

مُضِيعَات الوقت المتصلة بالتوظيف في الشركات الخاصة ووسائل معالجتها دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)

عامر سالم الشيخ القرابي (*)

سعيد حسن العجب حسب الكريم (*)

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على مُضِيعَات الوقت المتصلة بالتوظيف في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل). استخدم في هذه الدراسة المنهج الاستنباطي والوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة باستخدام أدوات الدراسة المتعارف عليها (الاستبانة، المقابلة، الملاحظة). وعليه تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغ عددها 130 فرداً بنسبة 30% من عينة الدراسة. وكان حجم المسترد منها 100 استبانة مكتملة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا توجد مُضِيعَات للوقت متصلة بالتوظيف في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سودا تل) فيما عدا إهمال الصفات الأساسية لشغل الوظائف في التعيين، وجود موظفين يثيرون المشكلات، عدم توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة. وبناءً على هذه النتيجة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات في كيفية إدارة الوقت ووسائل معالجة مُضِيعَات الوقت المتصلة بالتوظيف في الشركات الخاصة والعامة من أهمها: عدم مراعاة تطبيق مبدأ العدالة في الاختيار والتعيين ومراعاة الوصف الوظيفي وشروط شغل الوظائف وتوزيع الفرص التدريبية بما يخدم أهداف الشركة ويحقق الرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة للتقييم المستمر للعاملين بغرض الوقوف على المشكلات ومعالجة الانحرافات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، مُضِيعَات الوقت، التوظيف.

Time Wasters Related to Staffing in Private Companies: in Private Companies: An Empirical Study on Saudi Telecom Company (STC)

Amir Salim Elsheikh Algarrai
Saeed H. E. Hasab ELkarim

Abstract: This study was conducted to determine the time wasters related to staffing in the Sudan Telecommunications Company Ltd (SUDATEL). Standard approaches were employed to achieve the objectives of this study (questionnaire, interview, observation). A questionnaire was distributed to 130 employees (30%) of SUDATEL. Completed 100 questionnaires (response rate 77%) were recovered. The most important findings of the study that there is no timewasters related to staffing in the Sudan Telecommunications Company Limited (Sudatel) with the exception of the neglect of the basic qualities for jobs in recruitment, having employees raise problems, no fair distribution of training opportunities. Based on this finding the study provided a set of recommendations on how to manage the time and the means to address time wasters related to employment in the private and public companies including: to take into account the application of the principles of fairness in the selection and recruitment, taking into account the job description and terms of incumbency, distribution of training opportunities to serve the company's goals and achieve job satisfaction for workers as well as the continuous assessment of the staff to stand on the problems and address deviations.

Keywords: *time management ,wasters, staffing.*

(*) أستاذ إدارة الأعمال المشارك - قسم العلوم الإدارية - كلية المجتمع - جامعة نجران المملكة العربية السعودية، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال - جامعة شندني - جمهورية السودان - amir.salim80@hotmail.com
(*) سعيد حسن العجب حسب الكريم، أستاذ إدارة الأعمال المساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجوف المملكة العربية السعودية - كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال - جامعة شندني - جمهورية السودان - hassanalagab@yahoo.com

أولاً: مُضِيعَات الوقت المتصلة بالتوظيف

1. مفهوم الوقت

ثمت حقيقتان في إدارة الوقت نود أن نذكر بهما تلك الفئة من الناس التي ما فتئت تردّد: "ليست هنالك ساعات أكثر في اليوم وليس لدي الوقت الكافي" "I don't have enough time" (أبو شيخة، 2002م) الحقيقة الأولى تفيد أن هنالك (24) ساعة والشهر (30) يوماً والسنة (12) شهر و(168) ساعة في الأسبوع و(8766) ساعة في السنة. أما الحقيقة الأخرى فتفيد أننا متساوون في الوقت. سواء أكنّا أغنياء أم فقراء. أقوىاء أم ضعفاء، "وليس للزمن نفس المعنى والتصور عند جميع الناس. بل إن معناه يتغير حسب انتماء الفرد وعيشته في مجتمع تقليدي أو نامٍ أو صناعي متطور ("تراسي، بدون تاريخ) فرئيس الولايات المتحدة الأمريكية يملك نفس كمية الوقت التي يملكها موظف صغير في شركة اتصالات، أو تملكها ربة بيت أو رجل متقاعد، هنالك ارتباط واضح بين مدى التخلف الذي تعاني منه دولة ما وبين نسبة الضياع في الوقت الذي تسبب فيه المواطنون في هذه الدولة أو سوء استخدامها لهذا المورد المهم (دياب، 1999م)، وعلى الرغم من حداثة هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، فإن جذوره ترجع بشكل عام إلى أعمال وجهود فردريك تايلور (Fredrick W. Taylor) أبو الإدارة العلمية الحديثة، الذي عمل على تحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الزمن الذي يستغرقه العامل في أداء المهام المختلفة وتحليل حركاته أثناء ذلك، خلص منها إلى أن هنالك نسبة كبيرة من الضياع في الوقت والمواد والجهود البشرية نتيجة لعدم كفاية التنظيم والإشراف وأن الطريق الوحيد لتجنب هذه الخسارة وهو تطبيق أساليب أداء جديدة داخل المصنع تؤدي إلى قلة التكلفة وزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة أرباح صاحب العمل وارتفاع أجور العاملين. فتقل أسباب الصراع وتحقق الوفرة والرفاهية لكليهما (لطيف، بدون تاريخ نشر) فقام بتحليل العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة لأخرى. والزمن الذي يستغرقه ذلك. وقد أخذ تايلور في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف، أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة أو لأسباب اضطرارية أخرى وبهذا ساهم تايلور مساهمة كبيرة في زيادة فاعلية إنجاز النشاطات الإنتاجية بطريقة مثلى، من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين وتحفيزهم مادياً وإزالة وتقليل الوقت الضائع، وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة تضمن انسيابه بشكل سهل دون أي معوقات ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل (عليان، 2005).

2. مفهوم إدارة الوقت

لقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بمفهومه الشامل والمتعارف عليه حالياً، في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين، فإدارة الوقت تعني: الاستخدام الأمثل والفاعل للموارد المتاحة بما فيها الوقت (أبو شيخة، 2002م)، وتعرف أيضاً بأنها العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد (الصرن، 2000م)، يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعتهم ووظائفهم وثقافتهم فتعريفات إدارة الوقت تتركز حول إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفاعل وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وهذا يتطلب استغلالاً جيداً وفعالاً لجميع الطاقات والإمكانيات.

3. مفهوم مُضِيعَات الوقت

وقد يبدو تعريف مُضِيعَات الوقت "Time Waster" سهلاً للوهلة الأولى فالهواتف والعمل الورقي وتوقف آلة النسخ والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها مُضِيعَات للوقت، لكن إذا ما بذل جهد بصورة جادة لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية (أبو شيخة، 2002م). إن ما هو مضيعة للوقت بالنسبة لك لا يظهر كذلك بالنسبة للآخرين. كما أن ما كان ضياعاً للوقت في الشهر الماضي قد يصبح الآن توظيفاً جيداً للوقت والعكس صحيح الأمر الذي يدفع للقول: "إن مفهوم مُضِيعَات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص. وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً غير ملائم أو أنه نشاط لا يعطي

عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله (أبو شيخة، 2002م)، فالعوامل المضّيعة للوقت هي تلك العوامل التي تحول دون أداء الأعمال المهمة والتي لها قيمة عالية، أيضاً يمكن تعريفها بأنها الأعمال التي تستهلك وقتاً كبيراً لا يتناسب مع القيمة الناتجة من تنفيذ هذه الأعمال أي تساهم مساهمة محدودة في تحقيق الهدف النهائي (دياب، 1999م). ويعتمد استخدامك للوقت على العوامل الآتية: من أنت؟ ماذا تعمل؟ كيف تتناول عملك؟ وما الذي تحاول إنجازه (البرادعي)، ولكي ننجح فلا بد أولاً أن نؤمن بأننا نستطيع النجاح فقد قال الكاتب الأمريكي نابليون هيل يقول: "ما يدركه ويؤمن به عقل الإنسان يمكنه أن يحققه" (البرادعي، 2004) والفرد الذي يصر على أنه ينجز كل أعماله بنسبة 100% إما أنه ليس لديه عمل كاف يشغله أو أنه لا يصلح للعمل في هذه الأيام (الخرامي، 1999) وإن إنجاز عدة أعمال بشكل جيد خير من إنجاز عمل واحد بشكل مثالي (محمود، 1996).

4. مُضَيِّعَاتِ الْوَقْتِ الْمَتَّصِلَةِ بِالْتَوْطِيفِ

التوظيف هو محور أي نشاط، وهو يحتاج إلى رؤية متكاملة الأبعاد حتى لا يأتي التنفيذ غير مطابق للمواصفات المحددة، ويتسع مع هذا نطاق الوقت المهدر من وقت العاملين وتصبح المشروعات مرتعاً خصباً للاستنزاف المدمر للأموال والطاقات، في الوقت الذي تزداد فيه التكاليف الإدارية، نتيجة تضخم الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية، ويرجع هذا بصورة أو بأخرى إلى عوامل ضياع الوقت المتصلة بالتوظيف والتي يظهرها الشكل رقم (1).

حيث يظهر لنا الشكل أن هنالك ستة عوامل رئيسة متصلة بالتنفيذ تؤدي إلى هدر الوقت هي:

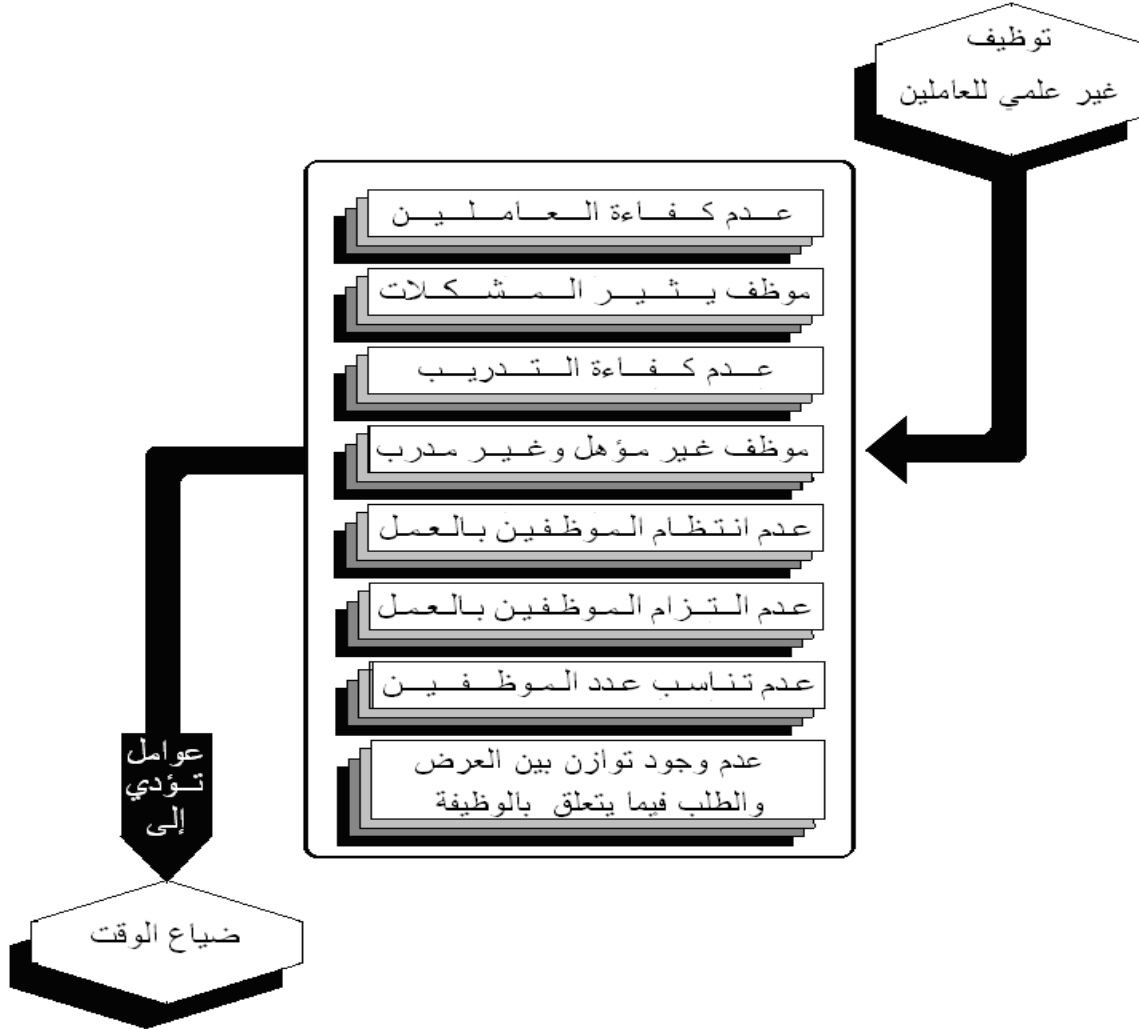
1/ موظف غير راغب وضعيف الكفاءة

وجود عدد كبير من العاملين ليس لديهم الرغبة الحقيقية في القيام بالعمل وإحساسهم بأنهم مجبرون على القيام بهذا العمل الذي لا يتناسب مع مؤهلاتهم أو مهاراتهم أو قدراتهم، وبالتالي فإنهم ينظرون إلى العمل باعتباره مجرد عملية مؤقتة إلى حين تمكنهم من الالتحاق بالعمل الذي يرغبون فيه، إن غياب الدافعية والتوجه السلبي قد يؤدي إلى إعاقة وتأخير بقية العاملين والتباطؤ وضعف الدافعية قد يعود إلى ضعف التدريب وضعف القدرات والمهارات والعجز عن الوفاء بالالتزامات نحو الزبائن والعملاء (حمور، 2006م) وهنالك حكمة تقول: "بأنه لا يمكن للمرء أن يؤدي عملاً باستمرار إن لم يتوافق هذا العمل مع رؤية المرء ذاته" (الفتحي، 2008م)، وحتى عند تفويضك للسلطة لا بد وأن تختار المرؤوس القادر والراغب في أداء العمل (دياب، 1999م).

2/ موظف يثير المشكلات

وجود عدد من الموظفين يثيرون المشكلات مع رؤسائهم أو زملائهم أو مرؤوسيههم لغيباب المناخ الإيجابي بين العاملين الذي من شأنه خلق مناخ يشجع الصراع (الشللية) بين المجموعات والإدارة، مما يعكس سلباً على مستوى الإدارة والإنجاز، فحين يتنازع اثنان أو أكثر من المجتمعين نتيجة اعتناقهم لأفكار متعارضة بشأن ما يجب عمله في موضوع معين، يقوم القائد الماهر بمساعدة هؤلاء الأفراد على فض النزاع عن طريق تعميق التفاهم بينهم وتحديد النقاط المتفق عليها في مقترحاتهم وإشراك غيرهم للتقدم بمزيد من الأفكار البديلة (الحمادي، 1999م)، أبدأ بالتركيز على الشعور الإيجابي نحو نفسك وحياتك ولا تتعامل مع مشكلات الآخرين كأنها تخصك، سوف يساعد هذا على الموضوعية والحصول على طرق للتعامل مع الميزانيات المحدودة وحل التناقضات (برس، 2001م)، " ففي بعض الأحيان نتعامل مع مشكلة لكننا نجدها تستمر كما هي، وغالباً ما يكون السبب في ذلك هو تعاملنا مع الأعراض الظاهرية للمشكلة وليس مع السبب الأصلي لها، فعندما تتبنى أسلوباً منظماً في التعامل مع المشكلات والمواقف المختلفة فإن ذلك يمكن أن يلقى ضوءاً جديداً عليها وفي النهاية يوفر لك الوقت " فالتعبير عن المشكلة أو وصفها بشكل محدد يمكن أن يوفر عليك الوقت ويساعدك علي تركيز أفكارك وطاقتك " (فلمنج، 2007م)، إن

المشكلات الكبيرة التي تواجهنا لا يمكن حلها بنفس مستوى التفكير الذي أدى إلى إيجاد هذه المشكلات نفسها"، وقال (كوفي، 2006م) إلى أي مدى يمكن رصد "القرود"¹.



شكل رقم (1)
مُضِيعَات الوقت المتصلة بالتوظيف

3/ موظف غير مؤهل وغير مدرب

وجود عدد كبير من العاملين غير المؤهلين، ويؤدي إلى استغراقهم مزيداً من الوقت في القيام بالعمل المطلوب"، فمن النبل أن تكون جيداً، ولكن الأكثر نبلاً هو أن تعلم الآخرين كيف يصبحون جيدين، وهذا هو أيضاً الأقل إثارة للمتاعب" (أليكساندر، 1999م)، إن مستويات أدائك سوف تنذبذب تبعاً لمستويات نشاطك، وسوف تكون في حاجة لفهم الدورات الجسدية والعقلية التي يتبعها جسدك، لكي تستطيع أن تحدد أولوياتك والأعمال التي عليك القيام بها بفاعلية، سجل الأوقات التي تشعر فيها بالتعب وسجل المهام التي تؤديها خلال هذا الوقت (برس، 2001م).

1 القرود : هي مشكلات الآخرين التي ينتهي بها الحال إليك وتجدها ملقاة على عاتقك. هكذا أطلق عليها إيان فليمنج.

4/ عدم انتظام الموظفين في العمل

في بعض المؤسسات تزيد نسبة التأخير والغياب عن العمل أو الخروج أثناء ساعات الدوام الرسمي أو التعطل عن العمل وشيوع الإجازات العارضة والكارثة الفجائية مما يحدث ارتباكاً في الأعمال.

5/ عدم التزام الموظفين بالعمل

عدم التزام الموظفين بالعمل، اتكالمهم على بعضهم البعض، هروبهم وتنصلهم من المسؤولية ومن تنفيذ الأعمال وعدم وجود جداول وقت معيارية (Time Table) التي يقاس بناءً عليها كم ونوع الانجاز هذه كلها عوامل تؤدي إلى ضياع الوقت.

6/ عدم تناسب عدد الموظفين (كثرة الموظفين أو قلتهم)

عدم تناسب عدد الموظفين مع حجم وكمية الأعمال المطلوب تنفيذها، سواء كان عدم التناسب بالزيادة أو النقصان بدوره يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسات والشركات لأهدافها، فزيادة عدد العاملين عن الحد المناسب تؤدي إلى ضياع الوقت لأن الناس بطبعهم يميلون إلى تبادل الزيارات والأحاديث يقول دركر (Drucker): " إن المدير الذي يقضى أكثر وقته في حل مشكلة العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم" (من الله، مارس 2007م).

5. الدراسات السابقة

أجرى صالح (1999) دراسة هدفت لإبراز وتحديد أهمية الوقت، كانت مشكلة البحث: كيف تستفيد، تدير وتخطط وتوزع الوقت، لإنجاز الأعمال، أبرزت هذه الدراسة أهمية ترتيب الوقت في التخطيط واتخاذ القرار وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط السليم للوقت لزيادة فاعليته، درس عبد الرحمن (2000) أسباب انخفاض الإنتاجية وتدنى مستوى الأداء في المؤسسات الإنتاجية في السودان ولخص الجوانب الأساسية لإدارة الوقت بالنسبة للمنظمة والفرد في ضرورة التخطيط، تحديد الأهداف، معرفة العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت والقضاء أو السيطرة عليها، والعمل وفقاً لأولويات والبرمجة الزمنية للمهام والأنشطة والرقابة على مستوى الأداء خلصت الدراسة إلى وجود وعي وإدراك تام من قبل العاملين بقيمة وأهمية الوقت ويرجع ذلك لوجود إدارة أجنبية بالشركة، وفي دراسة أجراها وداعة الله (2002) في كيفية استثمار واستغلال وقت الدوام في الشركات الصناعية لتحقيق أهداف المصنع، من أهم نتائج هذه الدراسة أن الشركة اهتمت بزمّن الحضور والانصراف ولم تهتم بتشغيل وتدريب العاملين على مهارات سرعة الإنجاز، ولم يؤد ذلك لتحقيق الأهداف على الرغم من الاهتمام بزمّن الحضور، ودرس الصرايرة (2002) العلاقة بين أداء العمليات الإدارية وكفاءة إدارة الوقت في جامعة مؤتة في الأردن، ومن أهم نتائجها إدراك العاملين لأهمية الوقت، تناولت الدراسة التي أجراها الزعبي (2002) العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في شركات القطاع الخاص الأردني، خلصت الدراسة إلى أن مضيعات الوقت مجتمعة تضعف اتخاذ القرار، أما مكايي (2003) فقد تناول الطريقة المتبعة في إدارة الوقت بديوان الضرائب التي تؤدي إلى هدر كبير في وقت العمل المتاح ومن نتائجها وجود هدر في وقت العمل المتاح بنسب متفاوتة و أن العوامل الإنسانية (تبادل الزيارات في مواقع العمل، استخدام الهاتف، مشاهدة التلفاز، الاطلاع على الصحف وأداء الواجبات والاجتماعية...) كلها تمارس خلال وقت العمل المتاح مما يؤدي إلى إهدار نسبة مقدرة من الوقت وإن استخدامات المواد المتعلقة بالوقت في القوانين واللوائح الخاصة بالخدمة العامة تقود إلى هدر جزء من وقت العمل المتاح فالدراسة أكدت فرضية أن نسبة من وقت العمل المتاح تُهدر في سلوك و عمليات وإجراءات من الممكن تلافيها.

2/ مشكلة الدراسة

تعالج هذه الدراسة مشكلة مُضَيِّعَاتِ الْوَقْتِ الْمَتَّصِلَةِ بِالْتَوْطِيفِ (موظف غير راغب وضعيف الكفاءة، موظفون يثيرون المشكلات، موظف غير مؤهل وغير مدرب، عدم انتظام الموظفين

بالعمل، عدم تناسب عدد الموظفين مع حجم العمل) في الشركات الخاصة، متخذاً الشركة السودانية للاتصالات نموذجاً لبقية الشركات الخاصة، ولقد تأكد للباحث من خلال عمله بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) - مشرفاً في هذا المجال- أن مفتاح الباب الذي يعبر بالمرء من موقعه الحالي إلى حيث يريد يتلخص في كلمات ثلاث "الوقت هو الحياة" لذلك جاء اهتمام الباحث بتناول هذه المشكلة وإلقاء الضوء عليها بالدراسة والتحليل باعتبار الوقت المتاح للعمل لدفع عجلة التنمية وتحقيق أهداف الشركات .

3/فروض الدراسة

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التوظيف غير العلمي للعاملين (موظف غير راغب وضعيف الكفاءة، موظفون يثيرون المشكلات، موظف غير مؤهل وغير مدرب، عدم انتظام الموظفين بالعمل، عدم تناسب عدد الموظفين مع حجم العمل) ومُضِيعَات وقت العمل في الشركات الخاصة.

4/أهمية الدراسة

تتبع أهمية البحث من ندرة الدراسات التي تمت بصفة عامة عن مُضِيعَات الوقت المتصلة بعناصر العملية الإدارية وخاصة مُضِيعَات الوقت المتصلة بالتوظيف ومدى احتياج الشركات الخاصة والمؤسسات العامة إلى انتشار ثقافة إدارة الوقت وإدارة الذات والإدارة بالأهداف والبعد عن مُضِيعَات الوقت، حتى تتمكن الشركات من مواجه التغيرات والمنافسة في البيئة المحلية والخارجية في ظل التغيرات الاقتصادية السائدة بالإضافة إلى أنه يساعد على تقديم المعلومات للباحثين ومتخذي القرار في الشركات الخاصة والعامة.

5/أهداف الدراسة

- 1- الوقوف على بعض تعريفات مُضِيعَات الوقت وتحديد الأسباب الرئيسة التي تتسبب في إضاعة الوقت المتصلة بالتوظيف في هذا القطاع.
- 2- حصر وتحليل مُضِيعَات الوقت المتصلة بالتوظيف وكيفية التغلب عليها.
- 3- دراسة واقع الاهتمام بمُضِيعَات الوقت المتصلة بالتوظيف في المؤسسات الخاصة في السودان للوقوف على العمل الفعلي.

6/منهج الدراسة

1. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والاطلاع علي المصادر والمراجع العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي في دراسة مشاكل وفرضيات الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة الميدانية والذي يهتم بجمع البيانات التفصيلية عن الظواهر بقصد استخدام البيانات لفهم و تفسير الأوضاع و الممارسات في الوقت الحالي، كما اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية و يبين التغيرات التي تتطلبها الدراسة الشاملة، والتي تؤدي إلى اكتشاف مجالات بحث جديدة وتكون فرضيات لدراسات في المستقبل، كما يعمل على توضيح الفوائد المختلفة للنتائج الإحصائية وربط ذلك بالعوامل والمؤثرات المختلفة التي أدت إلى النتائج الحالية.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

هو المجموعة الكلية من العناصر التي نسعى أن نعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد المنتمين إلى شركات الاتصالات في السودان أخذاً الشركة السودانية للاتصالات المحدودة سوداتل نموذجاً لبقية الشركات الخاصة، وتعمل في هذا القطاع أربعة شركات هي: (الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)، وشركة زين (موبيتل) وشركة ام. تي. ان(أريبيا) وشركة كنار تل، أخذاً الشركة السودانية للاتصالات المحدودة نموذجاً لبقية شركات الاتصالات الأخرى والتي تم تحويل اسمها مؤخراً إلي مجموعة سوداتل وتشمل مجموعة من الشركات هي (سوداني، سودا فكس، سودا سيرفس، سودا ترانس، سودا كات بالإضافة إلي بعض الشركات الأخرى) مركزاً علي العاملين في

الشركة في المستويات الثلاثة، الإدارة العليا ممثلة في (مديري الشركات) والإدارة الوسطي (مديري الإدارات) والمباشرة أو التشغيلية (مديري الأقسام والمشرفين والإداريين...)، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية لتشمل 30% منها، متخذاً رئاسة الشركة نموذجاً لبقية مواقع الشركة بالعاصمة والولايات. وعينة الدراسة تم اختيارها بطريقة ميسرة وذلك لصعوبة الحصول على مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتحديد حجم العينة بصورة تقريبية لكل مجموعة، اعتماداً على حجم المجتمع من تلك المجموعة، ويبين الجدول رقم (1) عدد الاستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، والمسترد منها ونسبته، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الموزعة (130) استبانة.

جدول رقم (1)
حجم عينة الدراسة

الرقم	المجموعة	العدد الموزع	العدد المسترد	نسبة الاسترداد
1	مدير شركة	4	0	0%
2	مدير إدارة	6	3	50%
3	مدير قسم	15	10	67%
4	مدير وحدة	25	19	76%
5	مشرف	60	52	87%
6	أخرى	20	16	80%
	المجموع	130	100	77%

من الجدول رقم (1) يتضح أن عدد أفراد عينة الدراسة المستردة بلغ (100) بنسبة (77%)، وتعتبر هذه الأعداد من الناحية الإحصائية كبيرة، مما يؤدي إلى قبول نتائج الدراسة، وفي ما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة (خصائص المبحوثين).

3. مصادر جمع المعلومات

المصادر الأولية: هي البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة المتمثل في القيادة العليا والإدارة التنفيذية والمشرفين في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سودا تل) باستخدام أدوات الدراسة المتعارف عليها (الاستبانة، المقابلة، الملاحظة).

المصادر الثانوية: هي التي تشتمل على المصادر والمراجع والوثائق في مجال الإدارة وخاصة إدارة الأعمال وإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات والسكرتارية والإحصاءات الصادرة من الشركات موضع الدراسة والدوريات العلمية والتقارير والمنشورات التي تُعدها المؤسسات المعنية هذا بالإضافة إلى الرسائل الجامعية والدراسات الأخرى التي سبقت في هذا المجال.

4. أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع معلومات الدراسة الميدانية، واحتوت الاستبانة على خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفها والغرض منها، وضمت قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتضمنت (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي. وقد تم رفض ذكر اسم الشركة التي ينتمي إليها المبحوث من قبل الشركة ممثلة في قسم الأمن والسلامة.

القسم الثاني: يحتوي على (9) أسئلة على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة على أي سؤال، وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يشمل خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً).

5. حدود الدراسة

1. المجال المكاني: ولاية الخرطوم رئاسة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل).

2. المجال البشري: العاملون في قطاع الشركات الخاصة في مجال الاتصالات، أخذاً سوداتل نموذجاً لبقية الشركات.

6. التحليل الإحصائي للبيانات

للإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات باستخدام (SPSS)، ومن الأساليب التي استخدمت (النسب، التكرارات، المنوال و مربع كأي) لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق باتجاهات عينة الدراسة نحو مُضِيعَات الوقت المتصلة بالتوظيف في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل).

ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي لخصائص العينة

جدول رقم (2)

خصائص عينة الدراسة

الرقم	النوع	العدد	النسبة
1	ذكر	91	91%
2	أنثى	9	9%
المجموع		100	100%
الرقم	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 30 سنة	4	4%
2	من 30-35 سنة	41	41%
3	من 36-40 سنة	33	33%
4	من 41-50 سنة	20	20%
5	أكثر من 50 سنة	2	2%
المجموع		100	100%
الرقم	الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
1	متزوج	86	86%
2	عازب	13	13%
3	أرمل	0	0%
4	مطلق	1	1%
المجموع		100	100%
الرقم	المؤهل	العدد	النسبة
1	ثانوي	4	4%
2	دبلوم وسيط	2	2%
3	بكالوريوس	53	53%
4	دبلوم عالي	13	13%
5	ماجستير	26	26%
6	دكتوراه	2	2%
7	أخرى	0	0%
المجموع		100	100%

الرقم	التخصص	العدد	النسبة
1	إدارة أعمال	30	30%
2	إدارة عامة	5	5%
3	محاسبة	15	15%
4	اقتصاد	6	6%
5	هندسة	16	16%
6	حاسوب	8	8%
7	مصارف	4	4%
8	قانون	5	5%
9	أخرى	11	11%
المجموع		100	100%
الرقم	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	4	4%
2	من 5-10 سنوات	45	45%
3	أكثر من 10 سنوات	51	51%
المجموع		100	100%
الرقم	المركز الوظيفي	العدد	النسبة
1	مدير شركة	0	0%
2	مدير إدارة	3	3%
3	مدير قسم	10	10%
4	مدير وحدة	19	19%
5	مشرف	52	52%
6	أخرى	16	16%
المجموع		100	100%

1. النوع

من الجدول رقم (2) يتضح أن غالب أفراد عينة الدراسة من الذكور و عددهم (91) بنسبة (91%)، بينما الإناث بعدد (9) بنسبة (9%).

2. العمر

من الجدول رقم (2) يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين تتراوح أعمارهم بين الفئة العمرية من 30-35 سنة وعددهم (41) بنسبة (41%)، يليهم الأفراد من الفئة العمرية من 36-40 سنة وعددهم (33) بنسبة (33%)، ثم الأفراد من الفئة العمرية من 41-50 سنة وعددهم (20) بنسبة (20%)، وأقل من 30 سنة عددهم (3) بنسبة (4%)، وأكثر من 50 سنة عددهم (2) بنسبة (2%)، ويعزى ذلك إلى نوع العينة المبحوثة، وأن الشركة تعفي من الخدمة من هم فوق سن الخمسين (طوعاً) مركزةً علي الشباب.

3. الحالة الاجتماعية

من الجدول رقم (2) يتضح أن عدد المتزوجين، بلغ (86) بنسبة (86%)، وعدد عازب بلغ (13) بنسبة (13%)، وعدد مطلق بلغ (1) بنسبة (1%)، ولا توجد أرامل بالشركة. ويعزى ذلك إلى أن الشركة تشجع الزواج وتساهم فيه، سواءً للعازب أو المتزوج لما له من أثر علي الاستقرار وزيادة الإنتاجية.

4. المؤهل العلمي

من الجدول رقم (2) يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (53) بنسبة (53%)، يليهم حملة الماجستير وعددهم (26) بنسبة (26%)، ثم حملة الدبلوم العالي وعددهم (13) بنسبة (13%)، ثم الأفراد من حملة الشهادة السودانية وعددهم (4) بنسبة (4%) من العينة المبحوثة، والدبلوم الوسيط وعددهم (2) بنسبة (2%)، وحملة الدكتوراه وعددهم (2) بنسبة (2%)، ولم تظهر أي مؤهلات أخرى. يتضح مما سبق أن نسبة الشهادة السودانية والدبلوم الوسيط كانت حوالي (6%) من عينة الدراسة، مما يدل علي أن الشركة تهتم بتعيين الأفراد المؤهلين. ونجد أن نسبة (41%) من حملة الشهادات العليا، وهم مجموع نسبة حملة الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي، وستكون إجاباتهم دعماً للدراسة، وستسهم أراؤهم في الوصول إلى نتائج علمية سليمة خاصةً إذا مزجت بالخبرة العملية، إلا أن الشهادات المهنية مثل الزمالة ليس لها وجود!

5. التخصص

من الجدول رقم (2) يتضح أن غالبية المبحوثين من تخصص إدارة أعمال حيث بلغ عددهم (30) بنسبة (30%)، يليهم تخصص الهندسة وعددهم (16) بنسبة (16%)، ثم تخصص المحاسبة وعددهم (15) بنسبة (15%)، والتخصصات الأخرى وعددهم (11) بنسبة (11%) وهي مثل (العلاقات العامة، السكرتارية، اللغة العربية، اللغة الإنجليزية...)، وتخصص الحاسوب وعددهم (8) بنسبة (8%)، وتخصص الاقتصاد وعددهم (6) بنسبة (6%)، وتخصص إدارة عامة وعددهم (5) بنسبة (5%)، وتخصص القانون وعددهم (5) بنسبة (5%)، وتخصص مصارف وعددهم (4) بنسبة (4%)، وفي تقديري في الشركة تنوع واضح في التخصصات، مما يدل علي أن الشركة مواكبة ومستمرة في تطوير هيكلها وأصبحت السمة الغالبة عليه إدارية، وهو ما تتطلبه المرحلة الحالية.

6. سنوات الخبرة

من الجدول رقم (2) يتضح أن غالبية المبحوثين لهم سنوات خبرة طويلة فاقت عشرة سنوات حيث بلغ عددهم (51) بنسبة (51%)، يليهم من 5-10 سنوات وعددهم (45) بنسبة (45%)، ثم أقل من 5 سنوات وعددهم (4) بنسبة (4%) من العينة المبحوثة. يتضح مما سبق أن الموظفين بالشركة خبرتهم التراكمية عالية، بالإضافة إلى استقرارهم ولقترات طويلة بالشركة.

7. المركز الوظيفي

من الجدول رقم (2) يتضح أن توزيع الاستبانة على المبحوثين تم بناءً على المراكز الوظيفية للأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بإدارة الشركة وتنفيذ سياساتها، وأن غالبية أفراد عينة الدراسة من المشرفين وعددهم (52) بنسبة (52%)، يليهم مديري الوحدات وعددهم (19) بنسبة (19%)، ثم بعض الوظائف الأخرى وعددهم (16) بنسبة (16%)، مثل (مراجع أول مراجع، إداري أول،

إداري، مدير مكتب تنفيذي...الخ)، و مديري الأقسام وعددهم (10) بنسبة (10%)، ومديري الإدارات وعددهم (3) بنسبة (3%)، ولم أستطع مقابلة مديري الشركات لملء الاستبانة بحجة أن العمل ضاغط، وأن الشركة مازالت في مرحلة الانقسام. ولكن استدركت ذلك عند إجراء المقابلات - وبعلاقة شخصية - قابلت المهندس/ عمر طه مدير شركة ثابت (انظر المبحث الثاني: تحليل الاستبانة)، أما تدرج النسب بين المشرفين (52%) ومديري الأقسام (19%) ومديري الإدارات (10%)، فهو طبيعي حسب أعدادهم.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

1. الثبات والصدق الظاهري

تم عرض أسئلة الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال الإدارة، والمناهج واللغة العربية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيته أسئلتها من حيث الوضوح والصياغة، وبلغ عددهم (25) محكماً ولقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها بعضهم أو قاموا باقتراحها.

2. الثبات والصدق الإحصائي

ثبات الاختبار هو أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم مرة واحدة تحت نفس الظروف، ويعد الاختبار ثابتاً تماماً إذا ما طبق اختبار ما على عينة من الأفراد، ورصدت درجاتهم، ثم أعيد نفس الاختبار مرة أخرى على نفس المجموعة فتم الحصول على نفس النتيجة. (الفاروأخرون، 1996) ولحساب صدق وثبات الاستبانة قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية مكونة من عشرة أفراد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبانة من العينة وكانت النتيجة أن معامل الثبات أكثر من 0.98، مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بدرجة عالية من الثبات والصدق مما يحقق غرض الدراسة ويجعل نتائج الإحصاء أكثر دقة وقبولاً (الفاروأخرون، 1996).

وللتحقق من إجابات أفراد عينة الدراسة لاعتماد نتائجها في المجتمع تم إجراء اختبار كا2 وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4)
نتائج اختبار مربع كاي

#	العبارة	كا ²	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
	عند ملء الوظائف بالعاملين يتم التأكد من أهم الصفات الأساسية لشغل الوظائف	27.70a	4	.000
	في شركتنا لا يوجد موظفون يثيرون المشكلات	25.30a	4	.000
	عندما يحدث نقص في مهارات العاملين بالشركة نوصي بإجراء التدريب اللازم ونقوم بمتابعة نتائج التدريب	45.40a	4	.000
	عند يتم توزيع فرص التدريب بصورة عادلة بين العاملين	28.40a	4	.000
	تعمل شركتنا وفق مبدأ النظام (احترام النظم واللوائح وطاعة الرؤساء والأوامر والاتفاقيات	77.90a	4	.000
	يتناول الموظفون وجبة الفطور خارج الشركة	78.10a	4	.000
	في شركتنا الموظفون غير ملتزمين بالعمل لذا تكثر حالات الفصل والإنذارات	103.50a	4	.000
	يقوم الموظفون بالمعاملات الاجتماعية أثناء ساعات العمل	80.40a	4	.000

الفرضية الصفرية (توجد فروق معنوية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة)
 • الفرضية البديلة (لا توجد فروق معنوية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة)
 يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة P- Value < 0.05) (المصاحبة لإحصائية كاي أقل من 0.05) ولهذا نستطيع رفض الفرضية الصفرية لمستوى دلالة 5% وقبول الفرضية البديلة أي

لا توجد فروق معنوية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة. استخدم الباحثون الوزن المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات.

جدول رقم (5)

الأوزان المرجحة لإجابات العينة على أسئلة الدراسة

الوزن المرجح	الوزن	المتغير
1.8 – 1	1	أوافق بشدة
2.6 - 1.8	2	أوافق
3.4 – 2.6	3	أوافق إلى حد ما
4.2 – 3.4	4	لا أوافق
5 – 4.2	5	لا أوافق بشدة

جدول رقم (6)

أفراد عينة الدراسة الموافقون علي العبارات وترتيبها حسب درجة الموافقة

#	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	عندما يحدث نقص في مهارات العاملين بالشركة نوصي بإجراء التدريب اللازم ونقوم بمتابعة نتائج التدريب	2.180	.97	أوافق
5	تعمل شركتنا وفق مبدأ النظام (احترام النظم واللوائح وطاعة الرؤساء والأوامر والاتفاقيات)	2.190	.86	أوافق
1	عند ملء الوظائف بالعاملين يتم التأكد من أهم الصفات الأساسية لشغل الوظائف	2.510	1.06	أوافق
4	يتم توزيع فرص التدريب بصورة عادلة بين العاملين	2.99	1.11	أوافق إلى حد ما
6	يتناول الموظفون وجبة الفطور خارج الشركة	2.99	.96	أوافق إلى حد ما
2	في شركتنا لا يوجد موظفون يثيرون المشكلات	3.09	1.09	أوافق إلى حد ما
8	يقوم الموظفون بالمجاملات الاجتماعية أثناء ساعات العمل	3.14	.92	أوافق إلى حد ما
7	في شركتنا الموظفون غير ملتزمين بالعمل لذا تكثر حالات الفصل والإنذارات	4.16	.80	لا أوافق

يبين الجدول رقم (6) أن معظم أفراد عينة الدراسة:

- يوافقون علي العبارات (3) (5) (1) الموضحة بالجدول أعلاه، وذلك لأن قيم الوسط الحسابي كانت تقع في مدي المتوسط المرجح (1.8 - 2.6) علي حسب مقياس ليكرت الخماسي.
- يوافقون إلى حد ما علي العبارات (4) (6) (2) (8) الموضحة بالجدول أعلاه، وذلك لأن قيم الوسط الحسابي كانت تقع في مدي المتوسط المرجح (2.6 – 3.4) علي حسب مقياس ليكرت الخماسي.
- لا يوافقون علي العبرة (7)، وذلك لأن قيم الوسط الحسابي كانت تقع في مدي المتوسط المرجح (3.4 – 4.2) علي حسب مقياس ليكرت الخماسي.

مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة :

السؤال الأول: عند ملء الوظائف بالعاملين يتم التأكد من أهم الصفات الأساسية لشغل الوظائف
اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الطيب، 2012م) إذ انه عند ملء الوظائف بالعاملين يتم التأكد من أهم الصفات الأساسية لشغل الوظائف، التعيين في شركتنا ليس له معايير واضحة... مما يؤدي إلى إحباط بعض الموظفين المتأثرين بهذه التعيينات أو الترقيات؛ وبالتالي يحدث عدم رضا وظيفي

يؤثر سلباً على أداء العاملين، استدرك أبو القاسم صلاح قائلاً ويقول ((بدأت معايير التوظيف في الشركة تأخذ شكلاً جديداً، فإدارة الشركة تبحث في التعيين عن الشخص المناسب في المكان المناسب)) (صلاح، 2012م)، يوافقه أحمد الأمين عتولي بقوله: ((التعين في الفترة السابقة ليس له معايير واضحة، إلا أن الشركة في الفترة الأخيرة لجأت إلى حد كبير للتعين حسب الكفاءة)) (عتولي، 2012م)، يخالفهم الباقر محمد شريف بقوله: ((إن التعيين لا يتم وفق معيار الكفاءة)) (شريف، 2012م). وكون التعيين قد دخلت فيه معايير غير الكفاءة والتأهيل في كل المؤسسات السودانية حكومية أو غير حكومية هذا أمر جلي وواضح للجميع، فالمحسوبية والمصلحة والقرابة والتنظيم وغيرها من مكونات التنظيم غير الرسمي؛ أصبحت متفشية، ومبدأ (الغنائم) - هو المتعارف عليه - أو كما سماه رئيس الولايات المتحدة الأمريكية ودرو ويلسون عندما نقشت نفس هذه الظواهر في الولايات المتحدة الأمريكية... فقد حاربها بكل ما يستطيع فكانت محاربتة نواة لتطور الولايات المتحدة الأمريكية. أما أبو القاسم صلاح فيقول: ((إن الذين يعترضون على أن الشركة لا تعين في الوظائف القيادية بمعايير الكفاءة، فهذا الاعتراض نسبي فهو مجرد تقدير شخصي ليس مبنياً على دراسة وأسس علمية أو موضوعية، فبعض الموظفين يظن في نفسه الكفاءة والخبرة؛ إلا أن إدارة الشركة ترى غير ذلك)) (صلاح، 2012م)، فالتعيين في الوظائف القيادية تحكمه سياسة الشركة وأهدافها. وهنا تجدر الإشارة إلى ظاهرة التغيير المستمر في الهيكل ولفترات قريبة والذي تظهر آثاره على الموظفين؛ بالتالي ضعف الأداء... فنقل الموظف أو تحويله من قسم إلى قسم أو من إدارة إلى إدارة أو من شركة إلى أخرى يضعف التخصص وبالتالي الأداء (عيفي، 2012م). فإحساس الموظف بأنه سيفصل من الشركة - في أي لحظة - يضعف انتماءه لها، وبالتالي تكثر الثرثرة والإشاعات حول كشف الإعفاءات، ويشعر الموظف بعدم الأمان الوظيفي، فيبدأ رحلة البحث عن وظيفة أخرى مما يزيد من معدل دوران العمالة¹ وبالتالي يضيع وقت الموظف والشركة.

السؤال الثاني: في شركتنا لا يوجد موظفون يثيرون المشكلات

معظم عينة الدراسة يوافقون إلى حد ما بوجود موظفون يثيرون المشكلات

السؤال الثالث: عندما يحدث نقص في مهارات العاملين بالشركة هل توصون بإجراء التدريب اللازم وتقومون بمتابعة نتائج التدريب؟

معظم عينة الدراسة يوافقون علي العبارة و اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من أبي القاسم صلاح اذ يقول: ((يتم التدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية بالشركة)) (صلاح، 2012م)، وكذلك دراسة اتفقت مع (عتولي، 2009م)، اذ ان أي مشروع جديد تصاحبه خطة تدريبية متكاملة (عتولي، 2009م)، إلا أن وجهة نظره اختلفت مع آخرون حيث يرون بأنه توجد مشكلة في التدريب بالشركة متمثلة في ضعف الخطط التدريبية وعدم الابتكار والتجديد فيها (طه، 2012م)، فالتدريب ضعيف في شركتنا، فعلى الشركة الاهتمام به وتطويره لأنه ضروري لمواجهة المنافسة المحلية والإقليمية بل العالمية (عبدالله، 2012م).

السؤال الرابع: هل يتم توزيع فرص التدريب بصورة عادلة بين العاملين؟

معظم عينة الدراسة يوافقون إلى حد ما بان أحيانا يتم توزيع فرص التدريب بصورة عادلة بين العاملين حيث نجد أن مبدأ العدالة والمساواة في توزيع فرص التدريب بالشركة ضعيفة، ولا يتم وفق الاحتياجات التدريبية الحقيقية للشركة، فبعض التنظيمات غير الرسمية (القرابة، الصداقة، المصلحة المشتركة، التنظيم...) تجدها مسيطرة على التدريب، وأبعد من ذلك تجد المسؤولين والموظفين يحرصون علي التدريب الخارجي؛ وإن لم يستوفوا للشروط فيعملون على لي أعناق

¹ يؤدي إتباع هذا المبدأ إلى ولاء وإخلاص العاملين وإقبالهم على العمل وحماسهم له، خاصة إذا ما روعي عند التطبيق أن يكون ممزوجاً بالعطف والعدالة.

الشروط ليسافروا للدورات خارج السودان بغرض المصلحة الشخصية (حصد الدولارات)، وليست مصلحة الشركة وهدفها؛ خاصة وأن الدورات التدريبية الخارجية مكلفة في الوقت والمال.

السؤال الخامس: تعمل شركتنا وفق مبدأ النظام.
معظم عينة الدراسة يوافقون بان الشركة تعمل وفق مبدأ النظام.

السؤال السادس: يتناول الموظفون وجبة الفطور خارج الشركة.
معظم عينة الدراسة يوافقون إلى حد ما بان بعض الموظفون يتناولون وجبة الفطور خارج الشركة.

السؤال السابع: في شركتنا الموظفون غير ملتزمين بالعمل لذا تكثر حالات الفصل والإنذارات.
معظم عينة الدراسة يوافقون بان الموظفين في الشركة ملتزمون بالعمل لذا لا تكثر حالات الفصل والإنذارات.

السؤال الثامن: يقوم الموظفون بالمجاملات الاجتماعية أثناء ساعات العمل.
معظم عينة الدراسة يوافقون إلى حد ما بأنه قد يقوم بعض الموظفون بالمجاملات الاجتماعية أثناء ساعات الدوام، بعض الموظفين يقومون بالمجاملات الاجتماعية (الزواج، الحج، العقيقة، الوفاة، المرض...)، أو تحايل الموظف بوحدة من المناسبات المذكورة للحصول على إذن رسمي من الشركة... أو طلب المأموريات وأخذ مخصصاتها من عربة ونثرية - تحايلاً لحضور مناسبة اجتماعية - كل هذه الظواهر السالبة تؤدي إلى ضياع الوقت. فهذه الظواهر يصعب ضبطها لأنها معتمدة على الرقابة الذاتية، فعلى الشركة أن ترفع من ثقافة الرقابة الذاتية لموظفيها.

مناقشة فروض الدراسة

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التوظيف غير العلمي للعاملين (موظف غير راغب وضعيف الكفاءة، موظفين يثيرون المشكلات، موظف غير مؤهل وغير مدرب، عدم انتظام الموظفين بالعمل، عدم تناسب عدد الموظفين مع حجم العمل) ومُضَيِّعَاتِ وقت العمل في الشركات الخاصة كما موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (7)
اختبار تجانس المعاملات

م	العبارات	احصاء ليفن	درجات الحرية	درجات الحرية	الدالة الاحصائية
1	عند ملء الوظائف بالعاملين يتم التأكد من أهم الصفات الأساسية لشغل الوظائف	31.95	4	95	.000
2	في شركتنا لا يوجد موظفون يثيرون المشكلات	6.01	4	95	.000
3	عندما يحدث نقص في مهارات العاملين بالشركة نوصي بإجراء التدريب اللازم ونقوم بمتابعة نتائج التدريب	4.58	4	95	.002
4	يتم توزيع فرص التدريب بصورة عادلة بين العاملين	8.87	4	95	.000
5	تعمل شركتنا وفق مبدأ النظام (احترام النظم واللوائح وطاعة الرؤساء والأوامر والاتفاقيات)	15.86	4	95	.000
6	في شركتنا الموظفون غير ملتزمين بالعمل لذا تكثر حالات الفصل والإنذارات	20.82	4	95	.000

- فرضية العدم (عدم تجانس التباين)
- ضد الفرضية البديلة (تجانس التباين)

باستخدام إحصائية ليفن علي النحو التالي¹:
إذا كانت قيمة P- Value (< 0.05) تدعونا إلى قبول الفرضية البديلة القائلة

في حالة ظهور معنوية تجانس التباينات يطلب ما يلي:

جدول رقم (8)

تحليل التباين ANOVA واختبار معنوية الفرق بين متوسطات عملية التوظيف غير العلمي للعاملين ومُضِيَعَات وقت العمل (تناول وجبة الفطور خارج الشركة) في الشركات الخاصة

م	العبارات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف (4, 95)	الدلالة الاحصائية
1	عند ملء الوظائف بالعاملين يتم التأكد من أهم الصفات الأساسية لشغل الوظائف	88.17	22.04	91.778	.000
		22.81	.24		
2	في شركتنا لا يوجد موظفون يثيرون المشكلات	95.96	23.99	102.493	.000
		22.23	.234		
3	عندما يحدث نقص في مهارات العاملين بالشركة نوصي بإجراء التدريب اللازم ونقوم بمتابعة نتائج التدريب	75.93	18.98	107.17	.000
		16.83	.18		
4	يتم توزيع فرص التدريب بصورة عادلة بين العاملين	102.02	25.51	127.75	.000
		18.97	.200		
5	تعمل شركتنا وفق مبدأ النظام (احترام النظم واللوائح وطاعة الرؤساء والأوامر والاتفاقيات)	63.87	15.97	159.200	.000
		9.53	.100		
6	في شركتنا الموظفون غير ملتزمين بالعمل لذا تكثر حالات الفصل والإنذارات	50.25	12.56	90.52	.000
		13.18	.14		

في حالة ظهور معنوية تجانس التباينات يطلب ما يلي:

إجراء تحليل التباين واختبار معنوية الفرق بين متوسطات عملية التوظيف غير العلمي للعاملين (موظف غير راغب وضعيف الكفاءة، موظفين يثيرون المشكلات، موظف غير مؤهل وغير مدرب، عدم انتظام الموظفين بالعمل، عدم تناسب عدد الموظفين مع حجم العمل) ومُضِيَعَات وقت العمل في الشركات الخاصة (تناول وجبة الفطور خارج الشركة) لمستوى دلالة 5%. أي اختيار فرضية العدم القائلة بتساوي متوسطات عملية التوظيف غير العلمي للعاملين وبين مُضِيَعَات وقت العمل في الشركات الخاصة ضد الفرضية البديلة التي تنص على عدم تساوي متوسطي معامليين على الأقل أي اختيار الفرضية التالية:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8$$

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة P- Value = 0.000 المصاحبة لإحصائية F أقل من 0.05 ولهذا نستطيع قبول العدم لمستوى دلالة 5% أي توجد فروق معنوية بين متوسطات عملية التوظيف غير العلمي للعاملين (موظف غير راغب وضعيف الكفاءة، موظفون يثيرون المشكلات، موظف غير مؤهل وغير مدرب، عدم انتظام الموظفين في العمل، عدم تناسب عدد الموظفين مع حجم العمل) ومُضِيَعَات وقت العمل في الشركات الخاصة (تناول وجبة الفطور خارج الشركة).

¹ Keppel, G., & Wickens, T.D. (2004). *Design and analysis: A researchers handbook* (4th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

جدول رقم (9)
اختبار تجانس المعاملات

م	العبارات	احصاء ليفن	درجات الحرية	الدالة الاحصائية
1	عند ملء الوظائف بالعاملين يتم التأكد من أهم الصفات الأساسية لشغل الوظائف	46.64	4	.000
2	في شركتنا لا يوجد موظفون يثيرون المشكلات	3.70	4	.008
3	عندما يحدث نقص في مهارات العاملين بالشركة نوصي بإجراء التدريب اللازم ونقوم بمتابعة نتائج التدريب	4.14	4	.004
4	يتم توزيع فرص التدريب بصورة عادلة بين العاملين	2.83	4	.029
5	تعمل شركتنا وفق مبدأ النظام (احترام النظم واللوائح وطاعة الرؤساء والأوامر والاتفاقيات)	5.60	4	.000
6	في شركتنا الموظفون غير ملتزمين بالعمل لذا تكثر حالات الفصل والإنذارات	16.98	4	.000

- فرضية العدم (عدم تجانس التباين)
 - ضد الفرضية البديلة (تجانس التباين)
- باستخدام إحصائية ليفين علي النحو التالي¹:
إذا كانت قيمة P- Value (< 0.05) تدعونا إلى قبول الفرضية البديلة القائلة بتجانس التباينات و رفض فرضية العدم القائلة بعدم تجانس التباينات.

في حالة ظهور معنوية تجانس التباينات يطلب ما يلي:

جدول رقم (10)

تحليل التباين واختبار معنوية الفرق بين متوسطات عملية التوظيف غير العلمي للعاملين وبين مُضَيِّعَات وقت العمل (المعاملات الاجتماعية أثناء ساعات العمل) في الشركات الخاصة

م	العبارات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	الدالة الاحصائية
1	عند ملء الوظائف بالعاملين يتم التأكد من أهم الصفات الأساسية لشغل الوظائف-	91.26	22.81	109.82
		19.73	.21	
2	في شركتنا لا يوجد موظفون يثيرون المشكلات	94.01	23.50	92.32
		24.18	.26	
3	عندما يحدث نقص في مهارات العاملين بالشركة نوصي بإجراء التدريب اللازم ونقوم بمتابعة نتائج التدريب	73.38	18.34	89.91
		19.38	.20	
4	يتم توزيع فرص التدريب بصورة عادلة بين العاملين	102.05	25.51	127.95
		18.94	.10	
5	تعمل شركتنا وفق مبدأ النظام (احترام النظم واللوائح وطاعة الرؤساء والأوامر والاتفاقيات)	65.07	16.27	185.66
		8.32	.09	
6	في شركتنا الموظفون غير ملتزمين بالعمل لذا تكثر حالات الفصل والإنذارات	47.26	11.82	69.36
		16.18	.17	

¹ Keppel, G., & Wickens, T.D. (2004). *Design and analysis: A researchers handbook* (4th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

في حالة ظهور معنوية تجانس التباينات يطلب ما يلي:

إجراء تحليل التباين واختبار معنوية الفرق بين متوسطات عملية التوظيف غير العلمي للعاملين (موظف غير راغب وضعيف الكفاءة، موظفون يثيرون المشكلات، موظف غير مؤهل وغير مدرب، عدم انتظام الموظفين في العمل، عدم تناسب عدد الموظفين مع حجم العمل) وبين مُضِيعَات وقت العمل في الشركات الخاصة (المجاملات الاجتماعية أثناء ساعات العمل) لمستوى دلالة 5%. أي اختيار فرضية العدم القائلة بتساوي متوسطات عملية التوظيف غير العلمي للعاملين وبين مُضِيعَات وقت العمل في الشركات الخاصة ضد الفرضية البديلة التي تنص على عدم تساوي متوسطي معاملين على الأقل أي اختيار الفرضية التالية:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8$$

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ المصاحبة لإحصائية F أقل من 0.05 ولهذا نستطيع قبول العدم لمستوى دلالة 5% أي توجد فروق معنوية بين متوسطات عملية التوظيف غير العلمي للعاملين (موظف غير راغب وضعيف الكفاءة، موظفون يثيرون المشكلات، موظف غير مؤهل وغير مدرب، عدم انتظام الموظفين في العمل، عدم تناسب عدد الموظفين مع حجم العمل) وبين مُضِيعَات وقت العمل في الشركات الخاصة (المجاملات الاجتماعية أثناء ساعات العمل).

ثامناً: الخاتمة والتوصيات والرؤى المستقبلية

- بناءً على نتائج الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات في كيفية إدارة الوقت ووسائل معالجة مُضِيعَات الوقت المتصلة بالتوظيف في الشركات الخاصة والعامة من أهمها:
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 المختلفة.
 2. وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد العلاقات الرأسية والأفقية بين الإدارات وبين الأفراد داخل المنظمة، وتفعيل الوصف الوظيفي وتحديثه، على أن يكون الهيكل مرناً يستوعب المستجدات التي قد تطرأ.
 3. وضع شروط خدمة مجزية للعاملين للشركة مع التحسين المستمر في بيئة العمل حتى تضمن ولاء الموظف للمنشأة وإخلاصه لها، مع إبعاد أي محاولة للتفرقة دون معايير واضحة.
 4. على إدارة المؤسسات المختلفة أن تعي أن للأجور والحوافز المادية والمعنوية دوراً كبيراً في حل قضية الوقت، فكلما كانت الأجور مرتفعة زادت من حماس العاملين وولائهم وتمسكهم بالعمل.
 5. تحسين نظم فوائد ما بعد الخدمة حتى تضمن الأمان الوظيفي والاستقرار بالشركة.
 6. إعادة النظر في الإجازات واللوائح التأديبية المعمول بها.
 7. ضرورة إعداد برامج تدريبية عن إدارة الوقت للعاملين بالشركة حتى يسهموا بشكل أكبر في تحقيق أهداف الشركة.
 8. الاهتمام ببرمجة وقت العمل للعاملين بالشركة، وجدولة الوقت بحيث تراعى الفروق الفردية بين الجنسين.
 9. اعتماد درجة الالتزام بمواعيد العمل واحداً من معايير الترقى وتصنيفها ضمن المعايير ذات الدرجات الأعلى.

الرؤى المستقبلية

اقتصرت الدراسة الحالية على فئات محددة من قطاع الاتصالات وهذا يجعل من الصعب تعميم نتائجها على شركات الاتصالات الأخرى. هذا يعني:

1. أن على الطلبة والباحثين إجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول مجالات وأبعاد الوظائف الإدارية لأساليب إدارة الوقت وتطبيق أدوات الدراسة الحالية على عينات أخرى لمعرفة العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على القصور الحاصل في ممارسة الوظائف الإدارية لأساليب إدارة الوقت.
2. إجراء المزيد من الدراسات المماثلة على عينات مختلفة حول مُضِيعَاتِ الْوَقْتِ الْمَتَّصِلَةِ بعناصر العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة، الاتصال، التحفيز، الرقابة) في كل من المؤسسات العامة والخاصة إنتاجية كانت أم خدمية.
3. إجراء المزيد من الدراسات حول:
4. أثر التدريب في الحفاظ على أوقات الموظفين.
5. أثر الرضا الوظيفي في التقليل من وقت العمل الضائع.

المراجع

- إبراهيم الفقي، سيطر على حياتك: دمشق: دار أجيال للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008م.
- إبراهيم عبد الوكيل الفار وآخرون، أثر المناشط الصفية واللاصفية في تنمية التفكير الابتكاري: قطر : بدون مكان نشر، (1996).
- أبو القاسم صلاح (مقابلة شفاهية)، مدير أمن الشركة – إدارة الموارد البشرية والإدارية – شركة ثابت، الساعة الحادية عشر وخمس وأربعين دقيقة – الأربعاء 18-فبراير-2014م.
- أحمد الأمين عتولى (مقابلة شفاهية)، رئيس قسم البحوث والتطوير، إدارة التسويق، شركة ثابت، الساعة الواحدة ظهراً – الأربعاء: 17/فبراير/ 2014 م .
- أسامة عبد الله (مقابلة شفاهية)، مدير إدارة التسويق – شركة ثابت، الساعة الثانية والنصف ظهراً – الأربعاء 18/فبراير/2012م.
- أن أكسلرود وجيم هوتلج، 201 طريقة لإدارة الوقت: الرياض: مكتبة جرير الطبعة الأولى 2005م.
- إيان فلمنج، إدارة الوقت: الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الثالثة 2007م.
- الباقر محمد شريف (مقابلة شفاهية)، مشرف – الإدارة الهندسية – شركة سوداني (CTO) الساعة الواحدة والنصف ظهراً – الثلاثاء 7-فبراير-2014م.
- خالد أحمد سلامة الصرايرة، علاقة أداء العمليات الإدارية بكفاية إدارة الوقت وفعاليتها – دراسة ميدانية للوحدات الإدارية في جامعة مؤتة – الأردن في الفترة من 1999م إلى 2002م: الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002م.
- ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيقية: عمان: دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، 2005م.
- رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، الجزء الأول: بدون مكان نشر: دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000م.
- رؤى أليكساندر، أساسيات إدارة الوقت، ترجمة مكتبة جرير: الرياض: مكتبة جرير الطبعة الأولى 1999م.
- سيف الدين علي مهدي، الدوافع الاجتماعية والاقتصادية لهدر الوقت بالقطاع العام بالسودان: الخرطوم: جامعة جوبا، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في الاقتصاد الزراعي، 2007م.
- شيخ الدين يوسف من الله، إدارة الوقت: الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة الطبعة الرابعة مارس 2007م.
- صالح عز الدين، إشراف: الوقت وأثره في التخطيط، دراسة في فاعلية القرار الإداري: الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1999م.
- صلاح الدين محمود، كيف تدير وقتك؟ (الوقت هو الحياة): القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، الطبعة الأولى 1996م.
- عبد الفتاح دياب، فن إدارة الوقت والاجتماعات: القاهرة: دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى 1999م.
- عبد الملك أحمد الخزامي إدارة الوقت - إدارة الحياة (أين يذهب الوقت؟ لماذا يتبدد؟ وكيف يمكنك المحافظة عليه؟): القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، الطبعة الأولى 1999م.
- عثمان محمد عفيفي (مقابلة شفاهية)، مشرف أول، وحدة شئون العاملين – إدارة الموارد البشرية، الساعة الحادية عشر والنصف- الثلاثاء 17/فبراير/2014م.

على فلاح مفلح الزعبي، إشراف: العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في شركات القطاع الخاص الأردني عام 2001م – دراسة ميدانية تحليلية: الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002م.

علي الحمادي، فن إدارة الاجتماعات: طنطا: دار البشرية للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى 1999م.

عمر طه (مقابلة شفاهية)، مدير شركة ثابت (Suda Fix)، الساعة الحادية عشر ظهراً – الأربعاء 18/فبراير/2014م.

مجدي عثمان وداعة الله، 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.

محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت: القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001م.

محمد فتحي، حياتك في إدارة الوقت: القاهرة: دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2005م.

محمد ممتاز، كيف تدير نفسك: مصر: مكتبة النافذة، الطبعة الأولى 2006م.

ميرغني عبد العال حمور إدارة الوقت: الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة، الطبعة الأولى 2006م.

نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت: عمان: دار مجدلاوي، الطبعة الثانية 2002م.

نهلة عبد القيوم عبد الرحمن، إدارة الوقت في قطاع الإنتاج – دراسة حالة شركة سكر كنانة المحدودة 1980م إلى

1999م: الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2000م.

هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة: القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون تاريخ نشر.

يورك برس، تنظيم الوقت برمجة وألويات: لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى 2001م.

يورك برس، توظيف الوقت (سلسلة الإدارة العلمية برنامج للتطوير الذاتي): بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة

الأولى 2002م.

يورك برس، توظيف الوقت (سلسلة علم نفسك مهارات الإدارة الناجحة في 60 دقيقة): بيروت: شركة ديفيد جرانيت

المحدودة للنشر، الطبعة الأولى 2004م.

R. Robert. Newton's view on space, time and motion. Stanford Encyclopaedia of Philosophy. . Stanford University. Winter 2004

M. Ned. Time. In Edward N. Zalta. The Stanford Encyclopaedia of Philosophy. Winter 2002.

B. Douglas (2006). Gottfried Wilhelm Leibniz (1646–1716) Metaphysics – 7. Space, Time, and Indiscernible. The Internet Encyclopaedia of Philosophy, 2006

M. Matt. Immanuel Kant (1724–1804) Metaphysics: 4. Kant's Transcendental Idealism. The Internet Encyclopaedia of Philosophy, 2006

D. Paul. About Time: Einstein's Unfinished Revolution. Simon & Schuster, 1996.

Oxford Dictionary. Time. Oxford University Press, 2011.

L. Robin (2004). The Experience and Perception of Time. In Edward N. Zalta. The Stanford Encyclopaedia of Philosophy, 2004.

Z. Kenneth. Getting organized at work: 24 lessons to set goals, establish priorities, and manage your time. McGraw-Hill, 2008.

F. W. Taylor. The Principles of Scientific Management. Harper and Brothers, New York, 1911.

E. Holmes. The science of mind. Tarcher Putnam, 1926.

N. Hill. Napoleon Hill's Keys to Success: The 17 Principles of Personal Achievement. Dutton Books, 1994.

A. A. Alkhuzami. Time Management - Managing Life. IbnSina Library for Publishing and Distribution and Export, 1st ed.,