجموعة
				فترات الراحة
				المجموع الكلي

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، (عمان، دار جرير للنشر، 2005م) ص128

طرق واساليب إدارة الوقت:

تتمثل طرق واساليب إدارة الوقت متكاملة من الأدوات والأساليب الواجب استخدامها في

الحياة العملية، وفيما يلي طرح لأهم محاور تلك الطرق⁽¹⁾:

1- مجالات إدارة الوقت:

أ- مقابلات الناس.

1- فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص167-175.

ب- استخدام التلّفون.

ج- تبادل المعلومات.

د- ارسال التقارير.

هـ- الإجماعيات.

و- الإجماعات.

ز- تحديد الترتيبات والمواعيد.

ح- مواعيد تقدم العمل.

ط- التخطيط.

ي- رحلات وزيارات الأعمال.

2- اثر التحديات الحالية على إدارة الوقت: العولمة - المنظمات الرقمة - الفضائيات - التنوع

البشري - التكنولوجيا... الخ.

3- نظرية أصحاب المصالح وإدارة الوقت:

أ- المنافسة على الوقت.

ب- الوقت لا يكفي.

ج- عدد ساعات محدودة في اليوم.

د- من الصعب تأجيل الأعمال الى الغد.

هـ- ماذا تفعل؟

و- الوقت في البيئات الساكنة والمتغيرة.

ز- قيمة الوقت للنمو التنظيمي والفردى.

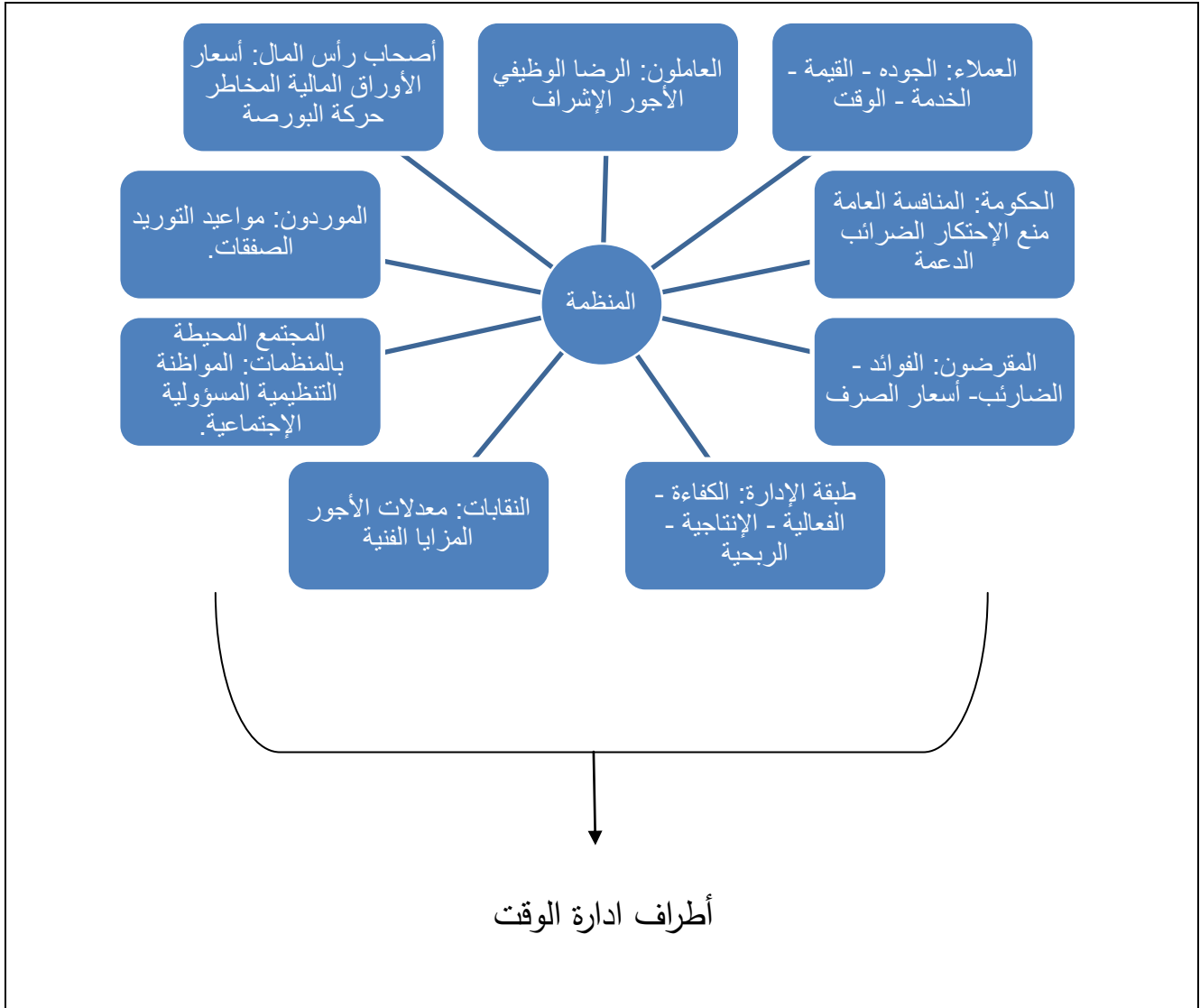
فوائد إدارة الوقت:

إدارة الوقت بشكل جيد تجعلنا نحدد مهام واختصاصات العاملين ونحدد ما هو الضروري

ونستطيع أن نوجههم بإعتبار التوجيه ملازم للتخطيط في عملية اتخاذ القرار. وايضا نلمس ذلك في

الرقابة حيث تمكن من كشف الأخطاء او منع حدوثها قبل وقوعها في الوقت المناسب⁽¹⁾.
 لأشك عندما تحسن إدارة وقتك وتعرف كيف تستغله وتنظمه بأنك سوف تشعر بتحسن عام
 في حياتك⁽²⁾.

الشكل رقم (2- 2) أطراف إدارة الوقت



المصدر: فريد النجار، إدارة الوقت، الإسكندرية الدار الجامعية، 2009م، ص171.

1- أحمد السيد كردي، تنمية مهارات إدارة الوقت، مقالة إدارة الوقت kenanaonline.com إدارة الوقت تاريخ المشاهدة 2017-7-17م.

2- المصدر السابق.

مهارات إدارة الوقت:

تتمثل مهارات إدارة الوقت في النقاط التالية:⁽¹⁾

1- التخطيط:

أغلب الناس تكون حياتهم ضمن نطاق إدارة الكوارث، أي أنهم ينتظرون حتى تبدأ الكارثة أو المشكلة ثم يسعون في طلب الحل وبالتالي غياب التخطيط في حياتهم. هذه الحقيقة تشهد غياب أهم عنصر في حياة من يريدون إدارة أوقاتهم وهو التخطيط. التخطيط عملية معقدة والبعض يجيدها والبعض الآخر لا يجيدها لأنها تتطلب مهارة تحديد أهم الأنشطة التي ينبغي تخطيطها وتحديد الأولويات في تلك الأنشطة واستثمار أهم عنصر في التخطيط وهو الوقت.

2- التنظيم:

يقول الدكتور الخضير "سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقى، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للمهام والأعمال المتعين القيام بها داخل كل وظيفة، وعلاقة كل وظيفة بالأخرى، الذي يستدعي في إدارة الوقت إدخال نظام العمل الجمعي واللامركزية، أنسياب المعلومات، مما يؤدي الى دمج وإلغاء مستويات تنظيمية داخل الهيكل الإداري".

3- تحديد الأولويات:

حدد علماء الإدارة معايير لوضع الأولويات كما أوضح ماريون أن الأنشطة لا يمكن أن تساوي في الأهمية مع بعضها البعض. فهناك مهام يجب القيام بها وأخرى ينبغي القيام بها وأخرى ممكن تأجيلها وأخرى لا ترتبط بالأهداف وأخرى ممكن تفويضها لشخص آخر، فالمعايير تتبع قرار من المدير كما قال ماريون ثم مقارنة بين الأهم والمهم وتحديد الوقت اللازم. فلا يمكن الاستزادة

1- ريم صلاح المروني، المعرفة، مقالة إدارة الوقت <https://marefa.org/> إدارة الوقت تاريخ المشاهدة 17-7-2017م.

من الوقت إلا أنه من الممكن ادارته لذا ينبغي مراعاة تحديد الأولويات.

4-التوجيه:

إن سلامة التوجيه تعد من أهم مهارات إدارة الوقت للوصول لتحقيق الأهداف وقد أشار الخضيرى على ان سلامة التوجيه ينبع من الوعي بالآخرين ومالديهم وهو اساس التوجيه، وفي الوقت ذاته فإن إدارة الوقت تحت على تطوير نظام التوجيه في المؤسسات ليصبح أكثر اعتمادا على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية معتمداً على المعلومات وليس على السلطة وإذا كانت إدارة الوقت هي إدارة الموارد البشرية فإن التوجيه يهتم بالموارد البشري من خلال الإرتقاء بمهاراته وقراراته.

5-المتابعة:

هو أن تتم المتابعة لجميع الأمور عن قرب وبشكل سليم بعيدا عن القهر والتشدد الصارم. فحسن المتابعة يمكن أن يؤدي إلى تدارك الأخطاء قبل وقوعها. فهناك شعره بسيطه ما بين المتابعه والمراقبه بل وفرق كبيرا أيضاً بينهما، إنها عكس الرقابة، فهي تعميق لإحساس بالأمال وليس الإرهاب. كما يقول الخضيرى. ومن ثم توفير الوقت. وبالأخص وقت التصحيح والتصويب فضلا عن وقت التنفيذ ذاته. تعمل إدارة الوقت عنصر المتابعة من خلال الرقابة الذاتية النابعة من ضمير الفرد ذاته القائم على ولاء المؤسسه والإنتماء لها لمنع أي قصور. من النقاط السابق ذكرها نجد أن عناصر الإدارة أو وظائف الإدارة تمثل مهارات بالنسبة لإدارة الوقت، وذلك عند إجادتها واستخدامها استخدم أمثل. الشكل (2-3) يحدد عناصر الوقت.

الشكل رقم (2-3) عناصر إدارة الوقت



المصدر: فريد النجار، إدارة الوقت (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009م) ص22.

التقنيات الإدارية والسلوكية وإدارة الوقت:

لقد درسنا في علم الإدارة من قبل التقنيات الإدارية لكن نود الربط بينها وبين إدارة الوقت

فيما يلي: (1)

1- الإدارة بالأهداف:

قد تم الإنتقال بالإدارة بالأهداف إلى آفاق أوسع وارجب حيث أصبحت نظاما للتخطيط والرقابة، تصنع المستقبل سنة أو سنتين في الحساب، اي أنها أصبحت عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة، وتحديد طرق بلوغها ومعايير النتائج.

2- إدارة الجودة الشاملة:

1- ميرغني عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص21، 22، 23، 24.

إدارة أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع والإيجابيات يعتبر أحد المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة، وأن تحقيق التحسين المستمر والذي يعتبر من ركائز الجودة الشاملة يقتضي اهتمام مدير الجودة بإدارة الوقت في كل مراحل إدارة الجودة والتي تستشرف دائما المستقبل وتخطط له.

3- التخطيط الإستراتيجي:

تكمن أهميته في تعاطيه مع فترة زمنية طويلة المدى ثم تغطيتها من خلال خطط فرعية ومتخصصه يتم تنفيذها في فترات زمنية متوسطة وقصيره تصب في نهاية المطاف في صالح الخطة الإستراتيجية الأساسية والتي سبق تحديدها لفترة زمنية طويلة، ويتوقع نهايتها تغطية نشاطات متنوعة في مختلف مجالات الخدمات والتسويق، والقوى العاملة، والتخطيط المالي والإداري والتنظيمي.

4- هندسة العمليات الإدارية:

يعتبر منهج هندسة العمليات الإدارية محاولة لتحقيق تطوير جذري في الأداء وإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم. يمثل عنصر السرعة يعتمد أساسا على اختزال الوقت لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات وشركات الأعمال الأخرى، وذلك إما باختزال الخطوات التي تتضمنها انتاج سلعة او تقديم خدمة معينة، أو بإدخال تكنولوجيا حديثة لتخفيض الوقت، كذلك من خلال زيادة الكفاية والفعالية أو عن طريق تبسيط الإجراءات، ودراسة العمل بغرض تبسيطة، وتسريع الخطوات المكونة له، وكذلك إعادة النظر في الأهداف بغرض تحديدها وتوضيح أقصر السبل لتحقيقها.

الوسائل المساعدة في إدارة الوقت: (1)

قسم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت قسمان:

1- ريم صلاح المروني، المعرفة، مقالة إدارة الوقت <https://marefa.org/> إدارة الوقت تاريخ المشاهدة 17-2017م.

1-الوسائل التقنية:

مثل الحاسبات الآلية أجهزة الهاتف - آلات تصوير المستندات - الفاكس الإنترنت - البريد الإلكتروني - وغيرها - كل جهاز من هذه الأجهزة إن أحسن استخدامه فإنه يفيد ويفعل إدارة الوقت.

2-الوسائل غير التقنية الشخصية (غير الذاتية):

مثل الإعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، وإمداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، الذاكرة الشخصية للمدير وتطبيق التفويض كما يرى علوي وسمير سعيد هو العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون الى احد مرؤوسية.

أثر الثورة التكنولوجية في إدارة الوقت:

القت بظلالها الكثيفة وبآثارها القوية في تكريس عنصر الوقت والإهتمام به كأحد مكونات التميز، بل وكأثر عناصر التجارة العالمية في القرن الحادي والعشرين⁽¹⁾.

ولقد انعكس هذا التوجه في النظريات الحديثة للإدارة من الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة الإدارية، والتخطيط الإستراتيجي، حيث يمثل عنصر الوقت وأهمية تكريسه كحقيقة أساسية واصلية بالنسبة لها جميعاً، كأسلوب فاعل لتحقيق الكفاية والفعالية⁽²⁾.

ثلاث أجيال من ادارة الوقت:

يقول الخبير الإداري محمد فتحي: هناك ثلاثة أجيال متعاقبة لإدارة الوقت وسدّ الفجوة بين الساعة، والبوصلة في حياتنا.. كل جيل منها يضيف على ما قدّمه الجيل السابق له؛ لكي يسير قدماً نحو المزيد من الكفاءة والتحكّم، فكان⁽³⁾:

الجيل الأول:

1- ميزغني عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص82،81.

2- المصدر السابق، ص82.

3- استثمار الوقت في منظور اسلامي، سامي محمد هشام حرير (عمان: دار غيداء، 2011) ص158،157.

ويعتمد على المذكرات أي: التقاويم التي تحمل المواعيد، وهو يسير على مبدأ السباحة مع التيار مع الاحتفاظ بسجل الأعمال التي تريد أن تقوم بها مثل: كتابة تقرير، أو حضور اجتماع أو إصلاح السيارة... هذا الجيل يتميز بالمذكرات البسيطة.

الجيل الثاني:

وهو جيل التخطيط، والاستعداد، ويقوم على الكفاءة، والمسؤولية الشخصية، وإنجاز الأهداف الموضوعية، والتخطيط للمستقبل، وجدولة المهام، والأحداث المقبلة.

الجيل الثالث:

هو جيل التخطيط، وتحديد الأولويات، والرقابة، ويستخدم السجلات، وقواعد بيانات إلكترونية تحتوي نماذج تفصيلية للتخطيط اليومي، ومستخدمو هذا الجيل يسألون أنفسهم: ماذا نريد؟ ويقوم بوضع أهداف طويلة، ومتوسطة، وقصيرة الأجل، لكي يحقق ما يطمح إليه ويحدّد الأنشطة اليومية في ضوء أولويات معينة.

المبحث الثالث: مضيعات الوقت

يعتبر غياب تخطيط الوقت من أهم المعوقات التي تسبب ضياع الوقت للفرد والجماعات والمنظمات وبالتالي يعتبر أيضاً عدم انجاز الأعمال في مواعيدها من الأمور المقلقة للإدارة والعاملين⁽¹⁾.

كل الحضارات الإنسانية أكدت على أهمية الوقت، كل الفلاسفة والحكماء حذروا من خطر التفريط فيه وإضاعته، وفي ديننا الإسلامي نجد أن رسول الله صلى الله عليه وسلم أكد وبشكل كبير على خطورة الوقت بقوله صلى الله عليه وسلم: " نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس ك الصحة والفراغ"⁽²⁾.

لماذا تضيع أوقاتنا:

إذا كان الوقت يمثل عاملاً جوهرياً للمرء منا فلماذا يضيع معظم البشر أوقاتهم سدى !!
و بالنظر إلى واقع البشر نجد أن هناك عاملين أثرا بشكل كبير على الناس ودفعهم إلى ذلك التبذير المؤلم للوقت وهما⁽³⁾:

1- القيم والعادات.

2- النظرة السلبية للذات. وهو عامل مهم يتسبب في اضاعتنا للوقت.

مفهوم مضيعات الوقت:

مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنه والأشخاص، وهو نشاط لا يعطي عائداً يتناسب، والوقت المبدول من أجله⁽⁴⁾.
ما هو المقصود بمضيعات الوقت ؟

1- فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2- ابراهيم الفقي، إدارة الوقت، (القاهرة: ابداع للنشر، 2009)، ص 39.

3- المصدر السابق، ص 40.

4- أحمد نادر أبو شيخه، مرجع سبق ذكره، ص 109.

قد يبدو سهلاً تعريف مضيعات الوقت " سهلاً للوهلة الأولى، فالهواتف والعمل الورقي، وتوقف آلة النسخ، والحديث الإجتماعي تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية⁽¹⁾.

ماهي مضيعات الوقت⁽²⁾:

- هي العوامل التي تحول دون أداء الأعمال الهامة ذات القيمة العالية.
 - هي الاعمال التي تستهلك كمية كبيرة من الوقت لا تتناسب مع القيمة الناتجة عنها.
 - هي الأعمال التي تشغلنا كثيراً لأنها تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق أهدافنا.
- عرف كل من ماكنزي وريتشارد مضيعات الوقت بأنها كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال⁽³⁾.

وأيضاً عرفت مضيعات الوقت: هو نشاط يأخذ وقت ضروري أو يستخدم الوقت بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله⁽⁴⁾.

مشكلات ومضيعات الوقت:

توجد مشكلات كثيرة تتداخل مع بعضها لتكون في النهاية مضيعات للوقت وتتمثل⁽⁵⁾:
أولاً: طبيعة الوقت نفسه:

تتبع أكثر مشكلات إدارة الوقت كما ورد من طبيعته فهو لايتوقف ولا ينتظر أحداً، إن لم نحسن استثماره واستغلاله فإنه ينساب من بين أصابعنا دون أن نحسنه أو نشعر بمروره، كما أنه لا يحتمل أن نفرط في استغلاله واستثماره.

1- المصدر السابق، صص 108، 109.

2- نجلاء حرب، www.slideshare.net، المشاهدة 17-7-2017 الساعة 11 صباحاً.

3- عاطف عبد الله مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

4- منتديات جامعة المدينة ، www.madiu.edu.my، المشاهدة 27-7-2017 الساعة 11 صباحاً.

5- ميرغني عبد العال حمور، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ثانياً: العجز عن السيطرة على الوقت:

وهكذا فإن مشكلة إدارة الوقت الرئيسية تتمثل أساسياً في العجز عن السيطرة عليه. والسيطرة هنا لا تعني قهره واحتوائه أو إعادة مساره فهو كما ورد لا يذعن ولا يخضع لإرادة أحد، نعني بالسيطرة على الوقت التعامل معه من منطلقاته إبداعية تسمح بإنجاز غني ومتنوع وكبير في المتاحة منه.

قسمت مضيعات الوقت إلى قسمين⁽¹⁾:

- مضيعات الوقت الذاتية: كالإفتقار إلى التخطيط والإفتقار إلى التفويض، وكذلك الفوضى والتأجيل وعدم القدرة على الرفض وفقدان الرغبة والملل والدرشة والثرثرة والغبة الزائدة في المثاليه وحب الجدل والمناقشه.

- مضيعات الوقت البيئية: كالزوار والمكالمات الهاتفية والاجتماعات والطوارئ والمشكلات والتعامل مع الأوراق، والقراءة والكتابة في غير مفيد والروتين والتعقيدات الإدارية والمذكرات والتقارير.

وأيضاً قسمت إلى⁽²⁾:

1-مضيعات داخلية: فمصدرها داخلي ويصعب التغلب عليها، وتتضمن عادة التسويف، والاجتماعات، وضعف التخطيط وعدم القدرة على قول "لا".

2-مضيعات خارجية: القراءة والكتابة للرسائل والمذكرات والتقارير.

النظرة الشاملة لمضيعات الوقت تقتضي الإلتفات إلى ما يلي⁽³⁾:

1-يعتبر أي نشاط مبدد للوقت إذا ما اعتبرته وادركته أنت كذلك.

1- عاطف عبد الله مكاي، مرجع سبق ذكره، ص155.

2- خالد بن عبد الرحمن الجريسي، ادارة الوقت من منظور اسلامي، ط61،(الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، 1433هـ)، ص108.

3- نادر أحمد أبو شيخه، مرجع سبق ذكره، ص109.

2- كل مضيع للوقت هو غير ملائم لوقتك.

3- إن سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت والآخرون، فالوقت لا يضيع يحتاج لمن يضيعه.

4- بالرغم من أن جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول " إن الأمر ليس من مسؤوليتي " أو أن " المجتمع يفرض هذا "، أو " إن زيداً هو السبب في ذلك " وهكذا، فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها وبكن إحلالها بأنشطة منتجه. وبالتالي فأنت المسؤول عنها، ويبقى الحل في يد، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات. إن عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة.

العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت⁽¹⁾:

أ- العوامل بشكل عام كما أوضحها " دركر":

1- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.

2- تضخم عدد العاملين.

3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.

4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الإتصال.

5- الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة.

6- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات.

7- البدء في التنفيذ قبل التفكير فيها والتخطيط لها، والانتقال من مهمة جديدة قبل

الإنهاء وإنجاز المهمة السابقة، والإهتمام بالمسائل الروتينية قليلة.

ب- العوامل والعمليات كما أوضحها ماكنزي:

1- التخطيط:

1- المصدر السابق، ص 110 - 113.

- عدم وجود أهداف وأولويات أو خطط يومية.
- اختلال الأولويات.
- اتباع فلسفة اطفاء الحريق أو ادارة الأزمات.
- عدم وجود مواعيد محددة لإنجاز المهام.
- أحلام اليقظة.
- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

2-التنظيم:

- الفوضى وعدم الانضباط الذاتي.
- كثرة الأعمال الورقية.
- القيام بالعمل أكثر من مرة جهود متكررة.
- وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.

3-التوظيف:

- وجود مرؤوسين غير مدربين أو غير مناسبين.
- كثرة موظفين يثيرون المشكلات والصعوبات.

4-التوجيه:

- 1- النزعة التسلطية لدى المدير، والرغبة في انجاز العمل بصورة منفردة.
- 2- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.
- 3- التفويض غير الفعال.
- 4- ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف حافزيتهم للعمل.
- 5- ضعف القدرة على حل الخلافات وإدارة النزاعات.
- 6- ضعف القدرة على التكيف.

7-الإفتقار إلى التنسيق.

5-الرقابة:

- كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية.
- النقص في المعلومات.
- عدم وجود التقارير للمتابعة ومعايير للرقابة.
- التسلط والرقابة المفرطة.
- كثرة الأخطاء وتدني الأداء.
- عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف.
- عدم القدرة على قول كلمة " لا".

6-الإتصال:

- كثرة الإجتماعات واللجان.
- عدم وضوح نظام الإتصالات.
- سوء الفهم والإفتقار إلى الإصغاء الجيد.
- الرغبة في إقامة علاقات إجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية.
- إتخاذ القرارات:
- إتخاذ قرارات متسرة.
- التردد في إتخاذ القرارات.
- التسويف والتأجيل والمماطلة في إتخاذ القرارات.
- اتباع أسلوب إتخاذ القرارات من خلال اللجان.

ج- العوامل ومسح معهد هاملتون:

وفي مسح أجراه معهد هاملتون تبين أن (المقاطعات) تحتل المرتبة الأولى في الأهمية، تليها الإجتماعات غير الفعالة، والمكالمات الهاتفية الكثيرة، فالبحث عن المعلومات.

أهم العوامل التي تتسبب في تضييع وقت الرؤساء الإداريين صنفت على النحو التالي:
أولاً: التخطيط وأثره على ضياع الوقت⁽¹⁾: لقد تحدثنا عن التخطيط مسبقاً.

ثانياً: سوء النمط الإداري وأثره على ضياع الوقت⁽²⁾:

تتمثل الإجتماعات غير الضرورية، عدم وضوح الدور الوظيفي، رداءة نظم الإتصالات، عدم التحديد الدقيق للمشكلات، الأعطال الفنية، كثرة عدد العاملين بلا داعي، القراءة العشوائية للتقارير والمذكرات، الإدارة بالإزمات، التنسيق غير الجيد، اختلاف قيم العاملين، الفشل في التفويض، جولات تفقدية بلا داعي، المشاورات المتعارضة لفرق العمل، عدم فاعلية مدراء المكاتب.
ثالثاً: سوء التوجيه وأثره على ضياع الوقت⁽³⁾:

إن التوجيه السيء يؤدي دائماً إلى ضياع الوقت وذلك على النحو التالي:

- 1- تمسك الرؤساء بالسلطة وعزوفهم عن تفويضها للمرؤوسين بسبب عدم ثقتهم بهم.
- 2- التردد في إتخاذ القرارات وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق من شأنه إضاعة الوقت.
- 3- عدم توافر الإسئام والتوافق في بيئة العمل مما يؤدي إلى حدوث ارتباك وتعطل الأعمال.
- 4- انخفاض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء يجعلهم يطلبون المزيد من المعلومات مما يتسبب في إضاعة الوقت.
- 5- انخفاض الكفاءة الإدارية لدى المرؤوسين يجعلهم اتكاليون مما يتسبب في إضاعة الوقت.
- 6- ضعف التنظيم الإداري وما يصاحب ذلك من انعدام الثقة بين العاملين وشيوع التعامل بالمذكرات مما يتسبب في ضياع الوقت.

1- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

2- المصدر السابق، ص 197

3- المصدر السابق، صص 199، 200.

رابعاً: العادات السيئة واثرها على ضياع الوقت⁽¹⁾:

ومن هنا سوء ترتيب الأشياء وعدم وضعها في أماكنها، الإجهاد والإسترخاء، اللامبالاه، أداء الأعمال بطريقة المحاولة والخطأ، التباطؤ في تنفيذ الأعمال، زيادة الأعمال غير الهادفة، التردد في إتخاذ القرار، الإتصالات الورقية الغامضة، الإتصالات التلفونية الطويلة.

خامساً: الرقابة السيئة وأثرها على ضياع الوقت⁽²⁾:

تسهم الرقابة الرديئة في ضياع الوقت وذلك النحو التالي:

- في حالة عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعه بما ينعكس على الإستثمار الجيد للوقت.

- عندما تكون الإجراءات الرقابية إلى الدرجة التي تدفع إلى اللامبالاه والتسيب من جانب العاملين.

- في حالة الإعتقاد بأن الرقابة غاية في حد ذاتها وتهدف إلى تصعيد الأخطاء أكثر من اهتمامها بمنع الإنحرافات وتقليل الأخطاء.

سادساً: ضعف القيادة على أثرها على ضياع الوقت⁽³⁾:

العجز عن التحكم في التفاعلات الإجتماعية - الإستغراق في التفاصيل - سوء صحة

المدير - لا للتفويض - التركيز على أكثر من موضوع في وقت واحد - عدم الإهتمام بالوقت عدم حسم الأمور... إلخ.

أبرز مبددات الوقت تتمثل في الآتي⁽⁴⁾:

- الإجتماعات.

1- المصدر السابق، ص 201، 202 .

2- المصدر السابق، ص 203

3- المصدر السابق، ص 204، 205.

4- دايل كارنيجي، فن إدارة الوقت، ط1، (القاهرة: مكتبة جزيرة الورد، 2010م) ص 91.

- الهاتف.
- المقاطعات أثناء العمل.
- الزيارات الودية.
- ازدحام الأوراق على سطح المكتب.
- عدم التفويض.
- عدم اكتمال المعلومات.
- الإعتماد على الذاكرة.
- عدم الإصغاء.
- عدم وجود خطة.
- تأجيل انجاز العمل.
- عدم تحديد الأولويات.

تذكر أن: تكديس الأوراق عبارة عن قرارات مؤجلة.

الشكل رقم (2- 4) يوضح مضيعات الوقت



المصدر: فريد النجار، إدارة الوقت، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009م) ص 35.

المضيعات:

مضيعات الوقت في العمليات الإدارية:

إذا ما نظرنا إلى المضيعات في العمليات الإدارية فإنه يمكن أن نحدد بعض المضيعات التي تتجسد من خلال الواقع العملي للمنظمات الإدارية وماينعكس عن أدائها في ممارستها لمهامها اليومية، وذلك على حسب ما يأتي⁽¹⁾:

أولاً: المحادثات الهاتفية:

الهاتف من الوسائل التكنولوجية التي وجدت لتسهل وتقرب وتسرع العمل. ولكن لسوء الإستخدام مع البعض صار عبئاً كبيراً على الإدارة، إذ أنه يستهلك ويهدر وقتاً كبيراً في الأحاديث والمقاطعات للعمل، التي غالباً ما تكون لأغراض لا تتصل بالعمل الرسمي.

ثانياً: الإجتماعات غير المخططة:

الإجتماعات وسيلة هامة من وسائل الإدارة في اتخاذ القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية ولكن إن لم يكن مخطط لها أصبحت مضيعة للوقت.

ولتحقق الكفاءة في ادارة الإجتماع وبالتالي توفير الوقت يجب التخطيط للإجتماع كما يأتي:

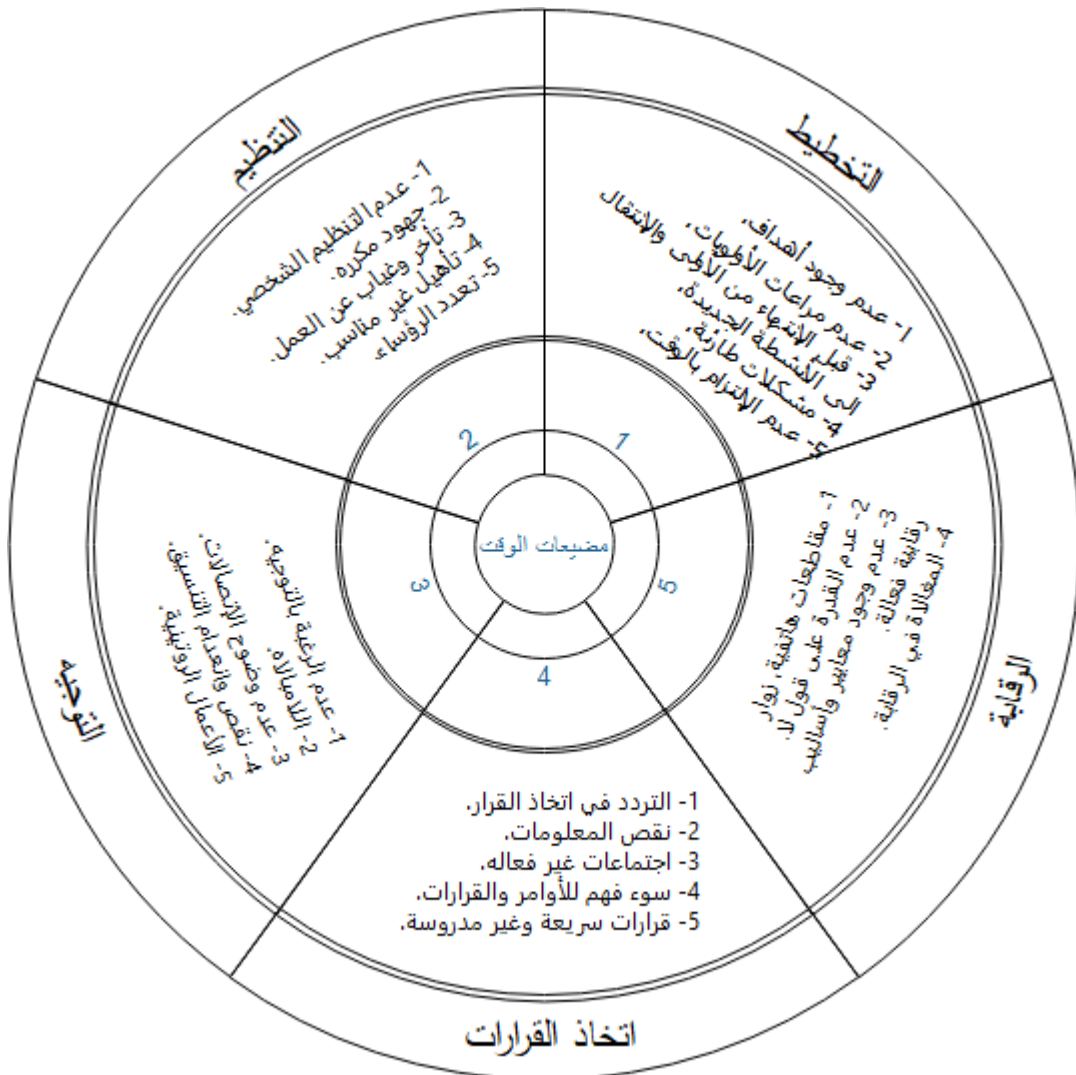
- 1- الهدف من الإجتماع.
- 2- جدول أعمال الإجتماع.
- 3- الأعضاء المدعوون للإجتماع.
- 4- مكان عقد الإجتماع.
- 5- تجهيز لوازم الإجتماع.
- 6- وقت الإجتماع.
- 7- طريقة الحوار في الإجتماع.

1- خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية و إدارة الوقت، (عمان: دار جليس الزمان، 2009م) ص130،

ثالثاً: الزيارات الخاصة (الشخصية):

إن الهدف الأساسي من المكاتب، هو وجود مكان مهيء يكون مجهزاً للموظف لإتمام العمل الرسمي الموكل إليه من خلال المنظمة التي يعمل فيها وليس مكاناً لإستقبال الزوار والأصدقاء ولشرب الشاي والقهوة وتبادل الأحاديث العامة والخاصة، وأما الزيارات ذات الطابع الرسمي فتكون بموعد مسبق يحدد من قبل الطرفين ويتناسب مع ظروف الطرفين، وهذا بعض ماسماه مفكري الإدارة ب(لصوص الوقت Time Robloers).

الشكل رقم (2- 5) يوضح مضيعات الوقت في العمليات الإدارية



المصدر: فريد النجار، إدارة الوقت، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008م) ص 129.

أسباب ضياع الوقت المتاح للأفراد:

تم تصنيف هذه الأسباب إلى أربعة مجموعات أساسية، تتمثل بصفة رئيسية فيما يلي⁽¹⁾:

1-العوامل أو المتغيرات الشخصية.

2-العوامل والمتغيرات الإدارية.

3-العوامل والمتغيرات الإجتماعية.

4-العوامل والمتغيرات البيئية.

يمكن التغلب على مضيعات الوقت بالأساليب التالية⁽²⁾:

أولاً: تجنب الرغبة في تأخير الأعمال إلى الغد:

1-تحديد الرؤية الرسالة وكيف ترى وقتك ؟ ماهو دورك للإستفادة منه؟

2-تحديد أولويات الأهداف (الهدف الأول - الثاني - الثالث.....).

3-تقسيم المهمة إلى أعباء محددة (يجب تحديد العمل المطلوب ثم تقسيمه إلى أجزاء).

4-اقترح خطة لأداء العبء الأول (أي المهمة والجزء الأول).

5-سجل خطوات العبء الأول وحدد الأعباء المتوازنة وأخرى المتتالية.

6-حدد مواعيد الإنجاز اللازمة - وميزانية تقديرية للوقت.

7-التزم بالخطة أنت والعاملون معك.

ويحقق ذلك القضاء على العديد من مضيعات الوقت سواء في العمل أو في المنزل أو في

لعبة الرياضة أو في اي نشاط إنساني.

ثانياً: الزيارات المفاجأة في العمل.ويمكن القضاء على المضيعات بالأساليب التالية:

1- تجنب المقاطعات بالزيارات والتفونات.

1- أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، صص37،38.

2- فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص45.

2-تحسين الإتصالات المكتبية لتخفيض أسئلة الموظفين.

3-جدولة الإجتماعات للرد على التساؤلات.

4-ابدأ اجتماعك في الوقت المناسب.

5-انفرد بعض الوقت للتخطيط والترتيب والتنسيق والمتابعة.

ثالثاً: عدم التركيز:

تلخص من العوامل التي تؤدي إلى مشكلات خاصة تحتاج إلى حلول سريعة وفي مواعيد

محددة. حيث يؤدي عدم التركيز إلى ضياع الوقت في تفاصيل غير ضرورية.

مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت⁽¹⁾:

1- الزائرون:

- الإستغناء عن الكراسي الزائدة.
- تحريك المكتب لمواجهة الزائرون بالظهر أو الجنب.
- تعليق ساعة في مكان بارز في غرفة المكتب.
- الإستغناء عن الزخارف والتحف.
- اجراء بعض المقابلات خارج المكتب.
- البعد عن المناقشات غير الضرورية.
- عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة.
- التحدث مع الزائر وقوفاً.
- الصراحة والوضوح والمباشرة في الحديث.

2- الهواتف:

1- مفهوم المجموعة والفريق، مضيعات الوقت ومقترحات للسيطرة عليها slidplayer.com تاريخ المشاهدة 17-7-2017م.

- توفير دليل خاص بالتلفونات الهامة والضرورية.
- تجميع المكالمات بقدر الإمكان في وقت محدد.
- اعداد ملخص سريع للمكالمة.
- التقليل من الحديث الجماعي.

3- العمل الورقي:

- تصنيف الأوراق إلى مجموعات حسب الأهمية.
- مراعاة أصول القراءة في الموضوعات ذات القراءة.
- اعطاء صلاحية لبعض المساعدين لبعض القراءات.
- الإكتفاء بقراءة فهرس التقارير الطويلة والكبيرة الحجم.
- توزيع قراءة المواد على أعضاء بالفريق.
- الإقلال من الكتابة واستبدالها بالهاتف كلما أمكن.

4- الإجتماعات:

- التحضير للإجتماعات بصورة جيدة.
- امداد المشاركين بمواد الإجتماع.
- اعداد جدول الأعمال وتوزيعه.
- مقاومة المقاطعات والخروج عن الموضوع.
- التقيد بوقت الإجتماع.
- تحليل وتقييم الإجتماع.
- الإتصال غير الفعال:
- اللجوء إلى البساطة.
- التأكيد على الفهم الموحد للرسالة.
- تنمية مهارات الإشباع.

- تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار.

- توجيه النقد للعمل الخاطئ.

- ايجاد مناخ إيجابي للاتصال.

*فن استخدام كلمة " لا " في التعامل المكتبي⁽¹⁾:

- لو أنك بكرت قليلاً لأسعدني ذلك.

- أنا حالياً مشغول ولكني مستعد في المرة القادمة.

- بسبب مشاغلي الحالية، فقد لا أعطي هذه المهمة كما تستحقه.

- أنا أرغب في مثل هذا العمل، لكن هل بالإمكان نقل بعض مهامى الحالية لزميل

آخر.

- في الحقيقة أنا ضعيف في هذا الجانب، هل بالإمكان البحث عن شخص آخر

أفضل.

- استطيع انجاز جزء وعليك الباقي.

- نعم بالإمكان، ولكن ليس قبل تاريخ كذا.

العجز عن قول كلمة " لا " . الجدول التالي يوضح أسباب العجز عن قول كلمة "لا" و

الحلول المناسبة.

الجدول رقم (2 - 2) العجز عن قول كلمة " لا "

م	الأسباب	الحلول
1	الرغبة في تلقي الإستحسان والقبول	لا تتعهد بشئ لا تستطيع عمله
2	خشية الإحراج	تعود على كلمة لا دون أن تسبب لك حرجاً
3	التمتع ببعض المزاي	ارفض أن تعرض نفسك لكل من هب ودب
4	الإحساس الزائف بقبول أي أمر	تخلص من هذا الإحساس والسيطرة فيه

1- دايل كارنغي، مرجع سبق ذكره، ص92.

5	عدم القدرة على الرفض	أنصت للطلاب وقل لا فوراً وقدم الحلول
6	انعدام الأعذار	لا تكن حساساً وقدم الأعذار مسبقاً
7	لا وقت للتفكير في الإجابات	قم بتأجيل ردك ولا تتطرق به مباشرة
8	انعدام وجود الأهداف	حدد الأولويات لنفسك
9	افتراض الآخرين لقولك نعم	تعلم الرفض للأشياء التي لا تستطيع تقديمها
10	لا أستطيع أن أقول لا للرئيس	أبرز له قائمة أولويات عمالك أولاً

المصدر: دايل كارنغي، فن ادارة الوقت، (القاهرة: مكتبة جزيرة الورد، 2010)، ص 93

هنالك أهداف ينبغي مراعاتها لإستغلال الوقت استغلال أمثل تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1- أهداف بعيدة المدى:

و تتمثل في نوعية الحياة التي يود الفرد أن يحيها ونوع العمل الذي يريد أن يمارسه.

2- أهداف طويلة الأجل:

هذه هي أهدافي للأشهر الثلاثة التالية، بالإضافة إلى مشروعاتي التي تستلزم أكثر من

أسبوع لإتمامها.

3- أهداف متوسطة المدى:

كأهدافك في خمسة سنوات قادمة، مثال ذلك تلميز الثانوي يفكر في نوع التعليم الجامعي

الذي يريد أن يلتحق به أو يتلقاه، ونوع المهنة التي يريد أن يعد نفسه لها.

4- أهداف قصيرة المدى:

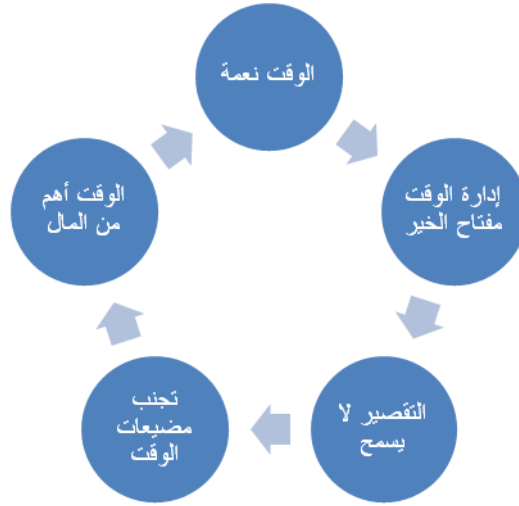
وهي أهداف يمكن تحقيقها من الآن وفي خلال وقت محدد من حياتك فمثلاً: سأبدأ في عمل

الواجب المطلوب مني الآن، سأحادث صديقي الآن كي نتفق على موعد اللقاء في يوم الجمعة،

سأبدأ بإعداد حقيبتني لرحلة الأسبوع القادم.

الشكل رقم (2- 6) سلوكيات تساعدك على استثمار الوقت

1- مجدي ابراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 18، 19.



المصدر: الفراء ، سلوكيات تساعدك على استثمار الوقت، www.slideshare.net، المشاهدة 2017-7-27 الساعة 1 صباحا.

الفصل الثالث: أهداف المؤسسات

المبحث الأول: ماهية المؤسسات

مفهوم المؤسسات:

إن عملية إعطاء ووضع ومفهوم موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها⁽¹⁾:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف والحجم.

وفيما يلي بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

تعرف على أنها "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات

1- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998م)، ص8.

نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى⁽¹⁾.

وتعرف كذلك على أنها "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة"⁽²⁾.

كما تعرف بأنها "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة بقصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع"⁽³⁾.

تعريف المؤسسات العامة:

المؤسسة العامة هي المنظمة التي:

- تمتلكها السلطات العامة بما في ذلك السلطات المركزية أو الولائية أو المحلية إلى مدى 50% من الأسهم أو أكثر⁽⁴⁾.
- تعمل تحت الرقابة الإدارية العليا للجهة المالكة وهذه الرقابة العامة تشمل الحق في تعيين الإدارة العليا واتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العليا للمؤسسة⁽⁵⁾.

1- المصدر السابق، ص10.

2- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ط2، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982م)، ص58.

3- أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999م)، ص15.

4- عمر أحمد عثمان المقلي: **إدارة المؤسسات العامة النامية** (الخرطوم: دار الأصالة للصحافة و النشر، 1996) ص 18.

5- المصدر السابق، ص18.

- أنشأت من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف العامة والتي قد تكون ذات أبعاد متعددة⁽¹⁾.

وعرفت بأنها: نمط تنظيمي مستحدث في الجهاز الإداري⁽²⁾، وهي منظمة أعمال تمتلكها أو تشترك في ملكيتها الدولة⁽³⁾.

عرفها دافت: وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة⁽⁴⁾.

تشتمل المؤسسة العامة كل أو بعض الآتي⁽⁵⁾:-

1- مؤسسات الأعمال (صناعية - زراعية - تجارية - مالية - خدمات) التي تقوم الدولة بإنشائها أو المساهمة بإنشائها.

2- مؤسسات الأعمال (صناعية - زراعية - تجارية - مالية - خدمات) التي تقوم الدولة بالاستيلاء عليها أو تأميمها بدون ضمها إلى جهاز المصالح الحكومية التقليدية.

وبهذين المعنيين سنجد تسميات مختلفة لما نسمية "المؤسسة العامة" مثال⁽⁶⁾:

- في الدول الاشتراكية: (مشروع - مجلس - شركة دولة... الخ).

- في الدول الرأس مالية: (مؤسسة - لجنة - مجلس - شركة... الخ).

ومهما كانت التسمية فإن أركان المؤسسة العامة هي⁽⁷⁾:

1- المصدر السابق، ص18.

2- أحمد رشيد، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة، (القاهرة: دار المعارف، 1984م)، ص1.

3- المصدر السابق، ص1.

4- علي عبد الهادي. تحليل وتصميم المنظمات، (الإسكندرية: دار الجامعة، 2002) ص19.

5- أحمد رشيد، مرجع سبق ذكره، ص5.

6- المصدر السابق، ص5.

7- المصدر السابق، ص5 و ص6.

أولاً: نشاط اقتصادي:

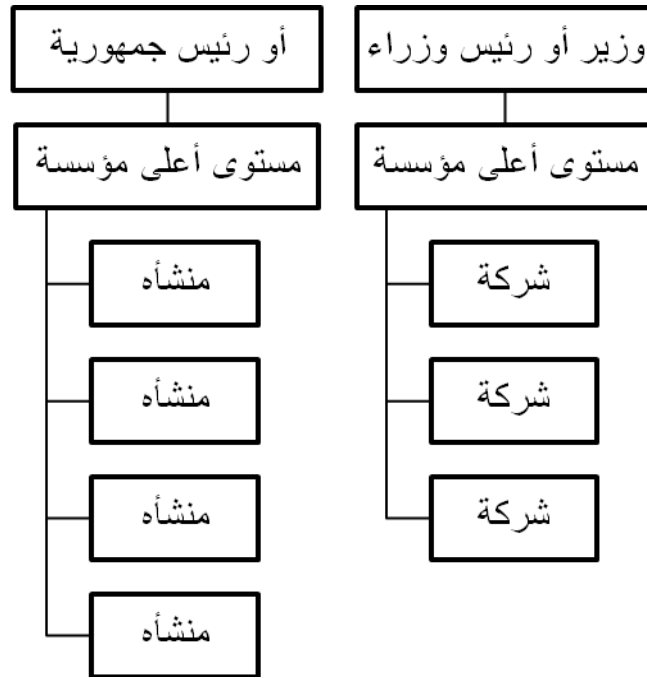
المؤسسة العامة تقوم على نشاط اقتصادي يقوم وفق الأساليب والطرق المعمول بها في المشروعات الاقتصادية.

ثانياً: المصلحة العامة: تقوم المؤسسة على تحقيق المصلحة العامة للدولة.

وبهذين الركنين نجد أشكال متعددة للمؤسسات مهما كانت التسمية قد تكون المؤسسة ذات

مستويين كما في الشكل (1-3) أو مستوى واحد أو مؤسسة تابعة لإدارة إقليمية.

الشكل رقم (3 - 1) المؤسسات العامة



المصدر: أحمد رشيد. تنظيم وإدارة المؤسسات العامة، (القاهرة: دار المعارف، 1984)، ص7.

ظهور المؤسسات العامة:

كل دولة من دول العالم أنشأت أنواعاً منها، ولكن دور هذه المؤسسات في الاقتصاد القومي يختلف من دولة لأخرى⁽¹⁾. كانت المؤسسات العامة في الأصل بديل لمؤسسات الأعمال في ميادين

1- أحمد رشيد، مرجع سبق ذكره، ص1.

محددة كالمرفاق والخدمات كالنقل والقوى⁽¹⁾. إلا أنها انتشرت في ميادين صناعية ومالية وتجارية وزراعية وخدمات وأصبحت الدولة بذلك مدير أعمال في معظم الدول وبدرجات متفاوتة⁽²⁾. أنواع المنظمات (المؤسسات)⁽³⁾:

1- منظمات صغيرة الحجم.

2- النوع الثاني من المنظمات (منظمات كبيرة في بيئة مستقرة نسبياً).

3- النوع الثالث من المنظمات (منظمات تمارس نشاط في بيئة متغيرة).

4- النوع الرابع من المنظمات (عملاقة متنوعة النشاط).

5- النوع الخامس من المنظمات (منظمة مهنية في بيئة معقدة).

أنواع المؤسسات العامة في المجتمع⁽⁴⁾:-

1- المؤسسات السياسية.

2- المؤسسات الاقتصادية.

3- المؤسسات التعليمية.

4- مؤسسات الدخل القومي.

لخص الاحتياج الرئيسي من الشكل القانوني في هدفين هما⁽⁵⁾:-

1- الكفاية الإدارية:

يجب أن تبدأ الإدارة المشروع بعيداً عن السياسة وهذا أحسن ضمان للكفاية في العمل وهو

1- المصدر السابق، ص 1.

2- المصدر السابق، ص 1.

3- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2005)، ص 22، ص 30، ص 32، ص 34، ص 36.

4- أحمد رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 21، ص 22.

5- المصدر السابق، ص 27.

يعني إسناد قيادة المشروعات العامة إلى خبراء إداريين لا إلى قادة سياسيين، ومن هنا يجب أن يكون اختيار هؤلاء القادة بالتعيين بواسطة الوزير المسؤول من بين ذوي الكفاية والخبرة على أن يجتمع في مجلس المؤسسة الواحدة كفايات متعددة تمثل خير ما في المجتمع ويقترن ذلك بمنع الاستقلال الإداري الكافي للمؤسسة العامة.

2- الرقابة السياسية:

حيث أن هدف المؤسسة العامة هو تحقيق المصلحة العامة لذلك يجب إخضاع المؤسسة العامة للرقابة السياسية.

أسباب دراسة المنظمات⁽¹⁾:

يوجد العديد من المبررات لدراسة المنظمات:

1- تعتبر الوسيلة الأساسية لإشباع الحاجات الإنسانية في المجتمع

2- تتيح للفرد فرص التقدم والنمو وممارسة النفوذ وإشباع الذات.

3- معرفة آلية المنظمات يمكن أن تساعد العاملين على فهم تعقيداتها وأساليب حل مشكلاتها.

4- تساعد على فهم السلوك الإنساني. فالمنظمات تعتبر المختبر المناسب لإجراء الدراسات السلوكية والاجتماعية.

خصائص المؤسسات (المنظمات)⁽²⁾:

1. رسمية العلاقات.

2. التقييم المستمر للأداء.

3. التنافس على النفوذ والمراكز.

1- على عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 20، ص 21، ص 22.

2- المصدر السابق، ص 22.

4. الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء.

5. التصرف وفقاً لإجراءات محددة للسلوك.

دورة حياة المنظمة (المؤسسة)⁽¹⁾:

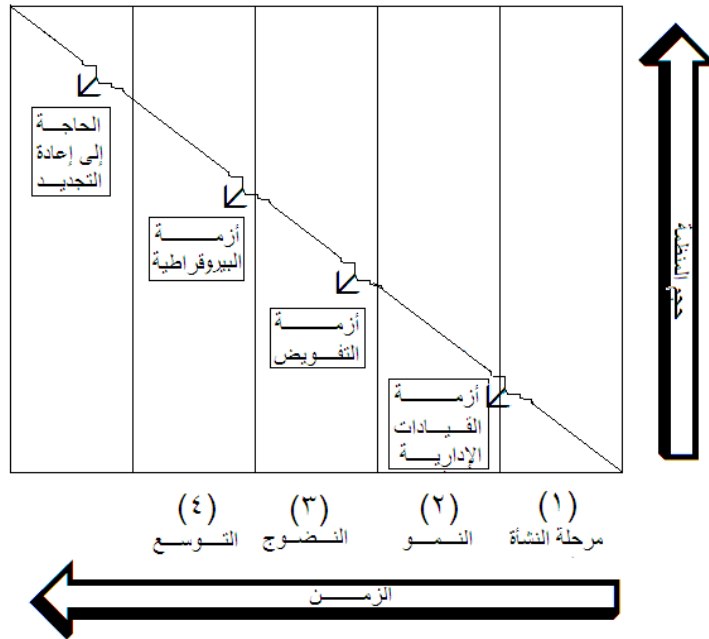
1. النشأة Creation.

2. التحول Transformations.

3. التدهور Decline.

ومن أكثر تقسيمات دورة حياة المنظمة ما لخصه دافت (1992م) كحصيلية لمسح الدراسات السابقة في مجال دورة حياة المنظمات، فقد قسمها إلى أربعة مراحل رئيسية هي⁽²⁾ النشأة، النمو، النضوج، التوسع. المراحل إذا لم تتمكن من معالجة المشكلات المرتبطة بها. ويظهر شكل (2-3) مراحل دورة حياة المنظمة وفقاً لهذا التقسيم.

الشكل رقم (3 - 2) مراحل دورة حياة المنظمة



1- المصدر السابق، ص 116.

2- المصدر السابق، ص 116.

المصدر: علي عبد الهادي. تحليل وتصميم المنظمات، (الإسكندرية: الدر الجامعية، 2002)، ص118.

مبررات إنشاء المؤسسة العامة⁽¹⁾:-

1- الدوافع الاقتصادية:

إن أهم أنواع الدوافع الاقتصادية وراء إنشاء المؤسسات العامة هو تعبئة المدخرات، وينطبق ذلك بصورة متساوية على الدول الاشتراكية وغير الاشتراكية.

2- الدوافع الاجتماعية السياسية:

في العديد من الدول النامية تكلف المؤسسات العامة بمسؤوليات إضافية بقصد خدمة الأهداف الاجتماعية، للمجتمع.

3- الدوافع المختلطة:

تشتمل هذه الدوافع على محاربة تركيز الثروة، سياسات الجهات المانحة والمتطلبات القانونية.

أهداف المؤسسات العامة⁽²⁾:-

1- الأهداف المالية.

2- أهداف الإنتاج والإنتاجية.

3- أهداف التسويق.

4- الأهداف التنموية.

5- أهداف النمو.

الهيكل التنظيمي لمؤسسات القطاع العام:

يمكن تعريفه بأنه مجموعة السبل التي تتبعها المؤسسة لتقسيم أنشطتها على مهام محددة

1- عمر أحمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص26.

2- المصدر السابق، ص44.

ومن ثم إحداث التنسيق اللازم بينها⁽¹⁾.
أدواره ومهامه⁽²⁾:-

1- دور الملكية (المالكون).

2- الدور الاستراتيجي (مجلس الإدارة).

3- الدور التشغيلي (الإدارة التنفيذية).

المؤسسات الخاصة⁽³⁾:

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص،
كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني
معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:

أ- **المؤسسات الفردية:** تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب
رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى. (حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية
صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة). ويأخذ هذا النوع من المؤسسات
أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية.. إلخ. وغالبا ما يكون
عدد العاملين فيها منخفضا⁽⁴⁾.

ب- **مؤسسات الشركات:** تعرف الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو
اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو
نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي

1- المصدر السابق، ص 69.

2- المصدر السابق، ص 69.

3- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،
1993م)، ص 17.

4- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 54.

منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تتجر عن ذلك⁽¹⁾.

وتنقسم الشركات على ثلاث أقسام رئيسية هي:

1- شركات الأشخاص.

2- الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

3- شركات الأموال.

1. **شركات الأشخاص:** وتعتبر امتداد للمؤسسات الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين

شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء 20 شخصا ويتم اقتسام الربح

والخسارة⁽²⁾.

وتنقسم بدورها شركات الأشخاص إلى ثلاث أقسام:

أ- شركات التضامن.

ب- شركات التوصية.

ت- شركات المحاصة

أ- **شركات التضامن⁽³⁾:** تعد هذه الشركات من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها

الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة

من شريك إلى آخر في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق

ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وتعتبر

هذه أهم ميزة في هذه الشركة.

ويكون نشاطها في قطاعات اقتصادية مختلفة وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو

1- المادة (416) من القانون المدني الجزائري، مايو 1988.

2- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، (الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001م)، ص24.

3- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص55-56.

متوسطة، ويتقاسم فيها الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم.

ب- **شركة التوصية البسيطة:** وتكون ملكية الشركة لفئتين فئة الشركاء

المتضامنين وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون،

بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال.

وفئة ثانية هم شركاء موصين يساهمون بقسط من رأس مال الشركة وتتحصر مسؤوليتهم

المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة⁽¹⁾.

ت- **شركة المحاصة:** هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى

وجود الشخصية المعنوية حيث تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها

منحصر بين المتعاقدين، وبأنها غير معدة للإطلاع عليها، فشركة المحاصة لا

وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام

الأرباح والخسارة⁽²⁾.

2. **شركة ذات المسؤولية المحدودة:** هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة

أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.

3. **شركات الأموال:** كذلك تسمى شركات المساهمة وهي تتكون من مجموعة من

الأشخاص يساهمون بحصص في رأس مال الشركة، وتكون قيمة الأسهم

متساوية وقابلة للتداول، وصاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة إن وقعت إلا بقدر.

قيمة الأسهم التي يشارك بها، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على شكل

1- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص24.

2- مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، (مصر، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000م)، ص151.

أرباح موزعة⁽¹⁾.

إن مسؤولية الشركاء في شركات المساهمة محدودة بحدود الحصة التي يمتلكونها من أسهم الشركة.

4. شركات التوصية بالأسهم: تعتبر كشركة التوصية البسيطة من حيث ضمها

فنتين من الشركاء متضامنين وموصين، غير أن الشركاء الموصين يمتلكون

أسهما بقيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة ولهم التصرف فيها بالبيع أو التنازل،

دون الرجوع إلى الشركاء المتضامنين على عكس شركة التوصية البسيطة⁽²⁾.

ثانياً: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:

1- الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج

وتسويق.. دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها

إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها

من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية⁽³⁾.

2- وظيفة التمويل:

التمويل كمجموعة من المهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون

المحصل عليهما من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط

1- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 57.

2- عبد الغفور عبد السلام و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 263.

المؤسسة⁽¹⁾.

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التموين تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين.

أ- مهمة الشراء⁽²⁾:

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

ب- مهمة التخزين⁽³⁾:

هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

3-وظيفة الانتاج:

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة.

ويمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح"⁽⁴⁾.

4-وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين

1- المصدر السابق، ص 294.

2- علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، (بيروت: الدار الجامعية، 1995م)، ص 20.

3- أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 75.

4- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، (الأردن، عمان: دار وائل لنشر، 2005م)، ص 226.

خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب والطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها⁽¹⁾.

5-وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ، ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية⁽²⁾.

رؤية المؤسسة:

كانت الرؤية معروفة منذ القدم، وقد تكررت هذه الكلمة في القرآن الكريم ثمان مرات، ومن أهمها تلك الرؤية التي كان يمتلكها نبي الله يوسف عليه السلام وما اقترحه على ملك مصر للخروج من الازمة التي وقعت فيه دولته آنذاك.

لمعرفة ماهية الرؤية لابد من التطرق لها لغة واصطلاحا.

الرؤية لغة: رؤية مصدر رأى نقول رأى الشيء أبصره، وهي تختلف عن رؤيا مصدر رأى

1- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص327.

2- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م)، ص36.

كذلك وتعني مايراه النائب⁽¹⁾.

الرؤية اصطلاحاً: تعددت التعاريف للرؤية من حيث الاصطلاح، ونورد في ذلك بعض ما عرض منها على مستوى التفكير الاستراتيجي:

تعرف الرؤية على أنها "قوة إدراك تصويرية أو هي الفكر السليم اتجاه شيء ما، ومن زاوية المضمون المنظمي، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة⁽²⁾".
أثار هذا التعريف زاوية أهمية القدرة التصويرية السليمة التي يجب أن يمتلكها المدراء وعناصر الإدارة العليا أو صانعو القرار حول ما يريدون أن تكون عليه مؤسستهم وذلك بتحديد مجال عملها والحدود الجغرافية له بالإضافة إلى الوقوف على نظام القيم والمعتقدات السائدة من جهة وطبيعة العلاقات التي سوف تنشأ بين الأطراف ذات المصلحة من جهة ثانية.

إن عدم امتلاك قوة إدراك تصويرية على ما يجب أن تكون عليه المؤسسة يجعل المؤسسة عاجزة عن إيجاد ثقافة تنظيمية تستجيب لرؤية وتطلعات قادته.

وتعرف على أنها "تمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها، والآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد والمنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل⁽³⁾".

ترتبط الرؤية حسب هذا التعريف بالمدى البعيد وتعتبر على ما ينتاب الفرد أو المؤسسة من إلهام مثير للخيال يدفع إلى العزم إلى تحقيق الغايات المسيطرة، في تصورنا أن الأحلام في هذا المقام لا تعتبر أضغاث أحلام بل تتبع من طاقات عميقة لدى أفراد المؤسسة تعطي القوة لإنجاز ما لا يمكن انجازه بالإمكانات المتاحة إذ تدعو إلى اتخاذ القرار الأسلم، كما توضح الأولويات.

يقصد "بالرؤية في الإدارة الإستراتيجية تعريف بالمقاصد والنوايا والتي تتسم بالعمومية

1- المعجم العربي الأساسي، (د.م، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989م)، ص494-495.

2- شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، (الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000م)، ص29.

3- عايدة سيد خطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، (لبنان: دار الحريري للطباعة والنشر، 2006م)،

والشمول والتفكير المستقبلي⁽¹⁾."

تميز هذا التعريف عن سابقه كونه وضع موضوع الرؤية في إطار استراتيجي، ومن خلال هذا التعريف يقصد بالرؤية ماتريد المؤسسة تحقيقه بدون تحديد للوسائل المستخدمة من أجل بلوغ ذلك. وكأنه أراد أن يلمح بضرورة التفريق بينها بين الرسالة التي من العادة أن تكون وسائل ارسائها معروفة.

أيضاً تعرف الرؤية بأنها "تتمثل رؤية المنظمة في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الإستراتيجية"⁽²⁾.

إضافة إلى وضعها في اطار استراتيجي على اعتباراً أنها واحدة من العناصر المكونة للإستراتيجية إلى جانب الرسالة والأهداف نرى أن هذا التعريف حصر الرؤية فيما تصور النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

1- فوزي شعبان مذكور، الإدارة الإستراتيجية، (مصر: بدون ذكر دار نشر، 2001م)، ص51.

2- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، (دبي: مطبعة أكاديمية شرطة دبي، 2003م)، ص34.

المبحث الثاني: الهدف

تعريف الهدف: ما نسعى لتحقيقه وهو قد يأخذ إحدى الصور التالية⁽¹⁾:

أ/ غايات: وهي تلك الأهداف ذات الأجل القصير.

ب/ أغراض: وهي تمثل الجانب السلوكي للهدف.

تعريف الأهداف التنظيمية:

(هي الأغراض (Targets) أو الغايات التي يتم توجيه نظام الإدارة المفتوحة نحوها)⁽²⁾.

ومن التعريف السابق ذكره هنالك نوعان من أنواع الأهداف: داخل المنظمات⁽³⁾:

(1) أهداف تنظيمية.

(2) أهداف فردية.

وتنقسم الأهداف التنظيمية الى نوعان في المنظمات⁽⁴⁾:

1- الأهداف الرسمية :-

هي مجموعة المبادئ التوجيهية التي تذكرها المنظمة بشكل رسمي في التقارير الرسمية أو في أي منشورات أخرى.

2- الأهداف التشغيلية أو العمليات :-

وهي الأهداف التي تضع النهايات المطلوبة من خلال إجراءات وظيفية حقيقية في المنظمة

وتفسر الشيء الذي تطمح إلى تحقيقه، وهي عبارته عن أهداف محددة طويلة أو قصيرة الأجل ترشد

الموظفين أثناء قيامهم بأهداف المنظمة.

تهتم الأهداف التشغيلية بعدة أمور⁽¹⁾:-

1- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2006) ص25.

2- مصطفى نجيب شاويش، الإدارة بالأهداف، (الأردن: دارالفرقان، 1993)، ص161.

3- المصدر السابق ص157.

4- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص25، ص26.

- 1/ الأداء العام: إذ أن الربحية تعكس الأداء العام في المنظمة التي تهدف الربح.
 - 2/ المصادر: حيث تختص الأهداف هنا بكيفية اكتساب المصادر المالية من البيئة مثل التمويل لإنشاء مشاريع جديدة، أو تعيين موظفين بمواصفات عالية.
 - 3/ السوق: هنا الأهداف تتعلق بالحصة السوقية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وهي مسؤوله عن التسويق، البيع، وقسم الإعلانات.
 - 4/ تطوير الموظفين: يهتم بالتدريب، الترقية، والسلامة المهنية ونمو الموظفين.
 - 5/ الإبداع والتغيير: أهداف الإبداع تحكم وجود المرونة الداخلية والجاهزية للتكيف مع أي تغير غير متوقع.
 - 6/ الإنتاجية: وتهتم بمقدار الإنتاج ضمن المصادر المتوفرة.
- الأهداف فإنها تتضمن معنى مشابها للنهائيات، إلا أنها أكثر تحديداً، وتتعامل مع الفتره الطويلة الأجل. وغالباً ما يستخدم اصطلاح الأهداف والأغراض ليؤديان نفس المعنى⁽²⁾.
- تعدد الأهداف⁽³⁾:**

هناك اعتقاد خاطئ لدى الكثيرين بأن الفرد يسعى دائماً لتحقيق هدف واحد، وقد يكون من السهل معرفة لماذا يلقي هذا الاعتقاد قبولاً لدى الأغلبية، إذ أن ذلك راجع إلى حقيقة أن الإنسان لا يستطيع أن يرى في موقف واحد أو في أي وقت واحد إلا هدفاً واحداً. ومع ذلك فإن هذه النظرية غير واقعية لأن وجود هدف واحد بالنسبة للإنسان يعني عدم قدرته على التلاؤم والتوافق مع البيئة المحيطة به ومن ثم يصبح أكثر استعداداً للتعرض للإحباط النفسي ولذا فإن الشيء الطبيعي الذي يسعى إليه الفرد هو وجود عدة أهداف.

1- المصدر السابق ص26، ص27.

2- على شريف آخرون، الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية: قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الإسكندرية، 2007) ص112.

3- المصدر السابق ص113، 114.

تصنيف الحاجات(1):

على مستوى الأفراد يكون لكل فرد مجموعة فريدة ومحدده من الأهداف، ونظراً لعدم وجود قائمة مقبولة لأنواع الأهداف الإنسانية، فسوف نستعين بقائمة الدوافع والحاجات التي تستخدم في علم النفس:

وهذه الحاجات هي(2):

1- الحاجات الجسمانية الفسيولوجية.

2- حاجات الأمن.

3- الحاجات الاجتماعية.

4- حاجات التقدير والاحترام.

5- حاجات تحقيق الذات.

ويعتقد "دراكر" أن الأهداف تظهر في جميع مجالات نشاطات المنظمة، ويقسم تلك المجالات إلى(3):

1- المركز التسويقي.

2- الابتكار

3- الكفاءة الإنتاجية

4- الموارد المالية

5- الربحية

6- مستويات الأداء

7- اتجاهات العاملين وإنجازاتهم.

1- المصدر السابق ص116.

2- المصدر السابق ص116.

3- المصدر السابق، ص117.

8- المسؤولية العامة.

أهمية الأهداف وشرحاً لها⁽¹⁾:

1- الشرعية:

حيث تعمل الأهداف على إيصال شرعي لكل من له علاقه بالمنظمة، كذلك تقوم شرعية المنظمة بدور فعال في المحافظة على التفاعل ما بين المنظمة وبيئتها.

2- توجيه الموظفين وتحفيزهم:

حيث ان الأهداف تعطي التوجيه للموظفين وتعمل على تحفيز الموظفين خصوصا إذا كانوا قد شاركوا في وضعها.

3- مؤشرات لاتخاذ القرار:

حيث تعمل الأهداف كمؤشرات تساعد الموظفين على اتخاذ قراراتهم.

4- معايير للأداء:

إن الأهداف تعتبر بمثابة المقاييس التي على أساسها يقوم المدراء بعملية التقييم حيث أن مستوى أداء المنظمة سواء كان على شكل أرباح، كميات إنتاج، أو عدد الشكاوي بحاجه لقاعدة هي تركز عليها للتقييم وهذه القاعدة هي الأهداف.

التدرج الهرمي للأهداف⁽²⁾:

إن الهدف التنظيمي يجب أن ينقسم إلى أهداف فرعية حتى يتمكن الأفراد والأقسام في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة من معرفة، الذي يجب أن يفعلوه من أجل المساعدة في الوصول الى الأهداف التنظيمية ككل. يمكن تحقيق هدف تنظيمي بعد أن يكون قد تم الوصول إلى الأهداف الفرعية. إن الهدف التنظيمي ككل والأهداف الفرعية التي يتم تخصيصها للأفراد أو

1- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 27 ص 28.

2- مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 182.

الوحدات المختلفة في المنظمة يعبر عنها بالتدرج الهرمي للأهداف، الشكل (3-3) التالي يعرض
عنه لتدرج هرمي للأهداف لشركة متوسطة الحجم:

الشكل رقم (3 - 3) تدرج الأهداف في شركة متوسطة الحجم

الإدارة العليا		
تمثل اهتمامات المساهمين الربح الصافي 10% أو أكثر. تقديم خدمات المستهلكين - تقديم سلع مناسبة. العمل على تنمية الأصول و المبيعات مضاعفتها كل عقد (10سنوات) المحافظة على استقرار العاملين في أعمالهم. تحسين صورة المنظمة لدى الجمهور.		
الإدارة المالية و المحاسبة	إدارة المبيعات	إدارة الإنتاج
القروض يجب أن لا تزيد عن 50% من الأصول الموجودة. زيادة الإعفاءات الضريبية. تقديم كشوفات الحسابات الشهرية للإدارة التشغيلية من شهر التالي. دفع أرباح السهم بنسبة 50% من الدخل الصافي.	إدخال منتجات جديد للسوق. المحافظة على الحصة في سنة 15%. البحث عن اسواق جديد لنموه 15% الإبقاء على تكاليف الإعلان في حدود 4% من المبيعات.	العمل على عدم زيادة تكلفة السلعة عند 50% زيادة انتاج العامل نسبة 3% افبقاء على السلع التالفة اقل من 2% المحافظة على معدل افنتاج مستقر مع اختلاف لا يزيد عن
	مدير المبيعات منطوق	
مدير المكاتب	تصريف حصة المبيعات الأسبوعية. زيادة كل عميل كبير مرة كل الشهر. تزويد مندوبي المبيعات بوسائل المتابعة السريعة.	مشرفون معالجة شكاوي العاملون. المحافظة على حجم الإنتاج. الإبقاء على التالف بنسبة 2% من الموارد المستعملة
إعداد التقارير الخاصة خلال أسبوع من تاريخ طلبها. اعداد الرسائل المطلوبة خلال أربع عشر ساعة من تاريخ وصولها إليهم.		

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006)، ص183.

خصائص الأهداف⁽¹⁾:

- 1- أن يكون في الأهداف نوعان من "التشابك" أي لا تكون على شكل خط مستقيم.
- 2- أن تكون الأهداف متعددة تتراوح في المتوسط بين 5 إلى 10 أهداف لا أكثر ولا

1- زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره ص28.

أقل.

3- أن يكون بها نوعاً من "الدفع المتبادل" أي المرونة بحيث تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها في نفس الوقت.

4- وأخيراً أن تكون المنظمة على القيام بعملية "استبدال للأهداف" في الظروف غير العادية مع مراعاة ضرورة قيام الإدارة بمعالجة التناقضات التي قد تنشأ عن الأهداف الجديدة المستبدلة.

نظرية تحديد الأهداف⁽¹⁾:

نقطة البداية في هذه النظرية التي تعد أحد أشهر نظريات عمليات الدوافع تكمن في أن للأهداف وظائف وآثار مقرره على الأفراد والجماعات والمنظمات. ومن الباحثين الذي عالجا هذه النظرية (أدوين لوك) الذي تأثر بأستاذه (توماس ريان).

ومن وظائف آثار الأهداف ما يلي⁽²⁾:-

1- تحديد أهداف السلوك وتوجهه.

2- تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوءها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات أو المنظمات.

3- تمثل الأهداف مصدر من مصادر الشرعية.

4- تؤثر الأهداف على هيكل المنظمة، حيث أن الأهداف تحدد إلى حد كبير لأنماط الاتصال، وعلاقات السلطة والقوة وتقسيم العمل إذ أن للأهداف في هذه الناحية وظيفة تنظيمية.

5- تعمق الأهداف البصيرة في سلوك الأفراد والجماعات.

1- المصدر السابق ص29.

2- المصدر السابق ص29.

الشكل رقم (3 - 4) عناصر نظرية تحديد الأهداف في الدافعية



المصدر: زيد منير عبوي الإدارة بالأهداف (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006) ص35.

يتضح من الشكل السابق بأن السلوك الموجه لتحقيق الأهداف معينة والذي يحقق عن مستوى معين من الأداء يبدأ بتقييم الموظفين أنفسهم والتي تعتبر عن نفسها في شكل رغبات وعواطف، ولإشباع الرغبات والعواطف فإن الموظفين يضعون لأنفسهم أهدافاً يحرصون على تحقيقها. ومن هنا فإن الأهداف التي يضعها الموظفون تحدد سلوكهم وأدائهم. فإن تحديد الأهداف هو الذي يحكم الأداء عند العاملين إلا أن هناك مواصفات وخصائص معينة يجب أن تتوافر حتى يكون الأداء. وقد انبثقت عن هذه المواصفات فرضيات نلخصها فيما يأتي⁽¹⁾:

- 1- تميل الأهداف المحددة تحديداً دقيقاً إلى تكوين أداء فعال وبينما تميل الأهداف الغامضة أو العامة إلى أداء هابط (متدني).
- 2- تؤدي الأهداف الصعبة إلى تحقيق أداء فعال، بينما تؤدي الأهداف السهلة إلى تحقيق أداء هابط.
- 3- يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى أداء فعال في ظل ظروف معينة بينما يؤدي فرض الأهداف عليهم إلى أداء هابط.
- 4- يعتبر تقبل العاملين للأهداف، بغض النظر عن الطريقة التي حددت بها الأهداف، من مقومات الأداء الفعال وقد يؤدي عدم تقبلهم لها إلى أداء هابط.
- 5- يرتبط إعطاء الموظفين تغذية راجعة في الوقت المناسب عن النتائج التي حققها

1- المصدر السابق ص30، ص31.

ارتباط قوياً بالأداء الفعال، وقد يسبب تجاهل إعطاء تغذية راجعة مناسبة إلى أداء هابط.

وانطلاقاً مما سبق، نجد بأن نظرية تحديد الأهداف قد بينت بأن الإنسان كائن عامل يفكر أن تحديده لأهداف بدقه يساعده في إيجاد قوة دافعية له لأداء ممتاز.

-إرشادات وضع أهداف ذات نوعيه جيده⁽¹⁾:

1- يجب أن يسمح المديرين للأفراد المسؤولين عن تحقيق الأهداف بالمشاركة في وضعها.

2- يجب على المديرين أن يضعوا أهداف محددة كلما أمكن ذلك.

3- يجب على المديرين أن يربطوا الأهداف بأعمال محددة متى كان ذلك ضرورياً.

4- يجب أن يحدد المديرين بدقة النتائج المتوقعة.

5- يجب أن يضع المديرين أهداف عالية بعض الشيء يبذل العاملون جهودهم لتحقيقها، ولا تكون صعبة الوصول إليها.

6- يجب على المديرين أن يحددوا متى يتوقع تحقيق الأهداف ليعرف العاملون الإطار الزمني لإنجاز أهدافهم.

7- يجب أن يضع المديرين الأهداف في ضوء علاقتها فقط بأهداف تنظيمية أخرى.

8- يجب على المديرين أن يضعوا أهداف واضحة وسهلة.

علاقة أهداف الأفراد وأهداف الجماعات مع أهداف المؤسسات:

كما ذكرنا في المبحث السابق أن هنالك مبررات لإنشاء المؤسسات، ومن هذه المبررات الدوافع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهذه الدوافع تتعلق بالأفراد والجماعات.

تدار مختلف التنظيمات أياً كان شكلها القانوني أو التنظيمي سواء كانت منظمات خاصة،

1- مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص184، ص185.

منظمات خدمات وغيرها التي لا تهدف للربح، والهيئات الحكومية من خلال الأفراد⁽¹⁾.

كما ذكرنا في المبحث السابق أن أهداف المؤسسات هي⁽²⁾:

• الأهداف المالية.

• أهداف الإنتاج والإنتاجية.

• الأهداف التنموية.

• أهداف النمو.

• أهداف التسويق.

ومن هنا نستنتج أن أهداف المؤسسات تعتبر أهداف الأفراد والجماعات. لماذا؟

لأن هذه المؤسسات تقوم وتنشأ على الأفراد والجماعات، وهم الذين يمثلون البيئة الخارجية

والداخلية بالنسبة للمؤسسات.

بالنسبة لهذه الأهداف فننتحدث عن ثلاثة منها⁽³⁾:

1/ الأهداف المالية:

أهم ما تركز عليه المؤسسات هو العائد المالي الذي تحصل عليه من إنتاجها. كذلك الأفراد يركزون على تلك العوائد المالية لتسيير حياتهم، والأفراد هنا هم البيئة الداخلية، أما الجماعات والتي تتمثل في البيئة الخارجية فهي تركز على الإنتاج الذي يمثل مصدر الربح للمؤسسة والأفراد داخلها.

2/ أهداف الإنتاج والإنتاجية:

يعتبر تخطيط الإنتاج أحد الأنشطة المكملة للنظام الإداري لأي منشأة ويأخذ في الاعتبار

1- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000) ص7.

2- عمر أحمد عثمان المقلي: إدارة المؤسسات العامة، (السودان: دار جامعة الجزيرة للطباعة والنشر 2008) ص 58.

3- المصدر السابق، ص 58 ص 63 ص 69.

بصورة أساسية الجوانب المتعلقة بالطاقة الإنتاجية وتوفر المدخلات وحالة السوق. هنا كلما زاد الإنتاج كلما زاد الدخل بالنسبة للمؤسسة والأفراد داخل المؤسسة، وهدف الجماعات خارج المؤسسة توفر المنتجات والإنتاج لأن بها تسير حياتهم.

3/ أهداف التسويق:

إن الفعالية الحقيقية لأي مؤسسة تجارية يمكن قياسها بمستوى أدائها من منظور العملاء والزبائن (الجماعات) فهم يعتبرون المقوم الحقيقي لأداء المؤسسة. تتمثل العلاقة بين أهداف الأفراد والجماعات مع أهداف المؤسسات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

مفهوم البيئة الداخلية⁽¹⁾:

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات هي نقاط القوة والضعف في داخل المؤسسة نفسها ولا تكون عادة ضمن التحكم داخل المؤسسة نفسها ولا تكون عادة ضمن التحكم قصير الأجل. وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم انجاز العمل ضمن إطاره وتتضمن هذه المتغيرات الآتي⁽²⁾:
أولاً: هيكل المنظمة: يصور هيكل المنظمة الطريقة التي نظمت فيما يختص بالاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل. ويشار إلى هذا في الغالب بوحدة أو سلسلة الأوامر ويمكن التعبير عنه من خلال الخريطة التنظيمية وهو نمط العلاقات في المؤسسة وتنظيم رسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد.

ثانياً: ثقافة المؤسسة: تعتبر ثقافة المنشأة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين وتؤدي هذه الثقافة إلى معايير تحديد سلوك الأشخاص المقبولين من الإدارة العليا حتى الفرد العامل.

1- عطا الله أحمد سويلم، الرقابة الداخلية و التدفق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار الرؤية، د:ت)ص93.

2- المصدر السابق، ص 94 ص99.

ثالثاً: الموارد:- وتعتبر عن تحديد وتصنيف الموارد التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت من داخل المؤسسة ومن خارجها. وتتقسم الموارد إلى⁽¹⁾:

- 1- موارد مادية - تشمل الأراضي والآلات والطاقة الإنتاجية.
- 2- موارد بشرية - تشمل مهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون.
- 3- موارد مالية - مصادر واستخدامات الأموال مثل رأس المال وغيره.
- 4- موارد غير ملموسة - تشمل الشهرة بالإضافة إلى القدرة الإبداعية والكفاءات داخل الشركة.

تحليل البيئة الداخلية:

يقوم به الأفراد داخل البيئة الداخلية للمؤسسة ويتمثل في الآتي⁽²⁾:-

- 1- تحليل النشاطات التسويقية.
- 2- تحليل النشاط والإنتاج والعمليات.
- 3- تحليل النشاط التمويلي.
- 4- تحليل الموارد البشرية.
- 5- تحليل الهيكل التنظيمي والإدارة.

مفهوم البيئة الخارجية⁽³⁾: هي مجموعة العوامل والمنظمات التي تقع خارج حدود المنظمة

وتؤثر في تحقيق أهدافها.

عناصر البيئة:

-
- 1- المصدر السابق، ص 99.
 - 2- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي. الإدارة وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي و العشرين، (القاهرة: المكتبة العصرية بالمنصورة 2005) ص 139.
 - 3- على شريف و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 94.

تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1- الصناعية: وتشمل ذلك الجزء من البيئة الخارجية الذي يضم المنظمات المنافسة أي المنظمات التي تعمل في المجال وتقدم منتجات وخدمات متماثلة للمستهلكين والعملاء.

2- المواد الخام: هو ذلك الجزء من البيئة الذي يمد المنظمة بما تحتاج إليه من مواد ومدخلات أساسية لازمة لتشغيلها وبقائها واستمرارها.

3- الموارد البشرية: ويعكس ذلك القطاع الذي يمكن للمنظمة من خلاله تدبير احتياجاتها من العمالة والعنصر البشري.

4- السوق: ويشمل المستهلكين والعملاء والعاملين والمرتبين لما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات.

5- التكنولوجيا.

6- القطاع الحكومي.

7- الموارد المالية.

8- البيئة الثقافية.

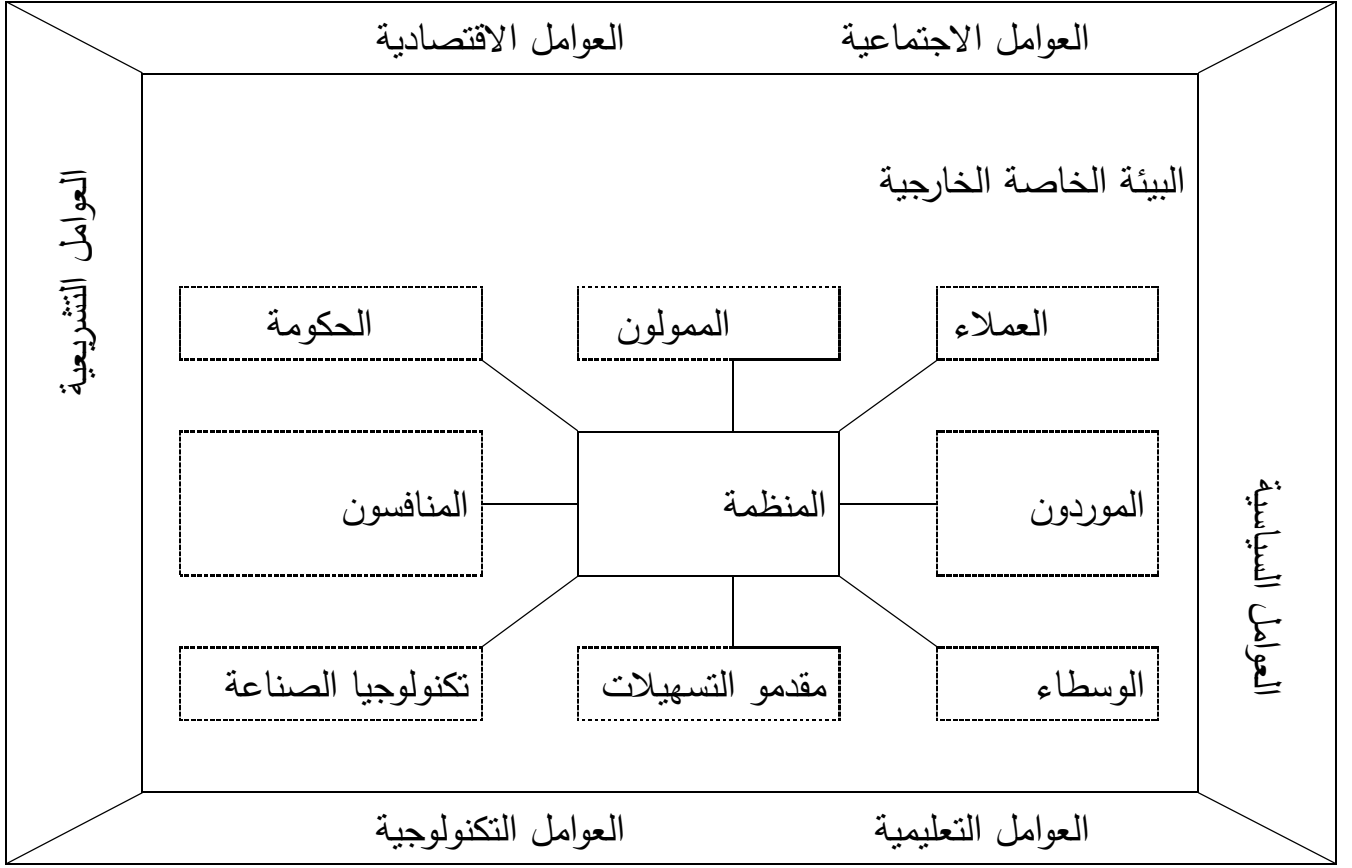
9- الظروف الاقتصادية.

10- القطاع الدولي.

والشكل (3-5) يوضح أهم عوامل البيئة الخارجية المرتبطة بالمنظمة:

1- المصدر السابق، ص94.

الشكل رقم (3 - 5) أهم عوامل البيئة الخارجية المرتبطة بالمنظمات



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: المكتبة العصرية

بالمنصورة 2005)ص148

المبحث الثالث: أداء المؤسسات

الأداء المؤسسي:

يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص، لذلك سنحاول في هذا الجزء من الفصل الثالث دراسة ماهية الأداء من خلال التطرق إلى المفهوم ثم التمييز بين المصطلحات القريبة منه والمستويات والمعايير والعوامل المؤثرة فيه.

أن الأداء هو "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها⁽¹⁾.

والأداء هو: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"⁽²⁾. ويعرف الأداء بأنه "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً"⁽³⁾.

كما يعرف بأنه "تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين"⁽⁴⁾. ويعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية،

1- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، (الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2007م)، ص 77.

2- عبد البارى ابراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، (مصر: المؤسسة العربية للتنمية، 2003م)، ص 15.

3- حسين محمد الحراشنة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، (الجزائر: دار جليس الزمان، 2012م)، ص 95.

4- بشير عباس العلاق، علي محمد ربيعة، "الترويج والإعلان التجاري: أسس ونظريات وتطبيق"، (الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 14.

واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك. الإستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية⁽¹⁾.

وبناءً على ما تقدم من مفاهيم، يتضح أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته: مال، وقت، إلى غير ذلك، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

معايير الأداء:

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره. وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي:⁽²⁾

1- **الجودة:** تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين معنى واقعي ومعنى حسي. فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد، والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد

1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقة، ع7، 2010م، ص217-227.

2- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبدالقادر، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1992م) ص42، 73.

منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

2- **الكمية:** حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتأخر وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

3- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة "فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن".

4- **الإجراءات:** وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل وبمعنى آخر بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

أبعاد أداء المؤسسات(1):

من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ يمكننا تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي إذا تمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة

في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد

المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، .. الخ).

مكونات وانواع الأداء(2):

مكونات الأداء: هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

-
- 1- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقة، ع7، 2010م، ص218-219.
 - 2- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م)، ص195.

1- **كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- **نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي⁽¹⁾:

1- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

ويمكن تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

ينظر إلى الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة". وتعرف على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم

1- الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 219-221.

حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.. الخ". إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف. وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

2- الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الإتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة"، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية. الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"، نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استعمال مدخلات أقل.

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

أنواع الأداء:

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم

مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي⁽¹⁾.

1. الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة

من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية"

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد

مالية، موارد مادية.

2. الأداء الخارجي: هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

للمؤسسة".

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة

عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع

سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.

حسب المعيار الشمولي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي⁽²⁾:

1- راوية محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (مصر، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001م)، ص209.

2- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع1، جامعة محمد

1-الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

2-الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. حسب المعيار الوظيفي⁽¹⁾:

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، وبضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

1-أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2-أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

خيضر بسكرة، نوفمبر 2001م، ص90.

1- سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007م)، ص103.

3- أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:
عائد الأفراد.

عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

التغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

4- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

• الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

• وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

• نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

• درجة التحديث ومواكبة التطور.

6- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية: حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو لمؤسسة.

7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما بالنسبة للموظفين،

الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

حسب معيار الطبيعة⁽¹⁾:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

1- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة

الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا..).

2- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء

عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية

التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية

1- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000م)، ص 245.

التكنولوجيا.

4- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

محددات الأداء⁽¹⁾:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام.

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

العوامل المؤثرة في الأداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها⁽²⁾.

1- مؤيد السالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (الأردن: اريد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م)، ص102.

2- مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص103.

منهم من يصنف عوامل الأداء إلى "عوامل داخلية وخارجية" العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية⁽¹⁾.
العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات⁽²⁾.

قياس وتقييم الاداء⁽³⁾

أصبحت عملية قياس وتقييم الاداء محل إهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات والمؤسسات، وإن اختلفت أغراض وأساليب القياس والتقييم لدى كل منهم من ناحية أخرى، أصبحت ركيز قياس الاداء على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضا على العمليات والمعالجات ذاتها، كما أصبح أيضا من الواجب الإهتمام بالمقارنات القياسيه مع عدم تركيز الإهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الإهتمام بقياس جودة الاداء.

أهداف تقييم الاداء المؤسسي:

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الاداء المؤسسي ومن أهمها⁽⁴⁾ :

1- المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها
فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الاداء يمكن أن يتم

1- عادل عشي عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص10.

2- صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999م)، ص285.

3- الكي لوفر، ادخال اليات القطاع الخاص وقوي السوق في ادارة الاجهزالحكومية،(القاهره،دن، 1998م)،ص80.

4- الشحات،تقييم الاداء في قطاع الأعمال،مجلة الاقتصاد والتجارة،جامعة عين شمس،العدد14، 1992م،ص25.

تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم إنجازه فعليا وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

2- إن عملية تقويم الاداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في إستغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها ويتم ذلك من خلال إستثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

3- تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق اداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعه، فنماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الاداء والتي تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الاداء لدى المؤسسة.

4- المساهمة في تطوير الاقسام المحلية للمؤسسة، وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.

5- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

6- تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء: فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الافضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن البنوك ونشأة البنوك بمدينة شندي

نشأة البنوك والمصارف في مدينة شندي (1):

قبل أن تنشأ البنوك والمصارف في شندي، كان التعامل المالي يتم عن طريق التحويل، وذلك عن طريق البريد والبرق (البسته) عن طريق الكبون أو تلغرافياً، الحوالة التلغرافية إذا كانت مستعجلة، وكان التحويل إلى خارج السودان عن طريق البسته، أيضاً عبر الكبون أو تلغرافياً.

أما نشأة البنوك كانت في خمسينيات القرن الماضي، وأول بنك أسس في مدينة شندي هو بنك باركليز فرع لبنك باركليز في الخرطوم الذي أنشأ في 1913م، التابع لبنك باركليز الأم في إنجلترا، وأسس فرع شندي في الخمسينيات، وكان مقره في سوق شندي، في دكاكين يملكها أحمد جمال الدين، وبعدها تم بناء البنك الحالي وتم الانتقال إليه عبارة عن مكاتب ومنزل، وثم تم تأميمه من قبل جعفر نميري وغير اسمه إلى بنك الدولة للتجارة الخارجية 1970م، ثم تم تعديل الاسم ليصبح بنك الخرطوم بنك للصرافه .

ومن ثم أنشأ البنك الزراعي ولم يكن بنك للصرافه بل كان لتمويل المزارعين، وكان إنشاؤه عام 1961م، وكان موقعه في سجون شندي الحاليه عبارة عن مكاتب، وأجر عدة محلات ثم انتقل إلى منزل أحمد جمال الدين في مربع 3 مقابل سكن القضاة الحالي، وأول مدير له حسن محمد علي، وكما ذكرت كان بنك تمويل ليس له علاقة في الصرافة. ومن ثم انتقل إلى موقعه الحالي وأصبح بنك للصرافة والتمويل معاً.

ومن ثم تم إنشاء البنك الإسلامي عن طريق الختمية، أسس عام 1982م في عهد نميري وفتح في نفس مقر بنك باركليز (دكاكين أحمد جمال الدين) المقر السابق لبنك الخرطوم قبل انتقاله ثم انتقل إلى مبناه الحالي وكان يملك قطعة لسكن المدير والموظفين وتم بيعها قبل إنشائها.

1 - محمد احمد أبو جوخ، من اعيان مدينة شندي، وعضو في محلية شندي، مقابلة شخصية، يوم الإثنين 2017/11/6م الساعة الخامسة و النصف مساءً.

بعدها أنشئ بنك الإدخار وكان في مقر بنك باركليز ثم انتقل إلى مبنى خلف الضرائب
عمارة محمد أحمد طه حتى انتقل إلى مبناه الحالي يؤجر السكن للمدير والموظفين.

وتلى بنك الإدخار بنك فيصل في التسعينيات وكان مقره في دكاكين في السوق ملك للفتاح
أبو جوخ ثم تم إنهاء عمله نهائياً في شندي.

جاء بعده بنك النيلين أيضاً في التسعينيات، وكان مقره في نادي النيل جوار محكمة شندي،
حتى انتقل إلى موقعه الحالي عمارة محمد أحمد طه، يؤجر لموظفيه بالنسبة للسكن لأنه لم يشيد
قطعة السكن .

عاد بنك فيصل للمره الثانيه في عام 2013م بمبنى فخم قائماً بذاته أنشأه في ميدان المولد
القديم.

وفي عام 2017م الحالي جاء بنك الأسره و الإبداع وهما بنوك تمويل وليست صرافه، فهي
تهتم بالتمويل الأصغر. أما بنك الأسرة فكان في المتممة ثم أنشأ فرع له في مدينة شندي في هذا
العام ومقره الحالي في مباني نادي النيل.

أما بنك الإبداع مقره مقابل منزل معتمد محلية مدينة شندي.
ومما ذكرت فمدينة شندي يوجد بها ثمانية بنوك.

المبحث الثاني: إجراءات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

أولاً - إجراءات الدراسة الميدانية:

قام الباحث بإعداد استبانة أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة شندي (الملحق رقم 1) . وتحتوي تلك الاستبانة على قسمين؛ القسم الأول المعلومات الشخصية، ويحتوي على 6 أسئلة، أما القسم الثاني أربع فرضيات، وهي على الترتيب:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين غياب التخطيط وهدار الوقت.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطوارئ و تحقيق الأهداف.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاجتماعات و تحقيق الأهداف.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى التزام العاملين بالمواعيد وتحقيق الأهداف

واحتوى القسم الثاني على 17 سؤال وكل فرضية على عدد من الأسئلة التي تتناسب مع أهمية الفرضية. وبعد أن تم التأكد من سلامة الاستبانة اللغوية، تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين للتأكد من وضوح كل فقرة منها، وأوضحت النتائج أن الاستبانة واضحة جدا وليس هناك أي غموض في أسئلتها.

بعدها بدأ الباحث بتوزيع الاستبيانات على عدد من المصارف بمدينة شندي، وقد تم توزيع 83 استبانة واسترداد 65 استبانة، وبعد تدقيق الاستبيانات التي تم استردادها، تم استثناء 5 استبانة بسبب عدم اكتمال أو عدم دقة الإجابة، وفي النهاية بلغ عدد الاستبيانات التي أجري عليها التحليل 60 استبانة.

*تحليل الاستبانة :

من أجل إجراء التحليل الإحصائي، قام الباحث بترميز جميع الإجابات التي تم الحصول عليها من المستجيبين، ومن ثم إدخال هذه الإجابات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ومن أجل استخلاص النتائج التي تم التوصل إليها قام الباحث باستخدام الأساليب

الإحصائية التالية :

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic)، والذي يتضمن الجداول التكرارية والنسب المئوية، وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة .
تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري، وذلك من أجل تحديد أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات.

* توضيح مقياس ليكارت الخماسي :

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (أوافق بشدة = 1، أوافق = 2، محايد = 3، لا أوافق = 4، لا أوافق بشدة = 5) ثم Weights تعبر عن الأوزان نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 . حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثل عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 1) المتوسط المرجح

من 1	إلى 1.79	أوافق بشدة
من 1.80	إلى 2.59	أوافق
من 2.60	إلى 3.39	محايد
من 3.40	إلى 4.19	لا أوافق
من 4.20	إلى 5	لا أوافق بشدة

المصدر :اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها :

ثانياً:تحليل بيانات الدراسة:

وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها لتحليل القسم الأول:

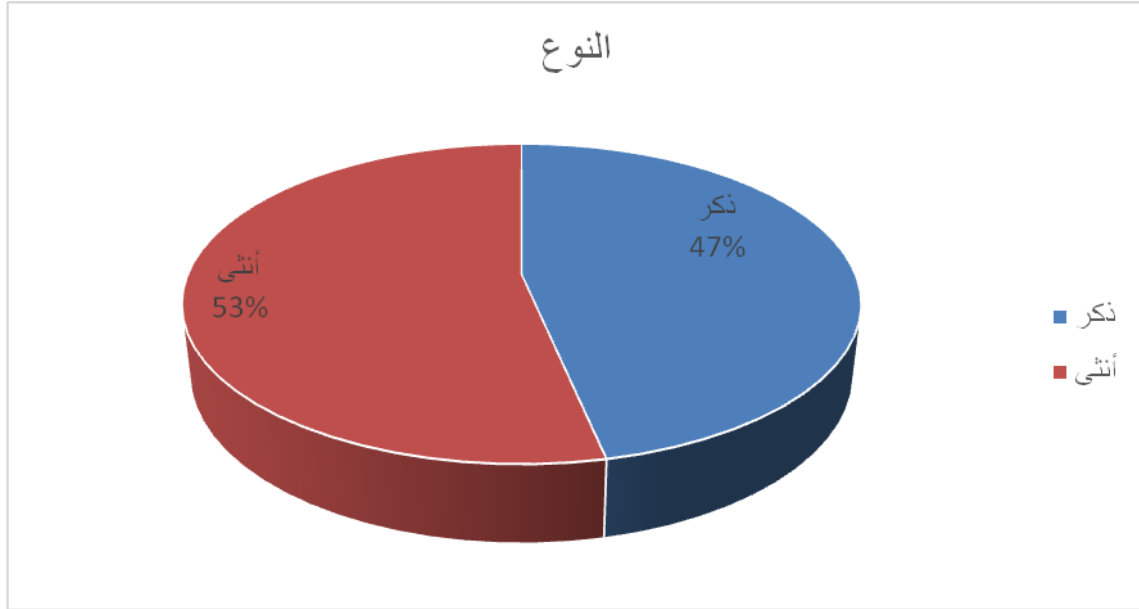
1/ النوع:

جدول رقم (4 - 2) النوع

النوع	التكرارات	النسبة
ذكر	28	46.7
أنثى	32	53.3
المجموع	60	100.0

المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

الشكل رقم (4 - 1) النوع



المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول رقم (2-4) والشكل رقم(1-4) تم حصر عدد 28 ذكر بنسبة 47% و 32 انثى بنسبة 53% من جملة 60 عينة. نرى أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور ، مما يدل على أنه يفضل الإناث في تقديم الخدمة .

2/ العمر:

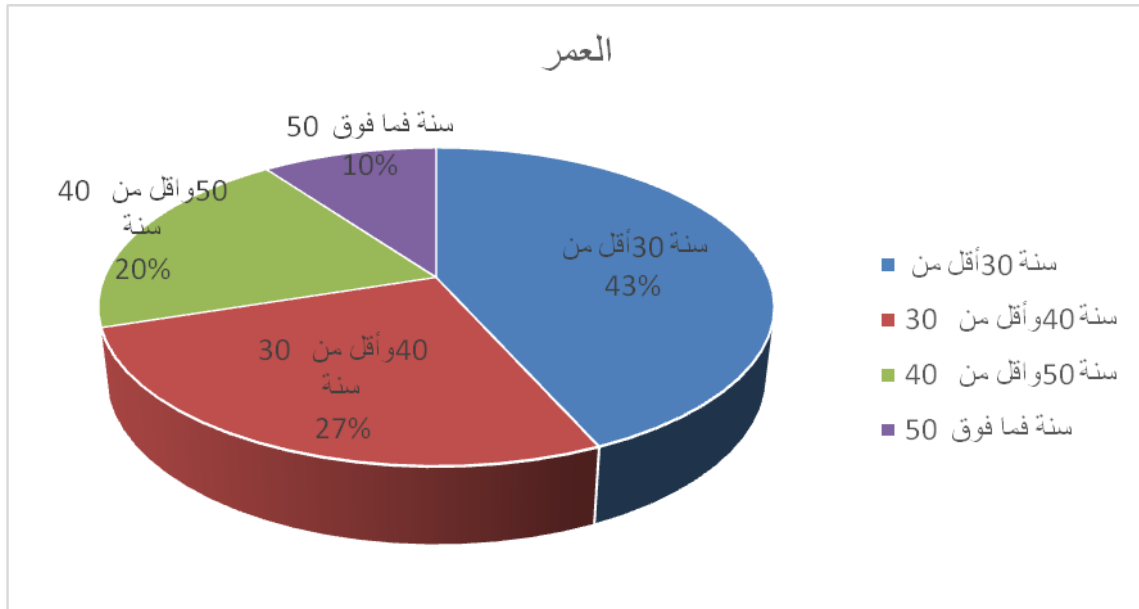
جدول رقم (4 - 3) العمر

العمر	التكرارات	النسبة
-------	-----------	--------

أقل من 30 سنة	26	43.3
30 وأقل من 40 سنة	16	26.7
40 وأقل من 50 سنة	12	20.0
50 سنة فما فوق	6	10.0
المجموع	60	100.0

المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

الشكل رقم (4 - 2) العمر



المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (2-4) يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين تتراوح أعمارهم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة وعددهم 26 بنسبة 43%، مما يدل على اعتماد البنوك على الخبرات الجديدة ، يليهم الأفراد من الفئة العمرية 30 وأقل من 40 سنة وعددهم 16 بنسبة 27%، ثم الأفراد من الفئة العمرية 40 وأقل من 50 سنة وعددهم 12 بنسبة 20%، وأكثر من 50 سنة عددهم 6 بنسبة 10%.

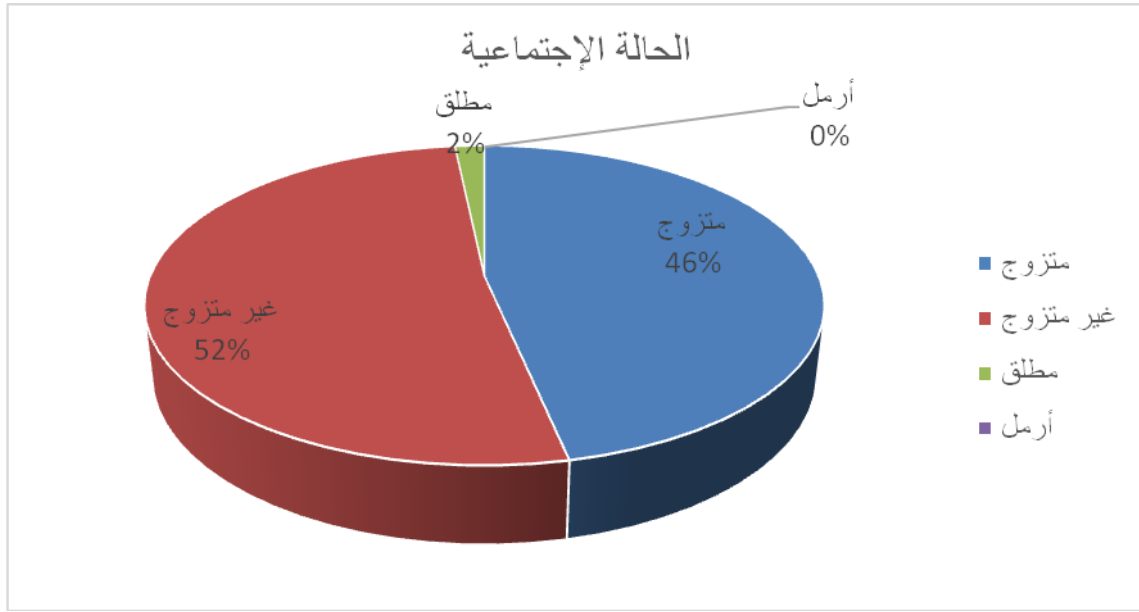
3/ الحالة الإجتماعية

جدول رقم (4 - 4) الحالة الإجتماعية

النسبة	التكرارات	الحالة الإجتماعية
46.7	28	متزوج
51.7	31	غير متزوج
1.7	1	مطلق
.00	.00	أرمل
100.0	60	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

الشكل رقم (3 - 4) الحالة الإجتماعية



المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول رقم (4-4) والشكل رقم (3-4) يتضح عدد الغير متزوجين 31 بنسبة 52%، وعدد المتزوجين 28 بنسبة 46%، وعدد المطلق 1 بنسبة 2%، ولا يوجد أرامل في عينة الدراسة.

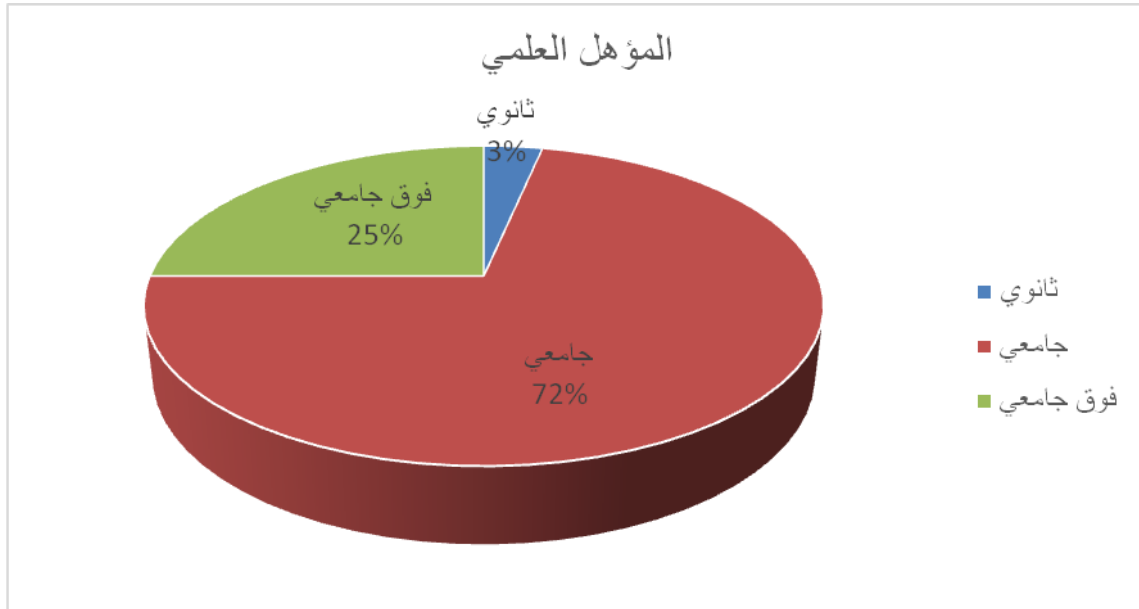
4/ المؤهل العلمي

جدول رقم (5 - 4) المؤهل العلمي

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
3.3	2	ثانوي
71.7	43	جامعي
25.0	15	فوق جامعي
100.0	60	المجموع

المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

الشكل رقم (4 - 4) المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول رقم (4-5) والشكل (4-4) يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الجامعيين حيث بلغ عددهم (43) بنسبة (72%) ومن هنا يتضح أن البنوك تعتمد على خريجي الجامعات، يليهم حملة الدراسات فوق الجامعية حيث بلغ عددهم (15) بنسبة (25%)، ويليهم حملة الشهادة الثانوية (2) بنسبة (3%).

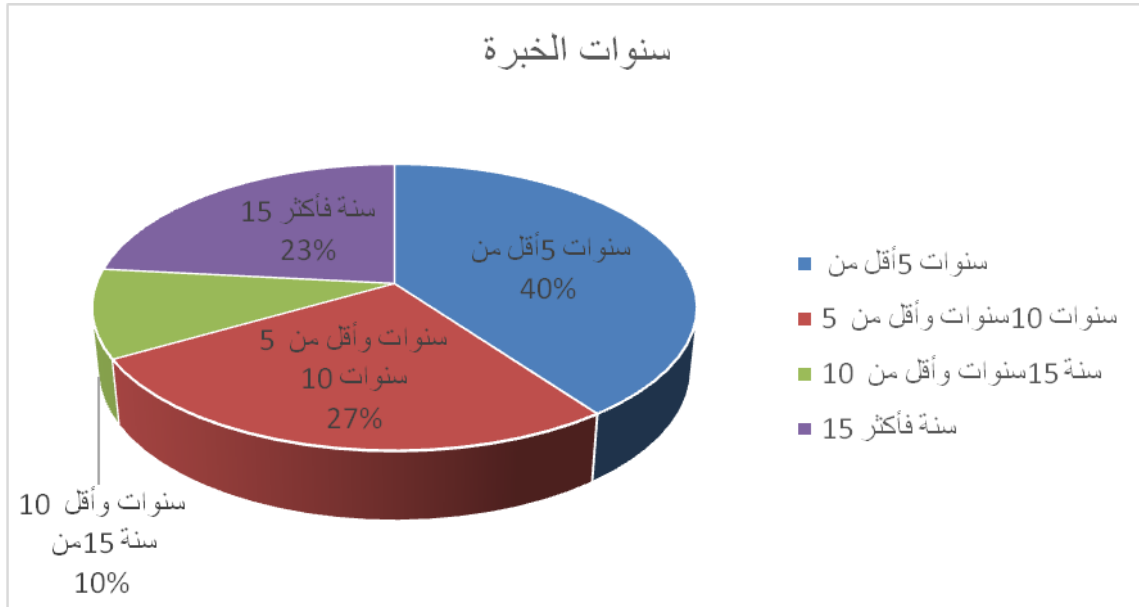
5/ سنوات الخبرة

جدول رقم (4 - 6) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	24	40.0
5 سنوات وأقل من 10 سنوات	16	26.7
10 سنوات وأقل من 15 سنة	6	10.0
15 سنة فأكثر	14	23.3
المجموع	60	100.0

المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

الشكل رقم (4 - 5) سنوات الخبرة



المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول (4-6) والشكل (4-5) يتضح أن غالبية أفراد العينة ذوي خبرة أقل من خمسة سنوات حيث بلغ عددهم (24) بنسبة (40%)، يليهم 5 سنوات وأقل من 10 سنوات عددهم (16) بنسبة (27%)، يليهم 15 سنة فأكثر (14) بنسبة (23%) و ثم 10 سنوات وأقل من 15 سنة (6) بنسبة (10%)، يتضح أن البنوك تعتمد على الخبرات الجديدة لأدخال أفكار جديدة والتجديد في العمل.

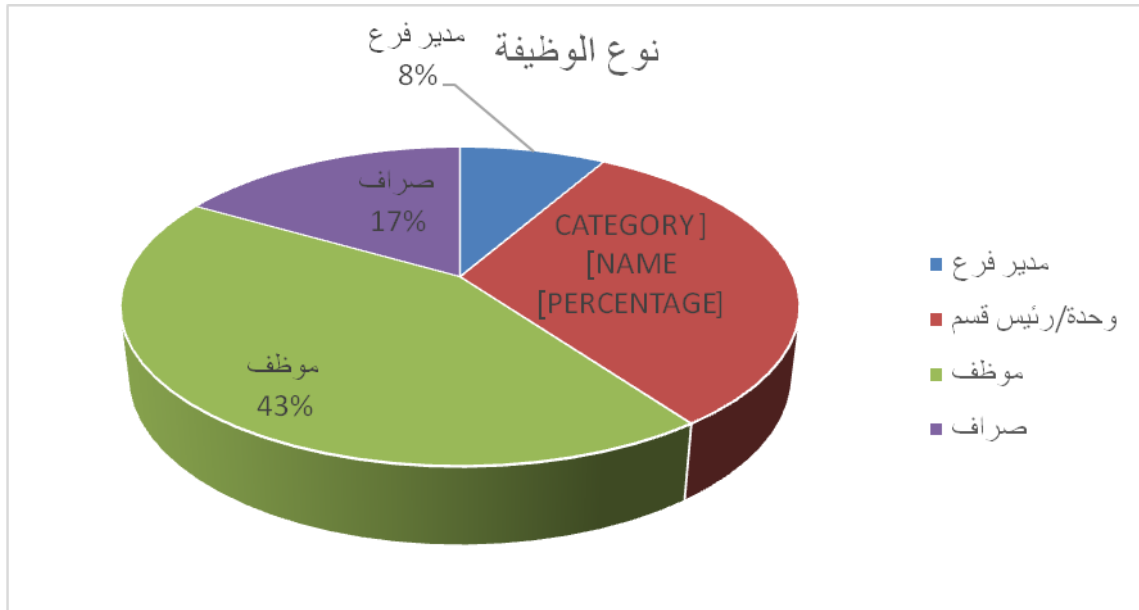
6/ نوع الوظيفة

جدول رقم (4 - 7) نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرارات	النسبة
مدير فرع	5	8.3
رئيس قسم/وحدة	19	31.7
موظف	26	43.3
صراف	10	16.7
المجموع	60	100.0

المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

الشكل رقم (4 - 6) نوع الوظيفة



المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

من الجدول (4-7) والشكل (4-6) يتضح أن توزيع الإستبانة على أفراد العينة تم بناءً على المراكز الوظيفية للأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بأعمال البنوك، و أن غالبية أفراد العينة من

الموظفين وعددهم (26) بنسبة (43%) لأن البنوك تعتمد اعتماداً كلياً على الموظفين من محاسبين واداريين وغيرها من الوظائف التي تتعلق بالبنوك، يليهم رؤساء الوحدات 19 بنسبة 32%، يليهم الصراف 10 بنسبة 17%، ثم مدراء الفروع 5 بنسبة 8%.

تحليل القسم الثاني:

وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها لتحليل القسم الثاني، كل فرضية على حدة.
الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين غياب التخطيط وهدار الوقت

جدول رقم (4 - 8) جدول تكرارت الفرضية الأولى

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين غياب التخطيط وهدار الوقت.
أوافق	0.524	1.86	11	46	2	1	0	التكرار	يعتبر غياب التخطيط من أهم المعوقات التي تسبب اهدار الوقت
			18.3	76.7	3.3	1.67	0	النسبة	
أوافق	0.725	1.92	13	38	6	3	0	التكرار	عدم تقيد العاملين بالخطه الموضوعه يؤدي الى الفشل في تحقيق الأهداف
			21.7	63.3	10.0	5.0	0	النسبة	
أوافق	0.846	2.02	12	35	7	6	0	التكرار	غموض الأهداف يعمل على اهدار
			20.0	58.3	11.7	10.0	0	النسبة	

									الوقت
أوافق	0.656	1.85	14	40	4	2	0	التكرار	عدم ترتيب الأولويات يساعد في اهدار الوقت
			23.3	66.7	6.7	3.3	0	النسبة	
أوافق	0.688	1.91	النتيجة النهائية						

المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة الفرضية الأولى بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالاتي :

نتيجة العبارة (يعتبر غياب التخطيط من أهم المعوقات التي تسبب اهدار الوقت) هي (أوافق) لأنها حققت (76.7%) وهي أكبر نسبة.

نتيجة العبارة (عدم تقيد العاملين بالخطه الموضوعه يؤدي الى الفشل في تحقيق الأهداف) هو (أوافق) لأنها حققت (63.3%) وهي أكبر نسبة.

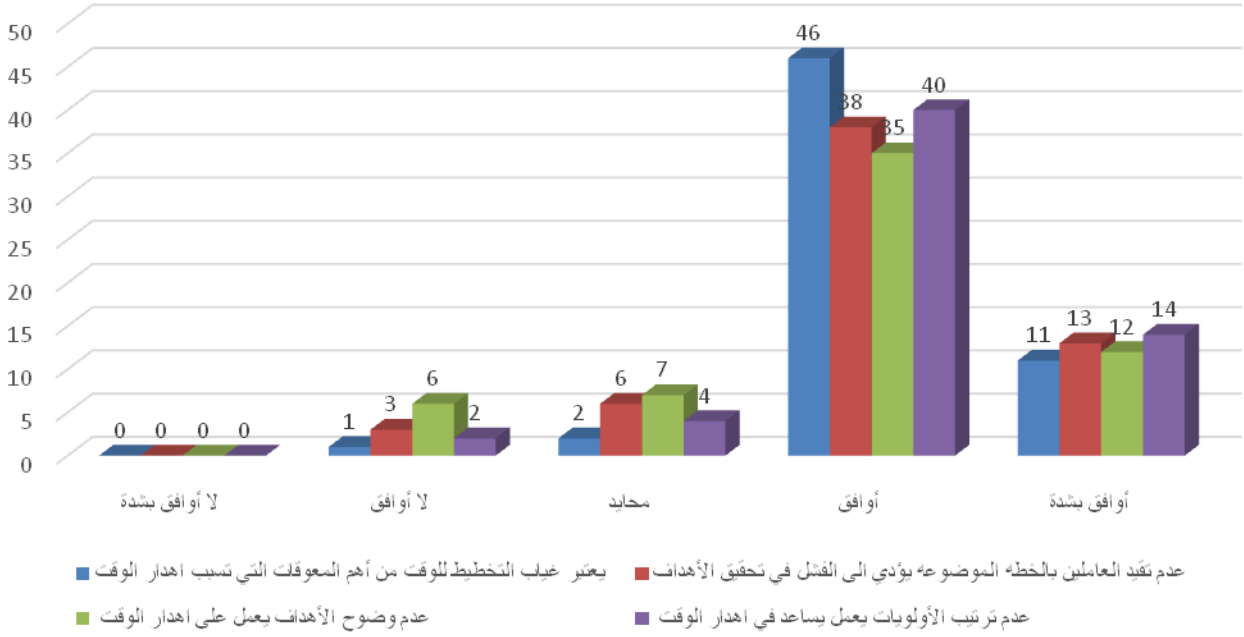
نتيجة العبارة (غموض الأهداف يعمل على اهدار الوقت) هو (أوافق) لأنها حققت (58.3%) وهي أكبر نسبة.

نتيجة العبارة (عدم ترتيب الأولويات يساعد في اهدار الوقت) هو (أوافق) لأنها حققت (66.7%) وهي أكبر نسبة.

والنتيجة النهائية لهذه الفرضية هي (أوافق) وهذا يعني وجود علاقة دلالة ذات احصائية تثبت ان غياب التخطيط يتسبب في اهدار الوقت.

الشكل رقم (4 - 7) الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين غياب التخطيط واهدار الوقت.



المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

الفرضية الثانية:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطوارئ و تحقيق الأهداف

جدول رقم (4 - 9) جدول تكرارت الفرضية الثانية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الثانية:					مقياس	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطوارئ و تحقيق الأهداف	
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		تعتبر الطوارئ التي تحدث فجأة من معوقات تحقيق الأهداف	تعطل بعض
اوافق	.841	2.18	7	38	7	8	0	التكرار	1	
			11.7	63.3	11.7	13.3	0	النسبة		
اوافق	.725	1.92	13	38	6	3	0	التكرار	2	

			21.7	63.3	10	5	0	النسبة	الأجهزة يؤدي إلى خلل في سير العمل
			18	35	5	2	0	التكرار	حدوث خلل في النظام المتبع
			30	58.3	8.3	3.3	0	النسبة	(System) للعمل يعيق تحقيق الأهداف
			14	29	8	9	0	التكرار	ضياح بعض المستندات التي تخص العمل يؤدي الى فشل في تحقيق الأهداف
			23.3	48.3	13.3	15	0	النسبة	
اوافق	.709	1.79							
اوافق	.971	2.08							
اوافق	.816	1.99							النتيجة النهائية

المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة الفرضية الثانية بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة

المئوية والانحراف المعياري كالتالي :

نتيجة العبارة (تعتبر الطوارئ التي تحدث فجأة من معوقات تحقيق الأهداف) هي

(اوافق) لأنها حققت (63.3%) وهي أكبر نسبة.

نتيجة العبارة (تعطل بعض الأجهزة يؤدي إلى خلل في سير العمل) هي (اوافق)

لأنها حققت (63.3%) وهي أكبر نسبة.

نتيجة العبارة (حدوث خلل في النظام المتبع (System) للعمل يعيق تحقيق

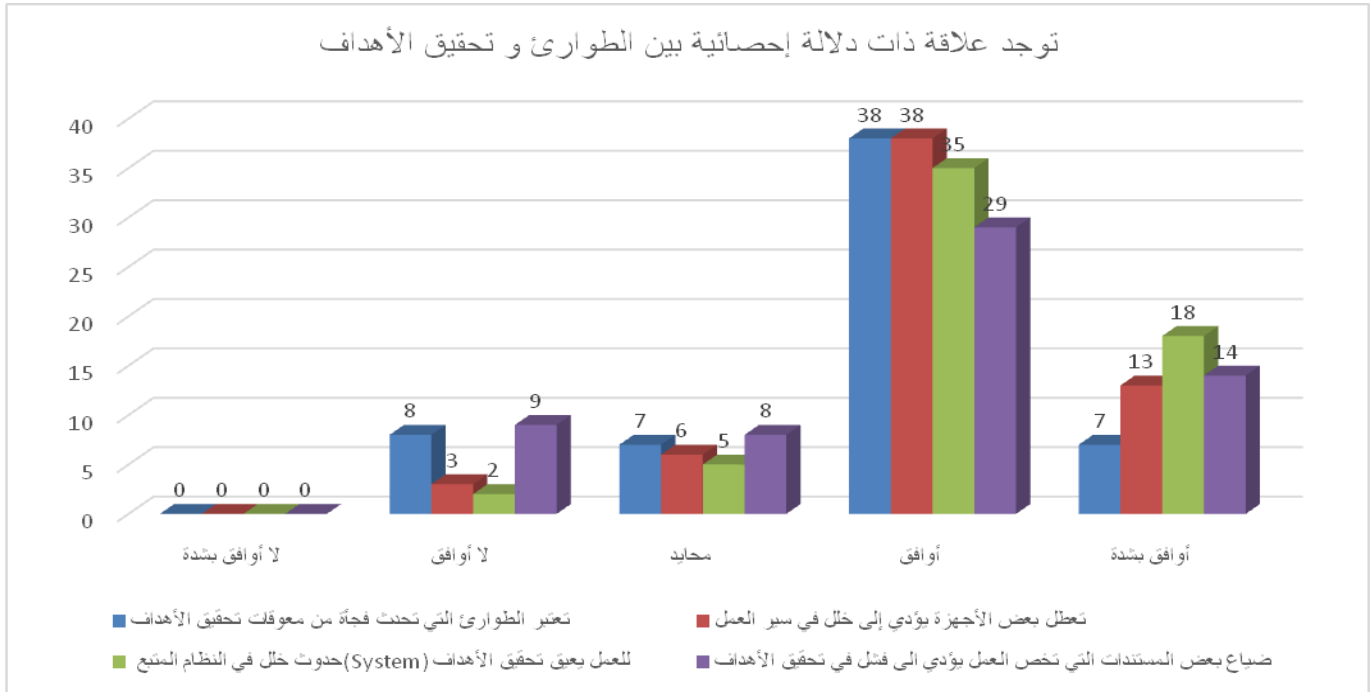
الأهداف) هي (اوافق) لأنها حققت (58.3%) وهي أكبر نسبة.

نتيجة العبارة (ضياح بعض المستندات التي تخص العمل يؤدي الى فشل في تحقيق

الأهداف) هي (اوافق) لأنها حققت (48.3%) وهي أكبر نسبة.

والنتيجة النهائية لهذا الفرضية هي (أوافق)توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطوارئ و تحقيق الأهداف.

الشكل رقم (4 - 8) الفرضية الثانية



المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى الإجماعات وتحقيق الأهداف

جدول رقم (4 - 10) جدول تكرارت الفرضية الثالثة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى الإجماعات وتحقيق الأهداف
أوافق	.911	2.32	7	37	7	8	1	التكرار	1 تعتبر الاجتماعات غير المخطط لها مضيعة للوقت وتؤثر على تحقيق الأهداف
			11.7	61.7	11.7	13.3	1.7	النسبة	
أوافق	.785	2.17	9	37	9	5	0	التكرار	2 تهيئة المكان الملائم للاجتماعات يسهم في تحقيق الأهداف
			15	61.7	15	8.3	0	النسبة	
أوافق	.770	1.98	14	37	5	4	0	التكرار	3 البعد عن المناقشات غير الضرورية داخل الاجتماعات من أسباب تحقيق الاجتماعات
			23.3	61.7	8.3	6.7	0	النسبة	
أوافق	.954	2.27	9	37	4	9	1	التكرار	4 دعوة الأشخاص غير المعنيين
			15	61.7	6.7	15	1.7	النسبة	

									بالإجماع تؤثر على تحقيق الأهداف		
			15	34	7	3	1	التكرار	زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول يهدر الوقت	5	
أوافق	.854	2.02	25	56.7	11.7	5	1.7	النسبة			
أوافق	.855	2.15	النتيجة النهائية								

المصدر :اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة الفرضية الثالثة بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالاتي :

نتيجة العبارة (تعتبر الاجتماعات غير المخطط لها مضيعة للوقت وتؤثر على تحقيق الأهداف) هي (أوافق) لأنها حققت (61.7%) وهي أكبر نسبة.

نتيجة العبارة (تهيئة المكان الملائم للاجتماعات يسهم في تحقيق الأهداف) هي (أوافق) لأنها حققت (61.7%) وهي أكبر نسبة.

نتيجة العبارة (البعد عن المناقشات غير الضرورية داخل الاجتماعات من أسباب تحقيق الاجتماعات) هي (أوافق) لأنها حققت (61.7%) وهي أكبر نسبة.

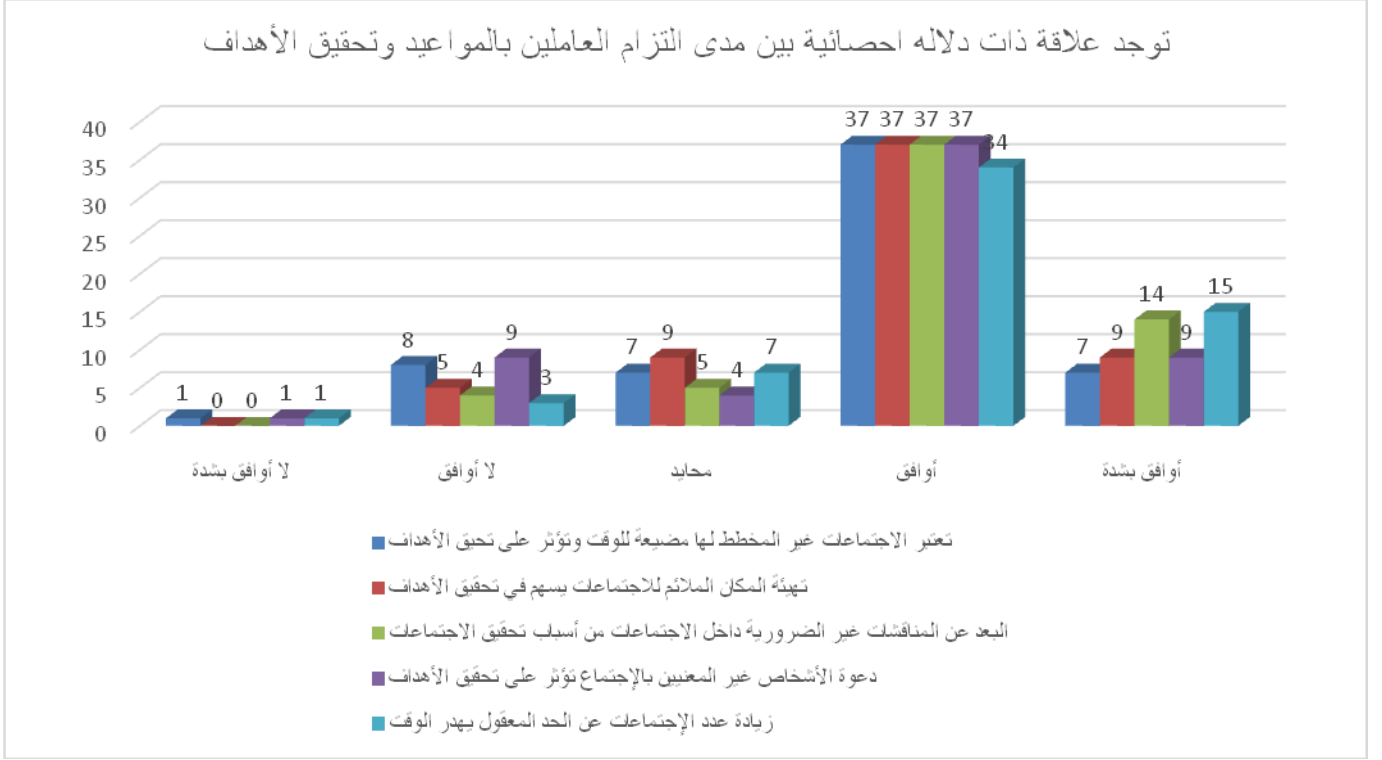
نتيجة العبارة (دعوة الأشخاص غير المعنيين بالإجماع تؤثر على تحقيق الأهداف) هي (أوافق) لأنها حققت (61.7%) وهي أكبر نسبة.

نتيجة العبارة (زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول يهدر الوقت) هي (أوافق) لأنها حققت (56.7%) وهي أكبر نسبة.

والنتيجة النهائية لهذه الفرضية هي (أوافق)توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى

الإجتماعات وتحقيق الأهداف.

الشكل رقم (4 - 9) الفرضية الثالثة



المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

الفرضية الرابعة:توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى التزام العاملين بالمواعيد وتحقيق الأهداف

جدول رقم (4 - 11) جدول تكرارت الفرضية الرابعة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى التزام العاملين بالمواعيد وتحقيق الأهداف
أوافق	.685	1.85	17	37	4	2	0	التكرار	1 انجاز الأعمال في المواعيد المحددة لها يسهم في تحقيق الأهداف الكلية
			28.3	61.7	6.7	3.3	0	النسبة	
أوافق	.854	1.98	17	32	6	5	0	التكرار	2 يتعرض الذين لايلتزمون بالمواعيد إلى جزاءات
			28.3	53.3	10	8.3	0	النسبة	
أوافق	.766	1.92	16	37	3	4	0	التكرار	3 الإلتزام بمواعيد العمل أحد أسباب تحقيق الأهداف
			26.7	61.7	5	6.7	0	النسبة	
أوافق	.645	1.92	13	41	4	2	0	التكرار	4 التزام العاملين بجدول الأعمال يمكن من تحقيق الأهداف
			21.7	68.3	6.7	3.3	0	النسبة	
أوافق	.738	1.91	النتيجة النهائية						

المصدر :اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

كانت نتيجة الإجابات على أسئلة الفرضية الرابع بعد حساب المتوسطات والتكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري كالآتي:

نتيجة العبارة (انجاز الأعمال في المواعيد المحددة لها يسهم في تحقيق الأهداف الكلية) هي (أوافق) لأنها حققت (61.7%) وهي أكبر نسبة.

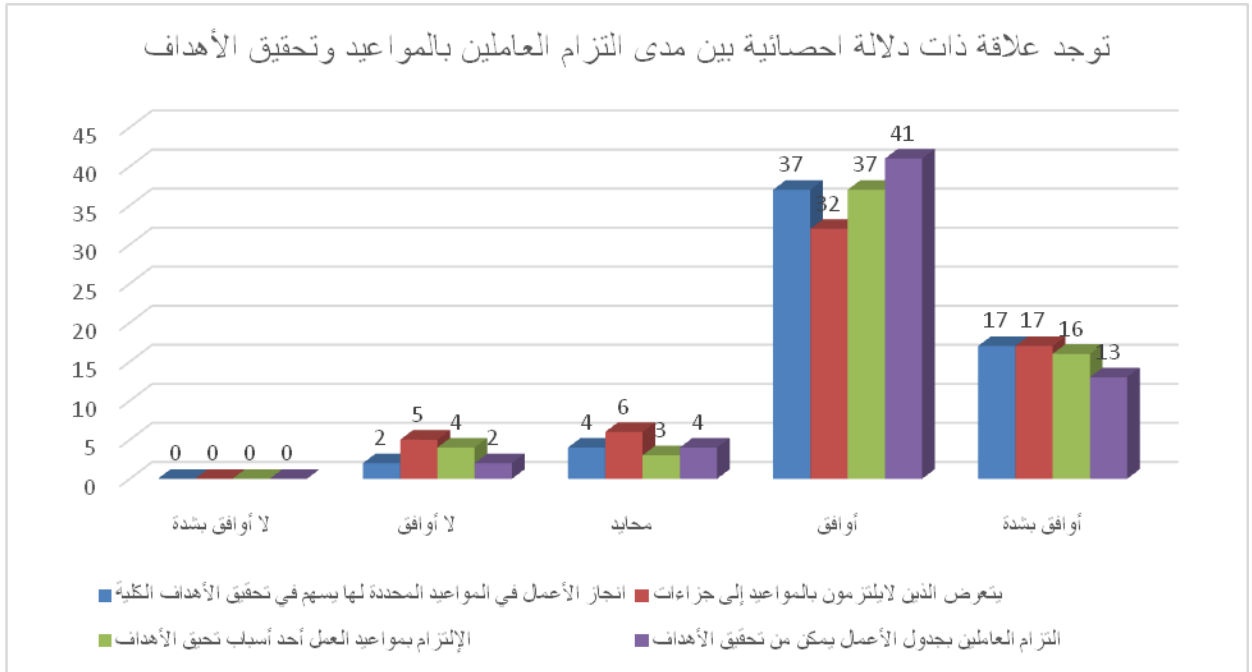
نتيجة العبارة (يتعرض الذين لا يلتزمون بالمواعيد إلى جزاءات) هي (أوافق) لأنها حققت (53.3%) وهي أكبر نسبة.

نتيجة العبارة (الإلتزام بمواعيد العمل أحد أسباب تحقيق الأهداف) هي (أوافق) لأنها حققت (61.7%) وهي أكبر نسبة.

نتيجة العبارة (التزام العاملين بجدول الأعمال يمكن من تحقيق الأهداف) هي (أوافق) لأنها حققت (68.3%) وهي أكبر نسبة.

والنتيجة النهائية لهذه الفرضية هي (أوافق) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى التزام العاملين بالمواعيد وتحقيق الأهداف.

الشكل رقم (4 - 10) الفرضية الرابعة



المصدر: اعداد الباحثة من إجراءات الدراسة الميدانية، 2017م.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

النتائج:

1. غياب التخطيط من أهم المعوقات التي تسبب اهدار الوقت.
2. التزام العاملين بالخطه الموضوعه يؤدي إلى تحقيق الأهداف على أكمل وجه.
3. وضوح الأهداف له دور كبير في تحقيقها والحفاظ على الوقت.
4. عدم ترتيب الأولويات يساعد في اهدار الوقت .
5. الطوارئ التي تحدث فجأة تعيق تحقيق الأهداف .
6. وضع برنامج مناسب وثابت في حالة الطوارئ يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
7. الاجتماعات غير المخطط لها مضيعة للوقت وتؤثر على تحيق الأهداف
8. تحديد المكان المهيء للاجتماعات، يساعد في تحقيق الأهداف.
9. البعد عن المناقشات غير الضرورية داخل الاجتماعات من أسباب تحقيق الأهداف.
10. تحديد الأشخاص المعنيين للاجتماع قبل بدء الاجتماع وجدولة الاجتماعات.
11. انجاز الأعمال في المواعيد المحددة لها يسهم في تحقيق الأهداف الكلية.
12. إن وضع لائحته بمواعيد الحضور والإنصراف وأوقات الصلاة لكل مؤسسة وإتخاذ قرارات حاسمه لمن يخالف اللائحة الموضوعة.
13. التزام العاملين بجدول الأعمال، لأنه يساهم في تحقيق الأهداف.

التوصيات:

- 1- ضرورة ترسيخ الوعي بقيمة الوقت، لأنه من الموارد الهامة جداً.
- 2- استخدام وسائل تخطيط الوقت وإدارته مثل (الإدارة بالأهداف، إدارة الطاقة وإدارة الذات، الجداول وخطوط الانتظار).
- 3- ضرورة إعداد برامج تدريبية للعاملين في المؤسسات لإبراز قيمة الوقت مورداً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- اعتماد درجة الالتزام بمواعيد العمل كواحدة من معايير الترقى وتصنيفها ضمن المعايير ذات الدرجات الأعلى.
- 5- وضع جزاءات للذين لا يلتزمون بالمواعيد .
- 6- تحفيز الموظفين مادياً و معنوياً له دور كبير في حل قضية الوقت .
- 7- رفع وعي المديرين بأهمية إدارة الوقت، والربط بين الجانب النظري والعملي، وأهمية تدريبهم على ممارسة مهارات كل أسلوب من أساليب إدارة الوقت.
- 8- تعريف العاملين بمضيعات الوقت ، عبر دورات تدريبية و سبل الحد منها.
- إعداد جداول للأعمال اليومية للمؤسسات .
- 9- يجب أن تتبع كل مؤسسة المنهج العلمي في وضع عمل حسب الأهداف التي ترغب في تحقيقها.
- 10- توجيه الباحثين لإجراء المزيد من البحوث و الدراسات، حول إدارة الوقت في كل مجالاتها.

المراجع و المصادر

أولاً:

- القرآن الكريم.

ثانياً:

- لسنة النبوية.

ثالثاً مراجع باللغة العربية:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، (د:م، دار المعارف، د:ت).
- 2- أحمد شوقي، ديوان الشوقيات، (القاهرة، دار المعارف، 1990م).
- 3- المعجم العربي الأساسي، (د:م، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989م).
- 1- ابراهيم الفقي، إدارة الوقت، (القاهرة، ابداع للنشر، 2009).
- 2- إبراهيم رمضان الديب، إدارة الوقت، (مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر، د:م، 2006م).
- 3- أحمد رشيد، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة، (القاهرة: دار المعارف، 1984م).
- 4- أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993م).
- 5- أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999م).
- 6- أحمد محمد غنيم، "مهارات إدارة الوقت" (المنصورة، المكتبة العصرية، 2010م).
- 7- أنس البكري ووليد، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، ط1، (عمان، دار أسامه للنشر، 2008م)، ص 19.
- 8- بشير عباس العلق، علي محمد ربيعة، الترويج والإعلان التجاري: أسس ونظريات وتطبيق، (الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007م).
- 9- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبدالقادر، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1992م).
- 10- جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م).

- 11- حسين محمد الحراحشة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، (الجزائر: دار جليس الزمان، 2012م).
- 12- خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، ط1، (عمان، دار جليس الزمان، 2009م).
- 13- خالد بن عبد الرحمن الجريسي، "إدارة الوقت من منظور اسلامي"، ط61، (الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1433هـ).
- 14- خالد عبد الرحيم الهيبي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م).
- 15- دايل تيمب، "إدارة الوقت سلسلة نت علم إدارة الأعمال"، (نيويورك، معهد الإدارة العامة، 1987م).
- 16- دايل كارنغي، "فن إدارة الوقت"، ط1، (القاهرة، مكتبة جزيرة الورد، 2010م).
- 17- دون ديتو، "إدارة الوقت"، (دم، مكتبة جرير للنشر، 2000م).
- 18- راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، (مصر، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001م).
- 19- رحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيقية، (عمان، دار جرير للنشر، 2005م).
- 20- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، (الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006).
- 21- سامي محمد هشام حرير، استثمار الوقت في منظور اسلامي، (عمان، دار غيداء، 2011).
- 22- سعاد نائف برنوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة"، (الأردن، عمان: دار وائل لنشر، 2005م).
- 23- سليم بطرس جلدة، "إدارة المستشفيات والمراكز الصحية"، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007م).
- 24- شوقي ناجي جواد، "إدارة الاستراتيجية"، (الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000م).
- 25- شيخ الدين يوسف، إدارة الوقت، (السودان، مطابع السودان للعملة، 2003م).
- 26- صلاح عباس، إدارة الوقت، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م).

- 27- صلاح عبدالباقي، "إدارة الموارد البشرية"، (مصر: الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999م).
- 28- صمويل عبود، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982م).
- 29- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، (الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2007م).
- 30- عاطف عبد الله مكايي، ادارة الوقت، ط1 (القاهرة، مؤسسة طيبه للنشر، 2013).
- 31- عايذة سيد خطاب وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي"، (لبنان: دار الحريري للطباعة والنشر، 2006م).
- 32- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، (مصر: المؤسسة العربية للتنمية، 2003م).
- 33- عبد الحميد الغزالي و آخرون ، اقتصاديات النقود والبنوك ،(القاهرة ، دار الثقافة العربية، د:ت)،ص95.
- 34- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي. الإدارة وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي و العشرين، (القاهرة: المكتبة العصرية بالمنصورة 2005).
- 35- عبد الرافع حمد، الوقت و العمل في حياة المسلم، (الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، د:ت).
- 36- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000).
- 37- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، د (الأردن، عامن: ار الصفاء لنشر والتوزيع، 2001م).
- 38- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق"، (دبي: مطبعة أكاديمية شرطة دبي، 2003م).
- 39- عبد الله الشومان. فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، (الأردن، دار النقائس للنشر و التوزيع، د:ت).
- 40- عطا الله أحمد سويلم، الرقابة الداخلية والتدفق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار الراية، د:ت).
- 41- على شريف آخرون، الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية: قسم إدارة الأعمال كلية التجارة

الإسكندرية، 2007).

- 42- علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، (بيروت: الدار الجامعية، 1995م).
- 43- علي عبد الهادي. تحليل وتصميم المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
- 44- عمر أحمد عثمان المقلي: إدارة المؤسسات العامة النامية (الخرطوم: دار الأصالة للصحافة والنشر، 1996).
- 45- عمر أحمد عثمان المقلي: إدارة المؤسسات العامة، (السودان: دار جامعة الجزيرة للطباعة والنشر 2008).
- 46- فريد النجار، إدارة الوقت، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009م).
- 47- فليح حسن خليفه، النقود والبنوك، ط1، (عمان، جدارا للنشر والتوزيع، 2006م).
- 48- فوزي شعبان مذكور، "الإدارة الإستراتيجية"، (مصر: بدون ذكر دار نشر، 2001م).
- 49- الكي لوفر، ادخال اليات القطاع الخاص وقوى السوق في ادارة الاجهزهالحكومية،(القاهره، دن، 1998م).
- 50- مارشال كوك، كيف تدير وقتك بكفاء (إدارة الوقت)، (د:م، مكتبة جرير، 2001م).
- 51- مجدي ابراهيم مجدلاوي، إدارة الوقت والذات (د:م، دار الفكر المصري، د: ت).
- 52- محسن أحمد الخضيرى، البنوك الإسلامية، ط1، (القاهرة، ابتراك للنشر والتوزيع، 1990م).
- 53- محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت، (القاهرة، ايتراك للنشر و التوزيع، 2001).
- 54- محمد الشافعي، إدارة الوقت، (مصر، المحروسة للنشر، 2000م).
- 55- محمد الصريفي، إدارة الوقت، (الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، 2007م).
- 56- مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، (مصر، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000م).
- 57- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2005 م).
- 58- مصطفى نجيب شاويش، الإدارة بالأهداف،(الأردن: دارالفرقان، 1993م).
- 59- مؤيد السالم، عادل صالح، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، (الأردن: اريد، عالم

الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م).

- 60- ميرغني عبد العال حمور، إدارة الوقت، ط1 (د: م، منشورات جامعة السودان، 2006م).
 - 61- ميريل آن ودونا، إدارة الوقت، (د:م، مؤسسة رؤيا للنشر، 2008م).
 - 62- نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000م).
 - 63- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، (المنصوره، المكتبه العصريه، 2010).
 - 64- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، ط1 (الأردن، مجدلاوي للنشر، 2002).
 - 65- ناصر دادي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، ط2، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998م).
 - 66- نخبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الوقت، (الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2013م).
 - 67- يوسف القرضاوي، الوقت في حياة المسلم، (القاهرة، مكتبة وهبه، 2004).
- رابعاً: المجالات:

1- الشحات، تقييم الاداء في قطاع الأعمال، مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد14، 1992.

2- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرياح. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، ع7، 2010م.

3- مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، ع1، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001م.

خامساً : رسائل جامعية:

1- أسيا الصديق الحفيان، دور الإدارة الجامعية في ادارة الوقت في الجامعات السودانية، (شندي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شندي، 2009م).

2- سيف الدين علي مهدي ، إشراف : محمد الجاك أحمد (دكتور)، الدوافع الإجتماعية و الإقتصادية لهدر الوقت بالقطاع العام بالسودان ، الخرطوم ، جامعة جوبا ، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، 2007.

3- عادل عشي عادل عشي، "الاداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم: دراسة حالة

مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2000-2002"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002م.

4- عامر سالم الشيخ، إشراف:حسن عبد الرحيم الطيب (دكتور)،مضيعات الوقت المتصلة بالعمليات الإدارية في الشركات الخاصة- دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للإتصالات المحدودة (سوداتل) للفترة من 2000م-2008م) الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2009م.

5- عبد الله عبد العزيز الباحث، إشراف : تحسين أحمد الطراونة(أستاذ مشارك)، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل من وجهة نظر وكالة وزارة المالية لشؤون اليزانية والتنظيم بالرياض . الرياض: جامعة نايف الغربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2013م.

6- مجدي عثمان وداعة الله ، إشراف:محمد حسن حافظ (بروفسير)، الوقت الضائع وأثره على الإنتاجية في مؤسسات القطاع الخاص والعام في ولاية الخرطوم من 1996م إلى 2001م، الخرطوم :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة 2002م.
سادساً: المواقع الالكترونية:

1-أحمد السيد كـردى ،تتميمه مهارات إدارة الوقت،مقالة إدارة الوقت kenanaonline.com إدارة الوقت تاريخ المشاهدة 17-7-2017م.

2-الفراء ، سلوكيات تساعدك على استثمار الوقت، www.slideshare.net، المشاهدة 27-7-2017م الساعة 1 صباحا.

3-ريم صلاح المروني، المعرفة،مقالة إدارة الوقت <https://marefa.org/> إدارة الوقت تاريخ المشاهدة 17-7-2017م.

4-مفهوم المجموعة والفريق، مضيعات الوقت ومقترحات للسيطرة عليها slidplayer.com تاريخ المشاهدة 17-7-2017م.

5-منتديات جامعة المدينة ، www.madiu.edu.my، المشاهدة 27-7-2017 الساعة 11 صباحا.

5-نجلاء حرب، www.slideshare.net، المشاهدة 17-7-2017 الساعة 11 صباحا.

الملاحق

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات والبحث العلمي

الأخ الكريم/ الأخت الكريمةالمحترم /المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : استبانة

تضع الباحثة بين أيديكم هذه الإستبانة بغرض الحصول على بعض المعلومات والتي تعتبر الجزء المكمل لدراستي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال والتي عنوانها :-
أثر مضيعات الوقت في تحقيق أهداف المؤسسات
بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة شندي
نرجو منكم كريم تفضلكم بالاجابه على الاسئلة الواردة بها علما بان المعلومات التي ستدلون بها تعامل بسرية تامه ولأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

القسم الأول:

الرجاء التكرم بوضع علامة () امام الخيار الذي يناسبك.

1/النوع

() -1 ذكر () -2 أنثى ()

2/ العمر

() -1 أقل من 30 سنة () -2 30 و أقل من 40سنة ()
() -3 40 و أقل من 50 سنة () -4 50 سنة فما فوق ()

3/ الحالة الإجتماعية

() -1 متزوج () -2 أعزب () -3 أرمل () -4 مطلق ()

4/ المؤهل العلمي

() -1 ثانوي () -2 جامعي () -3 فوق الجامعي ()

5/ نوع الوظيفة

() -1 مدير () -2 رئيس () -3 صراف () -4 موظف ()
قسم/وحدة فرع

6/ سنوات الخبرة

() -1 أقل من 5 سنوات () -2 5 سنوات و أقل من 10 سنوات ()
() -3 10 سنوات و أقل من 15 سنة () -4 15 سنة فأكثر ()

القسم الثاني:

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) امام مستوى الموافقة المناسب.

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين غياب التخطيط وهدار الوقت .

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
يعتبر غياب التخطيط من أهم المعوقات التي تسبب اهدار الوقت					
عدم تقيد العاملين بالخطه الموضوعه يؤدي الى الفشل في تحقيق الأهداف					
الغموضي الأهداف يعمل على اهدار الوقت					
عدم ترتيب الأولويات يساعد في اهدار الوقت					

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطوارئ و تحقيق الأهداف

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
تعتبر الطوارئ التي تحدث فجأة من معوقات تحقيق الأهداف					
تعطل بعض الأجهزة يؤدي إلى خلل في سير العمل					
حدوث خلل في النظام المتبع (System) للعمل يعيق تحقيق الأهداف					
ضياح بعض المستندات التي تخص العمل يؤدي					

					الى فشل في تحقيق الأهداف
--	--	--	--	--	--------------------------

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى التزام العاملين بالمواعيد وتحقيق الأهداف

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تعتبر الاجتماعات غير المخطط لها مضيعة للوقت وتؤثر على تحقيق الأهداف					
تهيئة المكان الملائم للاجتماعات يسهم في تحقيق الأهداف					
البعد عن المناقشات غير الضرورية داخل الاجتماعات من أسباب تحقيق الاجتماعات					
دعوة الأشخاص غير المعنيين بالاجتماع تؤثر على تحقيق الأهداف					
زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول يهدر الوقت					

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى التزام العاملين بالمواعيد وتحقيق الأهداف

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
انجاز الأعمال في المواعيد المحددة لها يسهم في تحقيق الأهداف الكلية					
يتعرض الذين لا يلتزمون بالمواعيد إلى جزاءات					
الإلتزام بمواعيد العمل أحد أسباب تحقيق الأهداف					
التزام العاملين بجدول الأعمال يمكن من تحقيق الأهداف					