

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تحت عنوان

إدارة الوقت و الأداء

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود - قالمة -

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوشارب خالد بولوداني

إعداد الطالب:

حسين حبيبو

السنة الجامعية. 2019/2018م



شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر للدكتور بوشارب خالد

بولوداني الذي أشرف على إخراج مذكرة

الماستر من خلال توجيهاته ونصائحه القيمة،

كما نشكر كل من تعاون معنا من عمال مؤسسة

"عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود،

ولاية قالمة، وكل من مد لنا يد المساعدة من قريب

أو من بعيد.

حسين حبيبو

قائمة المحتويات

كلمة شكر وتقدير

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

- أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع ص 03
- ثانياً: أهداف الدراسة ص 03
- ثالثاً: إشكالية الدراسة ص 03
- رابعاً: فرضيات الدراسة ص 05
- خامساً: مفاهيم الدراسة ص 06
1. إدارة الوقت ص 06
- 1.1. تعريف الإدارة ص 06
- 2.1. تعريف الوقت ص 08
- 3.1. أنواع الوقت ص 09
- 4.1. تعريف إدارة الوقت ص 17
- 5.1. أنواع إدارة الوقت ص 19
- 6.1. أساليب إدارة الوقت ص 21
- 7.1. أهمية إدارة الوقت ص 27
- 8.1. الوقت ووظائف الإدارة ص 28

9.1	مضيعات الوقت ومعوقات إدارته.....	ص 33
10.1	خطوات الإدارة الناجحة للوقت.....	ص 40
2	الأداء	ص 00
1.2	تعريف الأداء	ص 43
2.2	مكونات الأداء	ص 44
3.2	أنواع الأداء	ص 45
4.2	تقييم الأداء.....	ص 46
5.2	العوامل المؤثرة في الأداء	ص 55

خلاصة

الفصل الثاني: المدخل النظرية لدراسة إدارة الوقت والأداء

تمهيد

أولاً:	النظريات الكلاسيكية	ص 59
1	نظرية الإدارة العلمية	ص 59
2	نظرية التكوين الإداري (التقسيم الإداري)	ص 61
3	النظرية البيروقراطية	ص 62
ثانياً:	النظريات النيوكلاسيكية (السلوكية)	ص 64
1	نظرية العلاقات الإنسانية	ص 64
1	نظرية الحاجات (إبراهام ماسلو)	ص 66
2	نظرية (X) و (Y) (دوغلاس ماك جريجور)	ص 67
ثالثاً:	النظريات الحديثة	ص 68
1	نظرية Z	ص 68

2. نظرية اتخاذ القرار ص 69

3. النظرية الرياضية (تحليل النظم) ص 70

خلاصة

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد

أولاً: الدراسات الجزائرية (المحلية) ص 74

ثانياً: الدراسات العربية ص 79

خلاصة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة ص 87

ثانياً: منهج الدراسة ص 93

ثالثاً: أدوات جمع البيانات ص 93

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها ص 94

خامساً: أسلوب التحليل ص 94

خلاصة

الفصل الخامس: تحليل المعطيات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: تحليل المعطيات ص 98

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة ص 122

ثالثاً: صعوبات الدراسة ص 129

رابعاً: الاقتراحات والتوصيات.....ص 129

خلاصة

خاتمة

الملاحق

قائمة المراجع

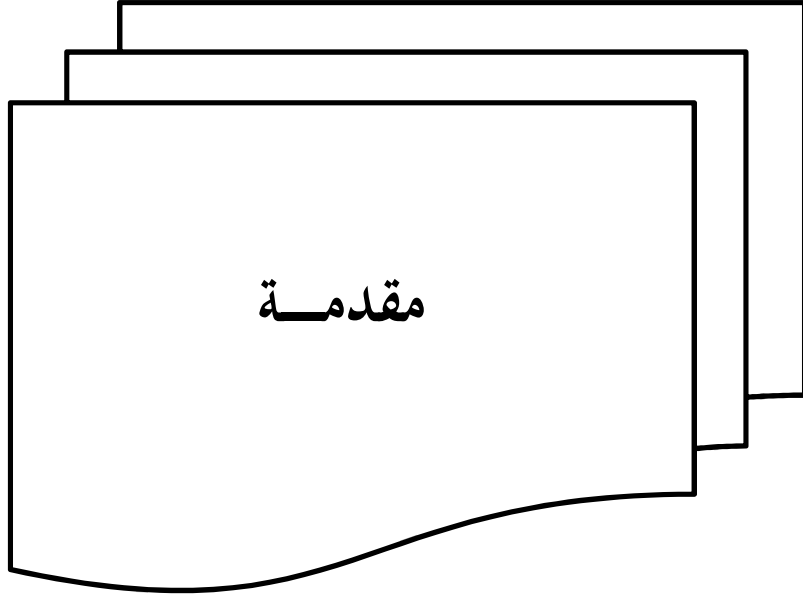
قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	أنواع الوقت كما صنفها القعيد	01
	أوقات الذروة وأوقات الخمول لدى الإنسان	02
	أهداف التفويض	03
	توضيح الأهداف المختلفة بشكل هرمي والمتعلقة بتخطيط الوقت	04
	مضيعات الوقت كما حددها ماكنزي	05
	خطوات الإدارة الناجحة للوقت ومبادئها	06
	أنواع الأداء طبقاً لتصنيف "روتاندو" و"ساكييت" "Sakeet" et "Rotundo"	07
	تصنيف معايير الأداء	08
	سلم ماسلو للحاجات	09
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ "بوعاتي محمود"، "قالمة"	10
	جنس للعمال	11
	الفئة العمرية للعمال	12
	الحالة العائلية للعمال	13
	المستوى التعليمي للعمال	14
	سنوات الخبرة للعمال	15
	الفئة الوظيفية للعمال	16

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	جنس للعمال	01
	الفئة العمرية للعمال	02
	الحالة العائلية للعمال	03
	المستوى التعليمي للعمال	04
	عدد سنوات الخبرة للعمال	05
	الفئة الوظيفية للعمال	06
	تخطيط العمال لأعمالهم قبل البدء فيها	07
	تخصيص الوقت لإنجاز العمل	08
	توفير قائمة يومية للمهام التي يقوم بها العامل	09
	مدى تقيد العمال بموعد نهائي أثناء إنجازهم لمهامهم	10
	الخطط المسبقة للأزمات الطارئة	11
	تحديد العمال لأهدافهم وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها	12
	إنجاز العمال لأعمالهم بحسب أهميتها	13
	تكليف العمال بإنجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء	14
	قدرة العمال على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن	15
	قدرة العمال على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازهم لمهامهم	16
	امتلاك العمال للوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها	17
	العمال وقتا لاستقبال الزوار الشخصيين من وقت عملهم الرسمي	18
	قدرة العمال على قول كلمة "لا" أثناء التعامل أو التفاوض مع الآخرين	19
	مشاركة العامل للآخرين في إنجاز أعمالهم	20
	استخدام الهاتف لتوفير الوقت في مختلف النشاطات	21
	استخدام العمال للهاتف النقال للموازنة بين أعمالهم ومتطلبات الأسرة	22
	آراء العمال حول تضخم عدد العاملين من حيث هو يوفر الكثير من الوقت أم لا	23
	مدى قراءة الجرائد وتناول الشاي أو القهوة أثناء وقت العمل الرسمي	24
	مدى تناسب حجم الإنتاج مع البرامج المسطرة في المؤسسة	25

	تقديم المؤسسة لكميات إنتاج تكفي لتغطية الطلب عليها	26
	اتباع العمال لأسلوب المنافسة فيما بينهم لمعرفة أكثرهم إنجازا	27
	إنجاز العمال لأعمالهم في الوقت المطلوب	28
	تناسب حجم العمل المطلوب من العمال مع ساعات عملهم الرسمية	29
	إنجاز العمال لأعمالهم في موعدها دائما	30
	سعي المؤسسة محل الدراسة لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق	31
	تقديم العمال لأعمالهم بالكمية والنوعية المطلوبتين	32
	قدرة العمال على إنجاز مهامهم بسهولة	33
	حرص العمال على إنجاز أعمالهم بدقة ودون أخطاء	34
	تطبيق العمال للقوانين والتعليمات بشكل جيد عند القيام بأعمالهم	35
	تعرض العمال للعقوبات من طرف رئيسهم في العمل	36
	اضطرار العمال إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالهم بسبب ضيق الوقت	37
	تأخر العمال عن الموعد المحدد للاجتماعات	38
	تغيب العمال عن العمل بسبب متطلبات الأسرة	39
	مماسة العمال لمهامهم طيلة ساعات العمل الرسمي	40
	العلاقة بين تخطيط الأعمال بتغطية كمية الإنتاج للطلب عليها	41
	العلاقة بين إنجاز العمال لأعمالهم حسب أهميتها وتقديم الأعمال بالكمية والنوعية المطلوبتين.	42
	العلاقة بين مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم، وتأجيل بعض الأعمال.	43



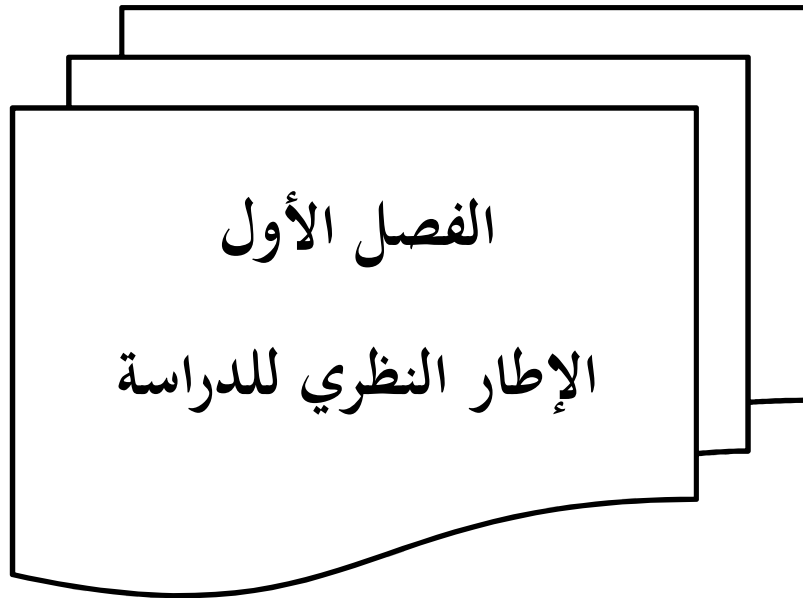
مقدمة

مقدمة

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح، فالفرد هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبرا على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواء على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المنظمة، فالوقت مرتبط بالعمل سواء كان إداريا، اقتصاديا أو خدماتيا، ويعتبر أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد والموارد المالية، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة جيدة لكونه ليس من الموارد المتجددة، ولا يمكن استبداله بمورد آخر.

ولذلك فقد برزت أهمية إدارة الوقت في التراث النظري والمعرفي منذ بداية عملية التصنيع على وجه الخصوص، ويتضح ذلك جليا في أعمال فريدريك تايلور وغيره من المنظرين الكلاسيكيين، كما ركز أيضا النيوكلاسيكيين في أبحاثهم على عامل الوقت، وقد أكدت النظريات الحديثة علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية ومنها متغير الأداء الذي يعتبر من أهم أهداف التنظيم التي تسعى إليها جميع المؤسسات باختلاف طبيعتها سواء كانت مؤسسات خدماتية أو صناعية ... الخ. وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد بإدارة الوقت والأداء، حاولنا من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لهذين المتغيرين من خلال تقسيم الدراسة الراهنة إلى خمسة فصول:

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة، وشمل كل من أسباب ومبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية وفرضيات الدراسة، فضلا عن أهم المفاهيم المرتبطة لموضوع الدراسة. أما الفصل الثاني فقد خصصناه للنظريات المفسرة لإدارة الوقت الأداء، ثم تناولنا في الفصل الثالث الدراسات السابقة، أما الفصل الرابع فقد شمل الإطار المنهجي للدراسة الذي تناولنا فيه مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، العينة، كيفية اختيارها وأسلوب التحليل، وخصصنا الفصل الخامس لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.



تمهيد

يعد الوقت من الموارد الهامة والثمينة للإنسان، وتعد عملية إدارته وحسن استثماره مشكلة أساسية في المجتمعات الحديثة نظرا لما تتميز به من انتشار لأعراض السرعة والقلق والتوتر وذلك لعدم القدرة على إدارة الوقت بالطرق السليمة والاستفادة منه بشكل جيد في حالات كثيرة، وهذا يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملين، وتظهر الحاجة إلى الإدارة الفعالة للوقت وأهميتها في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، بالإضافة إلى المشرفين لكونهم مسؤولين وأصحاب قرار في المؤسسة مما يؤثر على أدائها وتحقيق أهدافها، كما أن تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، وكبر حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد الأمر الذي أدى إلى رغبة هؤلاء الأفراد الاستقلال الفردي، ومحاولة السيطرة على حياتهم، كلها عوامل زادت من درجة الاهتمام بإدارة الوقت التي أصبحت تعد من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها في إدارة أعمالهم، وذلك بغية أجل الوصول إلى أفضل النتائج.

أولاً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

بالنظر إلى إدارة الوقت خاصة في المؤسسة الحديثة، وتزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين والمختصين في مجال التنظيم والعمل والإدارة والاقتصاد لارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن بينها متغير الأداء، وقد انقسمت أسباب اختيارنا لموضوع إدارة الوقت والأداء بين أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

1- الأسباب والمبررات الموضوعية لاختيار الموضوع

* توفر المراجع حول الموضوع

* اهتمام العديد من الباحثين بموضوع إدارة الوقت والأداء من زوايا مختلفة

* اختلاف خصائص ومكونات البيئات التنظيمية التي أجريت فيها الدراسات الميدانية عن البيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

* قلة الدراسات حول الموضوع

* قابلية إخضاع الدراسة للفحص الميداني

2- الأسباب والمبررات الذاتية لاختيار الموضوع

* اندراج موضوع إدارة الوقت والأداء ضمن مجال التخصص.

* اطلاعي على الموضوع في العديد من الكتب والمذكرات.

* ميولي الشخصي لهذا الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة

بالرجوع إلى الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار موضوع إدارة الوقت والأداء، ومن خلال ما توصلت إليه العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، ومن خلال معايشتنا لمؤسسة عمر بن عمر للعجائن كنموذج عن المؤسسة الجزائرية، نسعى من خلال الدراسة الراهنة تحقيق جملة من الأهداف النظرية وهي:

1- الأهداف الذاتية للدراسة

* محاولة جمع وترتيب التراث النظري حول موضوع الدراسة.

* محاولة وضع الارتباطات النظرية الملائمة بين متغيرات الدراسة.

2- الأهداف الميدانية للدراسة

* محاولة معرفة الواقع الفعلي لإدارة الوقت والأداء في المؤسسة محل الدراسة.

* محاولة معرفة عناصر ومحددات إدارة الوقت.

* محاولة تحديد أبعاد الأداء ومكوناته.

* محاولة معرفة مضيعات الوقت في المؤسسة.

* محاولة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء.

ثالثا: إشكالية الدراسة

يعتبر الوقت من أهم موارد الإدارة في عصرنا الحالي، حيث أصبح يمثل العنصر الأساسي في قياس الإنتاجية والأرباح، الأمر الذي خلق مشكلة التعامل مع الوقت وإدارته، في العديد من النظريات على اختلاف طبيعتها، وهذا ما أكدته المداخل النظرية المفسرة للارتباطات القائمة بين إدارة الوقت في علاقاتها بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى والتي من بينها متغير الأداء حيث نجد "فريدريك تايلور" يؤكد من خلال نظرية الإدارة العلمية عن أهمية إدارة الوقت في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاج من خلال عاملي الحركة والزمن، أي الزمن الذي يستغرقه العامل لإنجاز عمل معين، وكيفية اختصار هذا الزمن، وهذا ما ذهب إليه "جانيت" بوضعه جدول عمل ومخططات تساعد في وضع جداول زمنية للأعمال كأساس للتخطيط والتنفيذ والرقابة وكذلك "جيلبرت" بدراسته إمكانية استئصال الحركات غير الضرورية لدى العمل وتقسيمه له¹. غير أن تناول إدارة الوقت بالمفهوم الحالي فقد بدأ مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات من طرف الباحث "جيمس ماكي" في كتابه "إدارة الوقت"²، بعدها ظهرت أبحاث أخرى، في مجال إدارة الوقت خاصة مع تزايد التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمواصلات، وضخامة المؤسسات وارتفاع التكاليف، تلك الأبحاث التي بينت مدى أهمية الوقت بالنسبة لهؤلاء الباحثين حيث يمثل لديهم مورد ثمين، وأن تكلفة الوقت الضائع عالية جدا، غير أن طبيعة الوقت الذي ليس كالأشياء الملموسة، يجعلنا لا نحترم وقتنا كثيرا لأن نجاح المؤسسات الاقتصادية وخاصة في ظل المنافسة الكبيرة في عصرنا الحالي يرتبط بمدى الاستغلال الأمثل للوقت وإدارته بشكل جيد، فكل منتج مرتبط بزمن معين وهذا ما يستوجب التخطيط المسبق لذلك، بالإضافة إلى مواجهة مضيعات الوقت وخاصة الاجتماعية منها نظرا لصعوبة التحكم فيها لأنها تلازم للفرد في ذاته وفي محيطه، وذلك قصد النهوض بالمؤسسات وتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، بعدها بدأ الاهتمام بالجوانب

¹ أميمة عبد الحالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، "ماجستير غير منشور"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 132.

² سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988، ص: 20.

الاجتماعية والإنسانية كمضيعات أخرى للوقت ذات طابع معنوي ساهم إلى حد ما في تذبذب الأداء والإنتاج، وهذا ما أبرزته المدرسة النيوكلاسيكية من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات وغيرها. وفي ظل هذا الاختلاف بين هذه الرؤى النظرية والدراسات الامبيريقية نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء في بيئة تنظيمية تختلف من حيث مكوناتها وعناصرها وثقافة عملها عن تلك البيئات التنظيمية التي أجريت فيها الدراسات الامبيريقية السابقة وهذا بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات بـ: "بوعاتي محمود"، ولاية "قلمة"؟. من خلال تجسيد الواقع الفعلي لموضوع الدراسة، ومحاولة تحديد الارتباطات القائمة بين متغيري الدراسة، من خلال محاولة الإجابة على السؤال المركزي التالي:

- هل توجد علاقة بين إدارة الوقت والأداء بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات بـ: "بوعاتي محمود"، ولاية "قلمة"؟.

ومن أجل دراسة ملهمة بمختلف جوانب الموضوع الأساسية، وقصد الوصول إلى أفضل النتائج، فقد تم طرح عدة تساؤلات فرعية ضمن هذه الإشكالية وهي:

* هل توجد علاقة بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ: "بوعاتي محمود"، "قلمة"؟.

* هل توجد علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ: "بوعاتي محمود"، "قلمة"؟.

* هل توجد علاقة بين المضيعات الاجتماعية للوقت وجماعة العمل بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ: "بوعاتي محمود"، "قلمة"؟.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تعرف الفرضية على أنها شرح أو تفسير مؤقت يضعه العالم، وفي ضوءه يلاحظ الوقائع من جديد، أو يقوم عليها بتجارب ليتأكد من صحته أو عدم صحته.¹

* **الفرضية الأولى:** توجد علاقة تأثير وتأثر بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ: "بوعاتي محمود"، "قلمة".

* **الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير وتأثر بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ: "بوعاتي محمود"، "قلمة".

¹ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003، ص: 59.

* **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة تأثير وتأثر بين المضيعات الاجتماعية للوقت والالتزام بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية ب: "بوعاتي محمود"، "قلمة".

خامسا: مفاهيم الدراسة

سنتناول بعض المفاهيم الأساسية من أجل الفهم الجيد لموضوع البحث قيد الدراسة والإشكاليات المطروحة، واستيعاب الأفكار.

1. إدارة الوقت

لقد ارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وقد أصبح ضمن موضوعات علم الإدارة الحديث، وسنتناول تعريف إدارة الوقت وأنواعها وأهدافها، وبعض أساليبها بالإضافة إلى مضيعات الوقت وإدارته، وبعض خطوات الإدارة الناجحة للوقت.

لقد تم دمج كلمتي الإدارة والوقت في مصطلح إداري واحد سمي ب: (إدارة الوقت) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وهذا لأهميتهما في نجاحها، كما أنه لا يمكن لأي منظمة تحقيق النجاح دون مراعاة لعنصر الوقت، والذي بدوره يحتاج إلى إدارة ليتم استثماره بالطريقة المثلى، وهذا ما يجعلنا في تعريفنا لإدارة الوقت أن نخرج على تعريف الإدارة أولا ثم الوقت وبعد ذلك نقدم تعريف لإدارة الوقت.

1.1. تعريف الإدارة

1.1.1. تعريف الإدارة لغة: كلمة الإدارة في اللغة العربية مشتقة من مصطلح أدار، يدير، أي يخطط، ينظم، يوجه، ويراقب نشاط وعمل الناس المجتمعين لتحقيق هدف معين فالإدارة وبذلك فهي تعني "الخدمة" والعامل بالإدارة يمارس خدمة الآخرين أو يؤدي خدمة بواسطة الإدارة.¹

2.1.1. تعريف الإدارة اصطلاحا: إن مصطلح إدارة "Administration" من أصل لاتيني، وتتكون من جزئين:

- الجزء الأول (ad): وتعني لك

- الجزء الثاني: (ministration)، تعني خدمة أن المصطلح يعني تقديم خدمة.²

وتعني كلمة إدارة في بعض الأحيان "Management" وأحيانا أخرى تعني "Administration"، أي أن الكلمتين تستخدمان للإشارة إلى الإدارة.³

¹ حورية لبشري رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2014 - 2015، ص: 8.

² حنان شكري شاكر شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، ماجستير غير منشور، 2010، ص: 10.

³ ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص: 26.25.

ولكي لا تختلط الأمور فإن الباحثين يرون أن مفهوم الإدارة بمعنى "Management" هو:

- متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية داخل المنظمة.
- النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة.
- علم إدارة الأعمال كونه مجالاً للمعرفة والبحث العلمي.
- عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا.

وأما مفهومها بمعنى "Administration" فهو يدل على:

- نشاط المستويات العليا في الإدارة التي تضع الأهداف وترسم السياسات الرئيسية.
- إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية
- نشاط الاحتفاظ بالسجلات وإعداد وتبويب المعلومات.
- نشاطات تطبيق السياسات والإجراءات والقواعد التي تم وضعها من قبل جهات ومستويات أخرى.
- الحكومة المناط بها السلطة في المجتمع.
- الواجبات المناط بها المسؤول في أي من النشاطات أو الأجهزة المختلفة السابقة.

كما قد تعددت تعريفات الإدارة باختلاف وجهات نظر الباحثين، وكذلك تبعاً للمدارس الإدارية التي ينتمون إليها، فقد عرفها أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة"¹.

وعرفها أرنست ديل بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم رقابة وغير ذلك من وظائف المديرين".

ويرى فريدريك تايلور يرى أن الإدارة علم وضعي، وأن الإدارة العلمية هي الإدارة التي تستخدم المنهج العلمي في حل المشكلات الإدارية.

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 57.

كما عرفها روبرت باتون بأنها تشير إلى مصطلح "management" وقد تشير إلى جماعة من الأفراد الذين يؤدون مختلف الأنشطة الإدارية، ويعملون على توجيه الأعمال، والتأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية.

من هذه التعاريف نلاحظ أن الباحثين ركزوا في تعريفهم للإدارة على تحقيق الأهداف عن طريق العمليات الإدارية.

أما هنري "فايول" فيعرف الإدارة بأنها "فن معاملة الناس، والإداري الناجح هو الذي يجمع بين أسلوب البحث العلمي من جهة، وفن معاملة الناس من جهة أخرى".¹

كما عرفت الإدارة بأنها عملية إنسانية اجتماعية يتم فيها تنسيق جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة أفراداً وجماعات، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتوفرة.

والإداري هو الذي يوجه جهوده الخاصة وجهود من معه لتحقيق الأهداف المسطرة باستعمال العمليات الإدارية والتوظيف الأمثل للقدرات والمهارات والإمكانات المتاحة.²

كما تعرف الإدارة على أنها: "فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة، وهي عملية اجتماعية تترتب عليها المسؤولية من تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما."³

لقد ركز الباحثين في التعريفين السابقين على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في تعريفهم للإدارة إلى جانب العمليات الإدارية والجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الإدارة بأنها عمليات إنسانية يتم فيها تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

2.1. تعريف الوقت

1.2.1. تعريف الوقت لغة: يعرف المعجم الصافي في اللغة العربية الوقت بأنه مقدار من الزمان، فكل شيء قدر له حين فهو مؤقت (محدود)، والتأقيت أو التوقيت هو أن تجعل للشيء وقت يختص به وهو مقدار بيان المدة.⁴

¹ طلعت ابراهيم لطفي، المرجع السابق ص: 58.

² شوقي عبدالله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص: 6.

³ محمد خليل الكسواني، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع، مرجع سبق ذكره، 2018، ص: 30.

⁴ صالح العلي الصالح وأمينة الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1401هـ، ص: 756.

كما جاء في لسان العرب لابن منظور "الوقت مقدار من الزمن معلوم"

وقال مجد الدين فيروز آبادي: الوقت مقدار من الدهر وكل شيء قدر له حيناً فهو مؤقت.¹

2.2.1. تعريف الوقت اصطلاحاً

من الصعب تحديد مفهوم معين للوقت، وبشكل عام يحدد مفهوم الوقت من خلال العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك يعتبر الوقت وحدة قياس.²

وعرفه بنيامين فرانكلين بأنه: "المادة التي صنعت منها الحياة، والنشاط الفردي يعكس حقاً الشخصية".³

أما فرانسيس فيقول: "الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع".⁴

فهو يرى بأن الوقت مورد أساسي من موارد الشعوب، فالإنسان لا يمكنه خلق الوقت أو، لذا يجب على الإنسان المحافظة عليه.

ويصفه الباحث "روبرت" "robert" بأنه "شيء كالمعجون، يشكل لخدمة أهدافنا، وللاستفادة منه علينا أن نقرر كيفية استخدامه بحيث يعود علينا بالنفع، وعلينا أن نسعى لتحقيق ذلك".⁵

نستنتج مما سبق أن الوقت هو وحدة قياس الإدارة، وهو مورد أساسي من موارد الشعوب يتطلب استغلاله بشكل جيد لتحقيق لتحقيق منفعة للإنسان.

3.1. أنواع الوقت

توجد عدة تقسيمات للوقت أبرزها التقسيم الذي اقترحه "ألفريد غودلو وزملاءه" "alfred goodloe et all" حيث قسموا الوقت إلى أربعة أقسام رئيسية هي: الوقت الإبداعي والوقت التحضيري والوقت الإنتاجي والوقت غير المباشر أو العام.

1 حنان شكري شاكور شبير، مرجع سابق، ص: 13.

2 سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص: 16.

3 محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص: 247.

4 جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، ماجستير غير منشور، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 16.

5 قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت. مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 34.

1- الوقت الإبداعي

هو وقت مخصص للتخطيط المستقبلي والتفكير والتأمل، علاوة على تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز، ويعد هذا الوقت ثميناً للغاية لأنه يساهم في تسهيل الوصول إلى الأهداف المرسومة، بل أن غيابه أو عدم تنظيمه قد يؤدي إلى فشل العمل أو المهام برمتها.¹

2- الوقت التحضيري

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل. ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.²

3- الوقت الإنتاجي

هذا النوع من الوقت يتمثل في الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج، أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع.

فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فإن تبين أن كثير من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معا.

ومن هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت.

ويقسم الوقت الإنتاجي بصفة عامة إلى قسمين رئيسيين هما:

1) وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ أو المبرمج.

2) وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير المبرمج.

وما دام المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادية مع التحكم والرقابة على الإنتاج غير العادي، فهي في وضع جيد،

¹ بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 18.

² ياسر أحمد فرج، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 31.

وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة، ويفترض أن يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلا ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغيير جذري طارئ على مستوى المنظمة لمواجهة الإنتاج الطارئ.

ولنجاح الإداري في ذلك يفترض أن يخصص جزءا قليلا من وقته المخصص للإنتاج العادي لمواجهة الإنتاج غير

العادي، وبذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي.¹

4- الوقت غير المباشر أو العام

يخصص هذا النوع من الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة. إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من طرف الإداري، ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات، أو يفوض شخصا معيناً للقيام بها بدلا منه مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.²

كما أنه يوجد اختلاف في إدراك الوقت بين الأشخاص، فكل فرد له شعور خاص بماهية الوقت، لكن هناك قلة فقط من المختصين يمكنهم تعريفه بشكل دقيق، هناك مفاهيم كثيرة للوقت تختلف باختلاف الظواهر التي تشير إليها، فقد قسم العلماء الظواهر في الكون إلى عدة مستويات حسب درجة تعقيد كل ظاهرة تبدأ من الظواهر المادية، فالظواهر النباتية، فالحيوانية، فالإنسانية، ثم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، إلى الظواهر الميتافيزيقية (ما وراء الطبيعة) وهي:

1- الوقت المادي الميكانيكي:

هو مقياس لحركة الأجسام المادية عند دورتها حول نفسها أو حول بعضها البعض، وهذا المفهوم جاء من الظواهر المادية مثل دوران الأرض حول نفسها، ودوران الأرض حول الشمس ودوران القمر حول الأرض، ومن هذه الحركات تتعدد وحدات قياس الزمن من القرن إلى العقد إلى السنة، الفصل (شتاء، ربيع، صيف، خريف)، الشهر، الأسبوع، اليوم، الساعة،

1 قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص: 44.

2 رجي مصطفى علبان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 20.

الدقيقة، الثانية ... الخ.¹

2- الوقت البيولوجي:

هو الوقت الذي يقاس فيه تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكما لها، ووحدته هي الجسم نفسه، فهو يقاس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية، فقد يكون لطفلين مثلا عمر زمني واحد (تسع سنوات مثلا)، لكن أحدهما أكثر نضجا من الآخر، ويختلف الوقت البيولوجي عن الوقت الميكانيكي في أنه يقاس بمعيار داخلي، (معدل نمو الجسم بيولوجيا)، وليس بمقياس خارجي كما هو الحال في الوقت الميكانيكي.²

3- الوقت النفسي:

هو شكل من أشكال الشعور الداخلي بقيمة الوقت، وهذا النوع من الوقت يقاس بحالة الفرد النفسية، فالحدث النفسي يؤثر في ذلك إذا كان سعيداً أو سيئاً أو خطراً أو مهماً، فتبدو الدقائق في الحدث السيء كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.³

4- الوقت الاجتماعي:

الوقت الاجتماعي هو وقت ينظر إليه من وجهات نظر اجتماعية وثقافية، ويتحدد فيه الوقت بناءً على أحداث اجتماعية مهمة، وهي تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات الاجتماعية، ويختلف الوقت اختلافاً كبيراً وفقاً لمعتقدات الجماعة وأعرافها المشتركة.⁴

إن الوقت الاجتماعي ينظر إليه من خلال الأحداث والخبرات التي تبقى عالقة في أذهان الناس، ويشيرون إليها من حين لآخر، وهي تختلف من مجتمع لآخر، مثل: ميلاد الرسول صلى الله عليه وسلم أو ميلاد المسيح عليه السلام، أو اندلاع الحرب العالمية الثانية مثلاً، وبذلك فالأحداث الاجتماعية والسياسية تعد مرجعاً زمنياً يعود إليه الناس باستمرار

1 محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص: 57.

2 خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد، العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 83.

3 سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 131.

4 محمد أحمد محمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف (من وجهة نظر وكلائهم)، "ماجستير غير منشور"، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1428 - 1429هـ، ص: 33.

عند إشارتهم للوقت. ويتميز المفهوم الاجتماعي للوقت أنه ليس له أبعاد عالمية مطلقة، فلكل مجتمع ثقافته وأحداثه الهامة الخاصة به، فسرعة التغيير الاجتماعي تختلف من مجتمع لآخر، علماً بأنه لا يمكن تقسيم الزمن الاجتماعي إلى وحدات كالساعة واليوم، فموسم الحصاد، أو فترات الكساد الاقتصادي ليس ليها تواريخ دقيقة تبدأ بها أو تنتهي بها، كما أن مفهوم الوقت الاجتماعي هو مفهوم نوعي وليس مفهوماً كمياً، إذ لا يمكن قياسه أو إدراك كميته، لهذا فهو يختلف من الناحية التحليلية عن الوقت الفلكي المادي. ويقسم عالم الاجتماع "رودلف ريستوهازي" مفهوم الوقت الاجتماعي إلى خمسة أبعاد على النحو التالي:¹

أ- **التوقيت:** الكيفية التي بها يقيم المنظمون الاجتماعيون الذين يعملون معاً أو بالتناوب الاتصال فيما بينهم، والكيفية التي تتوافق بها مختلف المتتابعات الزمنية مع بعضها البعض والتي ترصد نبض الحياة الاجتماعية.

ب- ترتيب الوقت: أي الكيفية التي يوزع بها الأفراد والجماعات أوجه نشاطهم ويرتبون أفعالهم في مجموعات، وحين تواجههم مهمة أو مهام فورية يؤديونها بتقسيمها إلى مراحل متعاقبة.

ج- التنبؤ: يعني قدرتنا على تخيل الأحداث في المستقبل، وقدرتنا على وضعنا أهدافاً أبعد لأنفسنا وعلى تشكيلنا نشاطاً طبقاً لأحداث مستقبلية، مرغوب فيها، ونحن هنا معنيون بالمستقبل المتوسط المدى أو الطويل المدى.

د- الزمان التاريخي: يعني رؤية مسار الحوادث البارزة في التاريخ الإنساني، هل يسير التاريخ في دوران من الارتفاع والانحدار؟ وهل هو ارتداد عن عصر ذهبي مفقود؟ أم هو على العكس تقدم، أي أنه رغم الظروف والتقلبات يؤدي في النهاية إلى عالم أفضل؟

هـ- الوقت من حيث هو قيمة: أي الكيفية التي نقدر بها الوقت المتاح لنا، واستخدامنا له، ف بإعطاء قيمة للوقت، يمكننا السيطرة عليه، كما أن تنظيم الوقت والسيطرة عليه يكون بدرجات مختلفة طبقاً لما يعطي له من قيمة.

5- الوقت (الميثافيزيقي):

هو وقت الظواهر الميثافيزيقية، أو عالم ما وراء الطبيعة، الذي يشمل الغيبيات والسرمديات، والأزليات، والمطلقات التي لا نعرف عنها شيء سوى ما هو مذكور في الكتب السماوية، وهو يختلف عن المفاهيم السابقة للوقت اختلافاً جذرياً، فيوم الحساب مثلاً يختلف عن المفاهيم العادية، فالوقت من المفاهيم الأكثر صلابة ومرونة في آن واحد، وكل منا يستعمل عبارات تختلف عن الآخر عندما نحدد علاقتنا بالوقت، فالعلاقة بين الإنسان والوقت هي علاقة سيكولوجية تعتمد على عوامل ذاتية تتباين من شخص لآخر من حيث الإدراك والاستجابة، ومن الصعب أن تصل إلى أساس واحد لفهم واستخدام الوقت.²

¹ كمال عبد الحميد إبراهيم السوري، واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة، ماجستير غير منشور، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2008، ص ص: 18.19.

² قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص: 36.

وهناك أنواع متعددة من الوقت من وجهة نظر المسليم وهي:¹

1- وقت العمل:

له حجم ساعي معين من الساعة الثامنة صباحاً حتى الساعة الثالثة مساءً مثلاً، وتكمن الفعالية في كمية الوقت التي يتم تكريسها فعلاً للعمل والذي يفترض أن يساهم في إنجاز المهام المطلوبة.

2- وقت القلق:

هذا الوقت لا يحقق أي شيء، ويجب تحويله إلى نوع آخر من الوقت.

3- وقت الراحة:

هذا النوع من الوقت ضروري، ويجب إدخاله كل يوم لضمان الفعالية لوقت العمل.

4- الوقت الحر:

يجب أن لا يتساوى مع الأنواع الأخرى من الوقت، فليس جيدا أن يكون اليوم كله مبرمجا، وهذا النوع من الوقت يمكن استخدامه بطرق عديدة كالمطالعة وممارسة الهوايات المختلفة.

5- الوقت الرئيسي:

يتم استخدام هذا النوع للتركيز على الأولويات الأهم من غيرها.

6- وقت الانشغال:

هذا النوع من الوقت يريد الفرد من خلاله الظهور للآخرين على أنه مشغول جدا، ولكن يمكنه أن يظهر لهم ذلك بشكل أفضل عندما يستخدم العمل بشكل منتج.

7- وقت النوم:

إن الراحة غير الكافية تسبب الأخطاء للإنسان وتقلل من كفاءته وفعالته، فالاسترخاء أو الغفوة لمدة عشر دقائق في حالة الإرهاق يمكنها أن تزيد من الفعالية أضعاف ما يعادل هذا الوقت، لكن لا يعني هذا أن تكون هناك استراحة مدة عشر دقائق بعد كل خمس دقائق.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 25.

وقد صنف القعيد الوقت إلى نوعان:¹

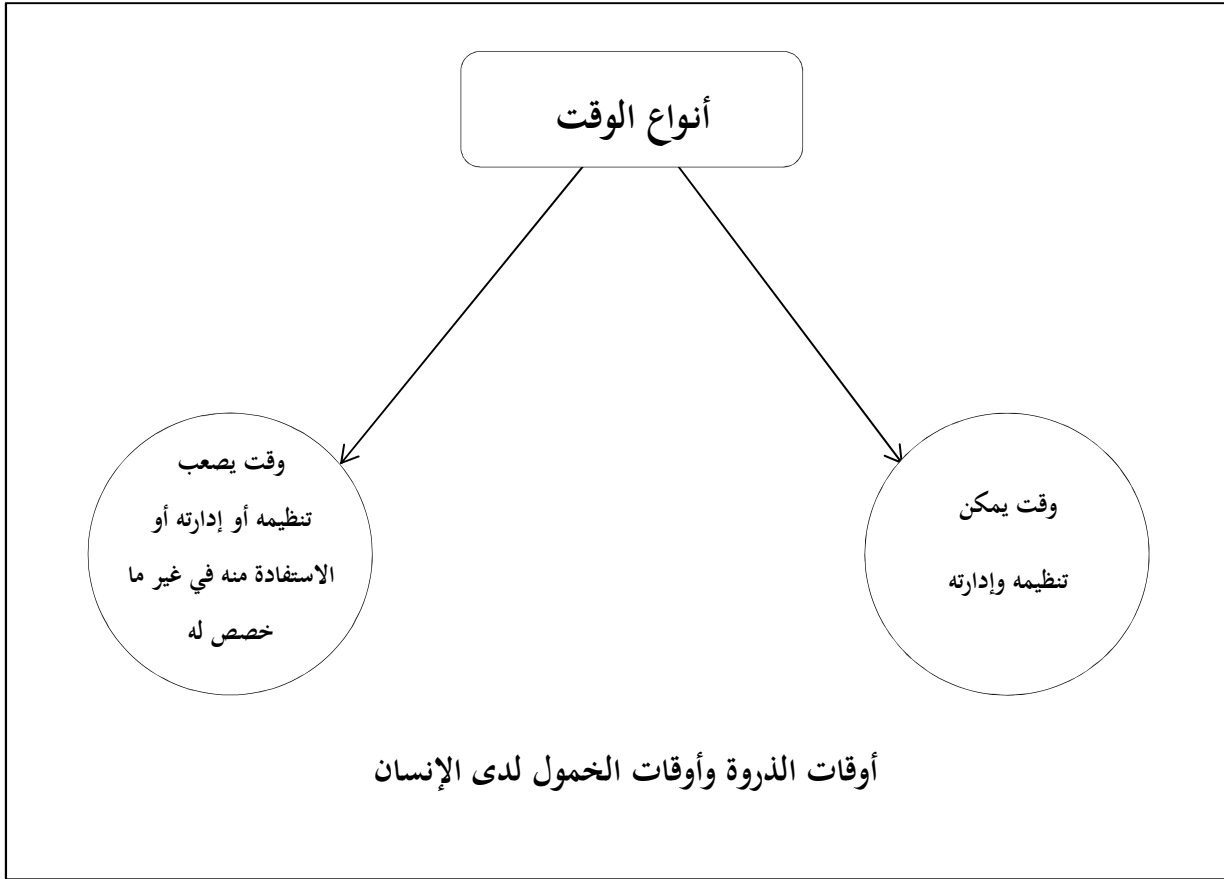
1- وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له

هذا الوقت لا يمكن الاستفادة منه في غير ما خصص له، وهو مهم للإنسان لكي يحافظ على توازنه في الحياة، وهو الوقت الذي يقضيه الإنسان في تناول طعامه وشرابه وعلاقاته الاجتماعية.

2- وقت يمكن تنظيمه وإدارته

هو الوقت الذي يخصصه الفرد للعمل ولحياته الخاصة، ويكمن في هذا النوع التحدي الكبير الذي يواجهه الإنسان، والسؤال المطروح هنا هو عن مدى الاستفادة منه واستغلاله بشكل أمثل، والشكل التالي يبين أنواع الوقت كما صنفها القعيد

شكل رقم (01): يوضح أنواع الوقت كما صنفها القعيد



المصدر: الكسواني محمد خليل، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع، مرجع سبق ذكره، 2018، ص: 34.

1 سلمان زيدان، مرجع سابق، ص: 96.

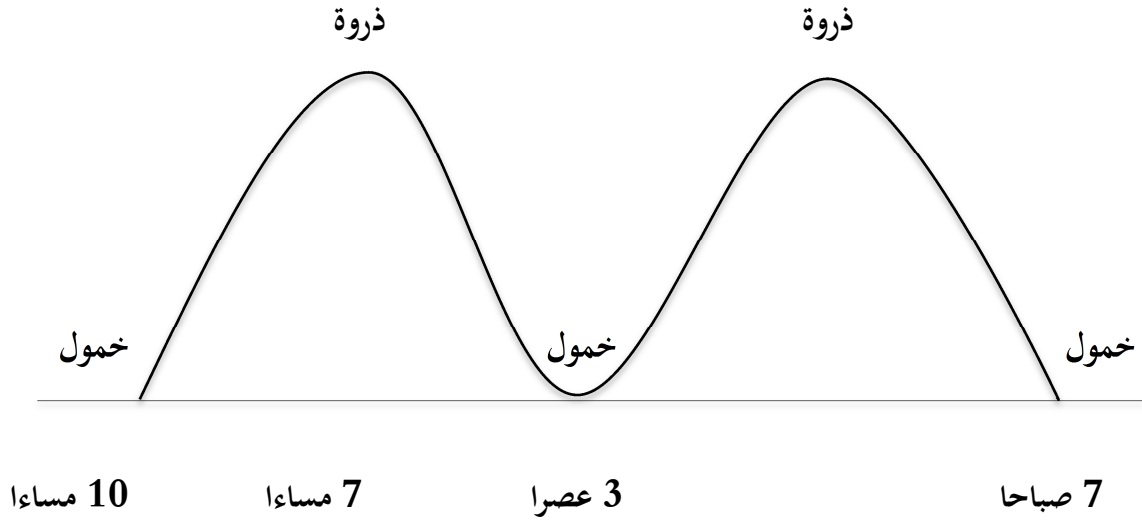
ويؤكد القعيد أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون من نوعين هما: ¹

أ- **وقت الذروة:** وهو الوقت الذي يكون فيه الفرد في كامل نشاطه وحضوره الذهني.

ب- **وقت الخمول:** يكون فيه الفرد في أقل حالات تركيزه وحضوره الذهني.

ويبين الشكل التالي أوقات الذروة وأوقات الخمول لدى الإنسان وفق ما أورده القعيد، حيث يلاحظ أنه قد يكون لأي شخص أوقات ذروة تختلف عن الآخرين.

شكل رقم (02): يوضح أوقات الذروة وأوقات الخمول لدى الإنسان



المصدر: سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 96.

¹ بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 54.

4.1. تعريف إدارة الوقت

لقد اختلف المختصون في تحديد مفهوم لإدارة الوقت تبعا لاختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم وقيمهم، فعنصر الوقت يتساوى في الوفرة بين جميع الأفراد، أما الاختلاف فيكمن في طريقة استغلاله، وتلعب البيئة الاجتماعية دورا كبيرا في توجيه سلوك الإنسان بما في ذلك سلوكه اتجاه الوقت، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الظروف المحيطة بالإنسان في تكوين قيم الفرد اتجاه الوقت. ومن هنا لا يمكن تقديم تعريف محدد لإدارة الوقت، فالتعريفات تختلف من شخص لآخر حسب الدوافع والاحتياجات والثقافات التي ينتمون إليها وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

ويرى "القعيد" أن "إدارة الوقت هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل".

وأوضح "الجريسي" في تعريفه لإدارة الوقت "أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد".¹

يرى "الخضيري" أن إدارة الوقت هي عبارة عن "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، واستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء".

وقد لخص "دراكر" "druker" كما أوضح "الجريسي" تعريف إدارة الوقت بقوله:

"أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله، وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإن لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر".²

وعرف "ماكينزي" مصطلح إدارة الوقت على أنه "إدارة الذات"، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت.³

وتعرف الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنها "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة".⁴

1 محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص: 32، 139.

2 بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 54، 55.

3 حنان شكري شاكر شبير، مرجع سابق 2010، ص: 18.

4 بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 51.

ويعرف "ستيوارت" و"لوبوف" "lobouf" et "stewart" إدارة الوقت بأنها عبارة عن "توجيه القدرات الشخصية للأفراد، وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، ووفقا للزمن والوقت المحدد"

وعرفها المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق (1993م) بأنها: "القدرة على التحكم في الوقت المتاح للقيام بالمهام الوظيفية التي يمارسها المدير حسب أهميتها، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق النتائج المطلوبة".¹

ويرى الكايد (1993م) أن إدارة الوقت هي "عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقت في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل، قد تكون ليوم أو لأسبوع أو لشهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلا لنا أننا قيامنا بالعمل".²

بالإضافة إلى تعريف أخرى عديدة لإدارة الوقت، فقد عرفت على أنها: "الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة، حيث تتضمن والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتحفيز والاتصال".³

كما عرفت على أنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير".⁴

من خلال التعاريف السابق يمكننا تعريف إدارة الوقت بأنها عملية تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق والرقابة على الوقت والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بما يمكننا من تحقيق الأهداف المسطرة، وفي أقصر وقت ممكن.

- 1 قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص: 40.
- 2 خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص: 90.
- 3 سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز"، فن إدارة الوقت والاجتماعات، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص: 11.
- 4 محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2009، ص: 13.

5.1. أنواع إدارة الوقت:

يمكن تقسيم إدارة الوقت إلى نوعين هما:

1.5.1. إدارة وقت الأفراد¹

هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء، وتقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا ومن خلال إدراك أهمية الوقت، وأن ما ضاع منه لا يعود علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم.

وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر، والإدارة الفعالة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة وفعالية.

وفي تعريف آخر لإدارة وقت الأفراد بأنه مهارة تعليم المرؤوسين على أداء الأعمال بصورة صحيحة، في الوقت الصحيح، لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي:

-إدارة المديرية بأهمية تطوير الأفراد.

-رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير.

-وضوح الأهداف، و تجنب أن تكون غامضة أو غير محددة كأن تقول نرغب في رفع الإنتاجية و زيادة كفاءة العاملين، دون ذكر نسب أو معايير يمكن قياسها.

2.5.1. إدارة وقت المنظمات:

تعد إدارة الوقت من الأسس الرئيسية في تحقيق النجاح حيث تتطلع المؤسسات إلى استثمار القدر الأكبر من وقت الموظفين، وتمكينهم من استخدام الوقت بكفاءة، وبالتالي رفع القدرات التنافسية للمؤسسة.

فإدارة وقت المنظمات هي مجموع عمليات وعناصر وأدوات وإجراءات متداخلة ومتكاملة، فمنها ما يتعلق بالجانب السلوكي مرتبط بالعبادات والتقاليد، وجانب إدراكي للمفاهيم والقيم المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والأحداث، وجانب يعرف بروح المنظمة وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال، الموظفون والمدراء، وترتبط

¹ حفصة مناد، أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر في علوم التسيير "غير منشورة"، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2017/1016، ص: 10.9.

بالمهارات والمعارف الإدارية المستفادة عبر الزمن، والمستفيد بشكل مباشر من علم إدارة الأعمال، علم الاجتماع الصناعي، علم النفس، علم الإحصاء التطبيقي والنظري وعلوم الاقتصاد والمحاسبة الإدارية. وتتأثر إدارة وقت المنظمات كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة كالتهووية، الإضاءة، حجم الضوضاء، نوع وطبيعة علاقات المستوى الرسمي والمستوى غير الرسمي (المستوى الموازي)، أو وجود أجواء من القهر والإجبار، أو تسود علاقات التسامح والثقة والمحاسبة على الأداء والإنجاز ومراعاة للأخطاء والضعف البشري، وتتأثر أيضا بطبيعة وأنواع الأنشطة داخل المنظمة وعلاقات الأجزاء ببعضها ثم علاقة الجزء بالكل، فلا توجد حركة أو عمل قائم بذاته في العملية الإدارية، فهناك علاقات تتسم بالتنسيق والتبادل، ومنها ما يخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر، ومنها ما يتأثر بشكل غير مباشر.

كما تتأثر إدارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالبيئة الخارجية، والتأثير الذي يعرف بـ: (feed back) ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمل في إطارها المنظمة.

والإمام بهذه العوامل وحسن إدراكها مجتمعة، يدفع المنظمة لاستغلال الوقت وإيجاد أفضل الوسائل للكف عن هدره، وبالتالي رفع كفاءة الإنتاج وتقليل النفقات والمصروفات الإدارية، والوصول إلى الأهداف المرغوبة في فترات زمنية قياسية.¹

¹ محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص ص: 152.151.

6.1. أساليب إدارة الوقت:

للأساليب الإدارية أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الوقت ذلك لأنها تحدد طبيعة العمل بشكل عام كما لها دور في تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد المنظمة من خلال الأسلوب أو الأساليب التي ينتهجها الرئيس لإدارة وقت العمل الرسمي، أو إدارة وقته أثناء العمل والذي يخضع غالباً لقدراته وقناعاته الشخصية، ففي معظم الحالات يتأثر الأسلوب الإداري للرئيس بالجوانب الشخصية له، ومن بين هذه الأساليب:

1.6.1. أسلوب الإدارة الذاتية

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الإداري يمكن خلالها من تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام.

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى ضرورة توفر البيئة المناسبة، وتشتمل الإدارة الذاتية على عدة مقومات أهمها:

- المحافظة على التكوين السليم للجسم وتوفير بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد.
- توافر المعارف والمهارات الاجتماعية والإشرافية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الآخرين.

1 - توفر مرونة كافية للتأقلم والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي يواجهها الإداري.

وتبدو أهمية الإدارة الذاتية من خلال التركيز على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى لتحقيقها، ومعرفة النشاطات التي يقوم بها والوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق هذه الأهداف.¹

2.6.1. الإدارة بالاستثناء

هي أن يقوم المدير بتفويض مساعديه لحل مسألة ما واتخاذ قرار بشأنها وفقا لدرجة صعوبتها، في ظروف خاصة أو معينة. ومن حيث المبدأ، فإن الإدارة بالاستثناء هي شكل من أشكال التفويض حيث يسمح فيه المدير باستمرار النشاط من دون إشراف طالما أن الأداء يجري ضمن الحدود المفروضة، وفيما يلي فكرة عن كيفية عمل ذلك:

1- يقرر مدير الإدارة بالاستثناء مسبقا أنواع الحالات التي يمكن أن تستدعي اهتمامه وهي لا تتطلب ذلك في الواقع، ففي الواقع يقول المدير لمساعدته "ما دامت الأمور تسير وفقا للخطة، فلا ترعجني. ولكن عندما تتجاوز حدودها فدعني

¹ سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز"، مرجع سابق، ص: 24.

أعرف ذلك وسأعالج الأمر".

2- الإشراف على النشاط أو العملية يبقى قائما سواء بواسطة المراقبة الشخصية، أو بواسطة نظام معين مثل التقارير أو الاستعانة بالحاسوب.

3- المدير لا يتدخل ما دام الأداء والتقدم ضمن حدودهما المرسومة، أي عندما يحدث التجاوز، يتدخل المدير لتصحيح الوضع.¹

3.6.1. أسلوب الإدارة بالتفويض

إن التطور الذي عرفته الدول الحديثة، وضع أمامها كثيرا من الالتزامات والمتطلبات، فالرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته، وهو مسؤولا عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة بحيث أصبحت تمثل حملا ثقيلًا على الرؤساء بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالتخطيط الطويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أدت إلى التأخير في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث ضرر للتنظيم وللمتعاملين معه على حد سواء. وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة، وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولا أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.

ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك

التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة.

وتتضمن عملية التفويض للسلطة ثلاث خطوات رئيسية هي:

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة.
- إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات.
- جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء.²

¹ ليستر آر. بيتل، إدارة الوقت - المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 142.

² سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 179.

يمكن تحديد أهم معوقات نجاح عملية التفويض فيما يلي:¹

- أ- معوقات ذات صلة بالمفوض
- ضعف الوعي بأهمية التفويض ومزاياه.
- الرغبة في الوصول إلى درجة الكمال وعدم تقبل الأخطاء وعدم السماح بها، مما يفرض رقابة شديدة عند التفويض.
- نقص المهارات التنظيمية وغياب الرؤية الحديثة للإدارة في أنها تسعى للتوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين معاً.
- العجز عن استخدام وسائل المتابعة والرقابة المناسبة على المهام المفوضة إلى المرؤوسين، مما لا يتيح للرئيس الاطمئنان الكامل عن حسن أداء هذه المهام وإنجازها.
- اعتقاد المديرين أن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم، ويسلبهم اختصاصاتهم ويقوي معاونيهم.
- اعتقاد المديرين أنه ليس من بين مرؤوسيه من يستطيع القيام بالمهام على النحو المطلوب.
- رغبة الرئيس في أن يكون المرؤوس في حاجة إليه، وعدم رغبته أيضاً في طلب المساعدة من المرؤوسين لخوفه من فقدان تقديرهم له.

وفيما يتعلق بالمفوض إليه، يمكن تبيان ما يلي:

- ضعف ثقة المرؤوسين بأنفسهم بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة.

- عدم ترحيب المرؤوس بقبول السلطة المفوضة، لنقص في البيانات والمعلومات والحقائق لأداء المهام المفوضة، أو الخوف من المسؤولية والمخاطرة.

- ضعف أو عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية يشجع المرؤوسين على قبول المسؤوليات والأعباء الجديدة، أو لانشغالهم بمهام أخرى.

وفيما يتعلق بالموقف، فإن معيقات التفويض تأتي من الموقف نفسه وتتمثل فيما يلي:

- سيطرة سياسة الرأي الواحد.

- عدم القدرة على تحمل الأخطاء

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 284.

- حساسية القرارات

- الاستعجال بما لا يتيح مجالات للشرح والتوضيح.

- قلة عدد الموظفين عن العدد المطلوب للإنجاز.

- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات.¹

إن المظهر الأساسي للتفويض هو أنه في حين يمكن تفويض السلطة، فإن المحاسبة على الإنجاز الحقيقي للمهمة لا يمكن أن تفوض، فإذا حدث أي خطأ فإن المفوض هو المسؤول عنه، لذلك نجد العديد من المديرين يخشون تحمل المخاطر الناشئة عن عملية التفويض، ولتجنب هذه المخاطر أو تقليصها يمكن اتباع الإجراءات الوقائية التالية:²

- تقديم معلومات واضحة للمساعدين عن العمل المطلوب إنجازه، والصلاحيات الممنوحة لهم، وكذلك الفرص التي يمكن لهم الاستفادة منها من حيث تحسين قدراتهم وتنوع إضافي في عملهم.

- القيام بتفويض مهام كاملة وليس أجزاء من مهمات، فالطلب إلى شخص أن يقوم بتنظيف ما تركه شخص آخر قد يكون مهينا.

- عدم قيام المفوض بتقديم وعود بمنح مكافآت مقابل إنجاز المهام المفوضة ما لم يكن قادرا على الوفاء بها، وبشكل عام فإن المهام المفوضة يجب أن تقع إما على عاتق مستخدم يتمتع بالكفاءة والمهارة، أو أن تمنح وتقدم كتجربة للتعلم.

- لا تحمل موظفا متعاوناً أكثر مما يجب، فالمهام المفوضة يجب أن توزع على كافة الموظفين في القسم، وذلك حتى يرتفع المستوى العام للمهارات والمعرفة في دائرتك.

- كن مستعدا للتخلي عن المهام التي تستمتع بها، وإذا كانت المهمة بسيطة فيجب أن يقوم أحد مرؤوسيك بها.

- احتفظ لنفسك بالمهام والأنشطة المهمة وبالأخص تلك التي لا يعرف أحد عن المعلومات أو الكفاءة الفنية المطلوبة عنها شيء سواك، كما أن المسائل السرية يجب أن لا يوكل بها لأحد.

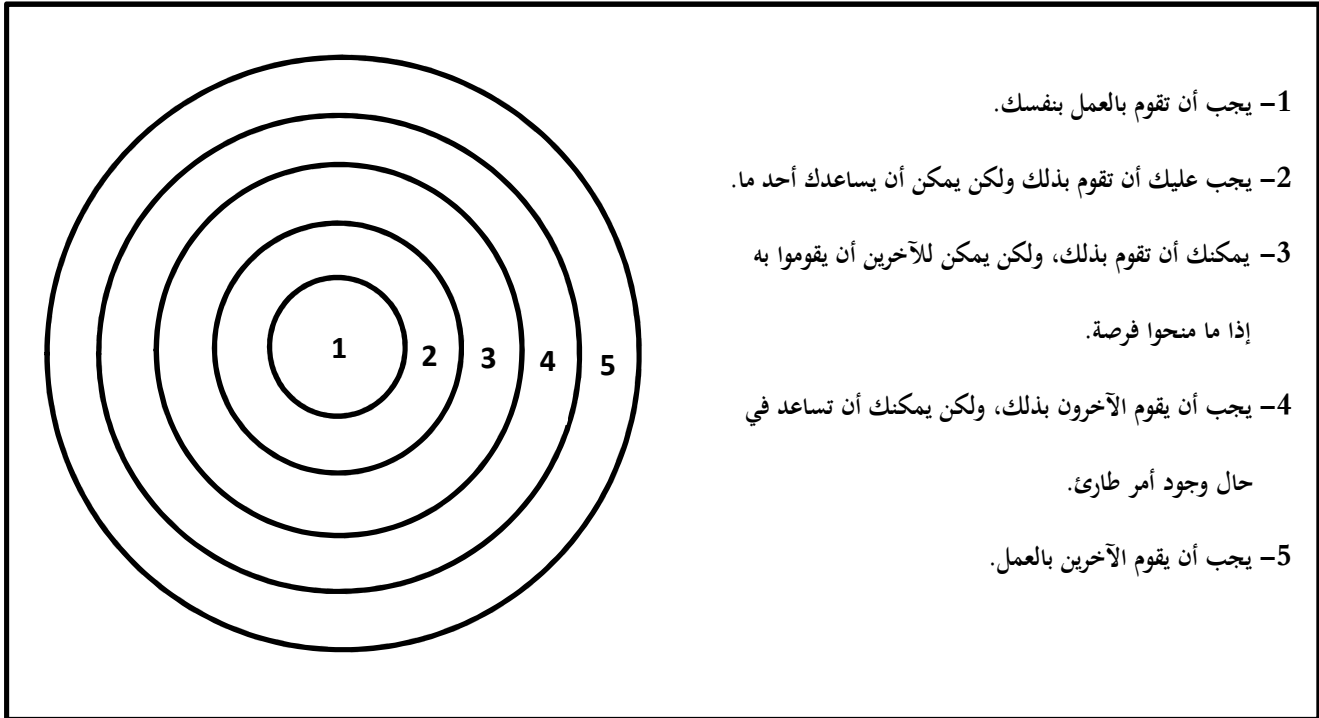
- أن يقوم المفوض بدراسة خياراته بالنسبة للتفويض بحيث يتراوح ما بين المهام التي يجب أن يقوم بها بنفسه، والمهام التي يمكن أن يقوم بها آخرون أو يجب أن يقوموا بها، لأنه في كل الأحوال لا يمكن للمفوض أن يبدد وقته على ما يجب أن

1 نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص: 285.

2 ليستر آر. بيتل، مرجع سابق، ص: 145.

يقوم به الآخرون، وذلك كما هو مبين الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): يمثل أهداف التفويض



المصدر: ليستر آر. بيتل، المرجع السابق، ص: 147.

4.6.1. أسلوب الإدارة بالأهداف

إن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أن يتفاوض المرؤوس ورئيسه حول أداء مجموعة من الأهداف الفردية التي ستنتج خلال وقت معين غالبا ما تكون سنة واحدة، وبعد الموافقة على التفاوض يترك المرؤوس لوحده لإنجازه، فيما عدا أي تدريب أو توجيه قد يطلبه، وفي نهاية الوقت المتفق عليه، يقارن أداء المرؤوس مع الأهداف المتفق عليها، وتصبح درجة الإنجاز عاملا رئيسيا في تحديد الراتب والترقية.¹

ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة القائد الإداري ومهارته في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية

المناسبة لإنجازها وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، وعلى أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين ولديهم القدرة على تحقيقها.²

¹ ليستر آر. بيتل، المرجع السابق، ص: 66.

² سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز"، مرجع سابق، ص: 25.

إن تركيز الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف أو نتائج معينة، يسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وفيما يلي توضيح لكيفية الاستفادة من الوقت استغلاله بشكل جيد

- تحديد الأهداف العملية والشخصية والطرق والأساليب المساعدة في تحقيقها، والصعوبات المتوقعة وكيفية مواجهتها، بالإضافة إلى تحديد المعايير الرقابية التي على أساسها يمكن قياس نتائج العمل، وهذا يزيد من ثقة الشخص بنفسه، ويقلل من توتره النفسي والجسدي نظرا لتحديد طريق المستقبل، ومعرفة الأهداف التي يسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية قادمة.

- تحديد وفهم الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل من الرئيس والمرؤوس، يقلل من كثرة الاستفسارات والمناقشات الطويلة والتخبط في إنجاز العمل، بالإضافة إلى أنه يزيد من إنتاجية الموظف من خلال تركيزه على نشاطات محددة ومفهومة، ويحفزه ويشجعه على إنجازها نظرا لمشاركته في وضعها وتحديدها.

- تكثيف الجهود المشتركة نحو إنجاز المهام الموكلة للجميع بإنتاجية مرتفعة، وأخطاء وانحرافات قليلة، الأمر الذي يقلل من الوقت المستغرق في حل المشكلات والمعوقات التي قد تعترض سير التنفيذ.

- التطوير الذاتي للأفراد من خلال معرفة وفهم أسباب الانحرافات عن مستوى المعايير المحددة والمتفق عليها، وبالتالي تحديد وسائل العلاج والإصلاح بمساعدة ومشاركة الرئيس، والاستفادة من خبراته وآرائه ومعلوماته في تقليل النواحي السلبية المعيقة للعمل، وتحقيق الأهداف المستقبلية طبقا للخطة الزمنية المحددة.¹

¹ سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص ص: 162.163.

7.1. أهمية إدارة الوقت:

تتمثل إدارة الوقت في الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لنا وتحقيق أفضل الإنجازات التي تقودنا إلى أهدافنا، وذلك باستخدام أساليب ومنهجيات عقلانية تعيننا على التعامل بشكل صحيح مع الوقت، وتحقيق إدارة الوقت المزايا الآتية للأفراد والمنشآت:¹

2.4.1. تقليل الضغوط

إن الاستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل وما ينجم عنها من إجهاد وتوتر على المدى المتوسط والبعيد.

3.4.1. إتاحة الفرص للتطوير

لما كانت إدارة الوقت تخفف عن كاهل المدير والعاملين لما تحقّقه من ترشيد في كيفية استخدام الوقت، وتحقيق بعض النقائص فيه، فإن هذا الفائض يمكن أن يستثمر في تطوير نظم العمل ونظم المعلومات في المنشأة، وكذلك في تطوير قدرات العمال وتدريبهم.

4.4.1. رفع المعنويات

إن التمكن من تحقيق المهام الملقاة على عاتق الفرد والوصول إلى الأهداف المرسومة، يحقق نوعاً من الراحة والإحساس بلذة الإنجاز ورفع المعنويات للمدراء والعاملين، وكذلك تعزيز الشعور بفخر الانتماء إلى المنشأة.

5.4.1. رضا الزبون

إن الاستغلال الأمثل للوقت ينعكس إيجاباً على الفرد والمنشأة معاً من خلال تحقيق نتائج سريعة أو تحقيق النتائج بوتيرة عالية، مثل إنجاز معاملات الزبائن وخدمتهم بشكل أسرع وهذا ما يتمناه الزبائن ويحقق الرضا لديهم.

6.4.1. زيادة الإنتاجية

إن تضافر كافة المزايا أعلاه بشكل إيجابي من شأنه تحقيق زيادة إنتاجية الفرد والمنشأة معاً، أي بمعنى القدرة على تحقيق نتائج أعلى بنفس الوقت المتاح.

¹ باسم الحميري، مهارات إدارية التفاوض. اتخاذ القرارات. إدارة الاجتماعات. تنظيم المؤتمرات. إدارة الوقت. إدارة الأزمات، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 166.

8.1. الوقت ووظائف الإدارة

تشتمل الإدارة على عدة وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرارات، والرقابة، وهي وظائف وعمليات لها علاقة مباشرة مع الوقت ويمارسها الإداريين على اختلاف مواقع عملهم ومستوياتهم الوظيفية وهي تعتبر مشتركة بينهم، كما ارتبط مفهوم الوقت بهذه الوظائف التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي، بغية تحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وليس هناك أعمال في الفراغ، فكل عمل إداري يتطلب وقتاً وزمناً محسوباً لأدائه.

1.8.1. الوقت والتخطيط

إن التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدائيتها ونهايتها، وعلى العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية.

إن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها بما يتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وأن يختار الزمن المناسب لكل مرحلة. وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له.

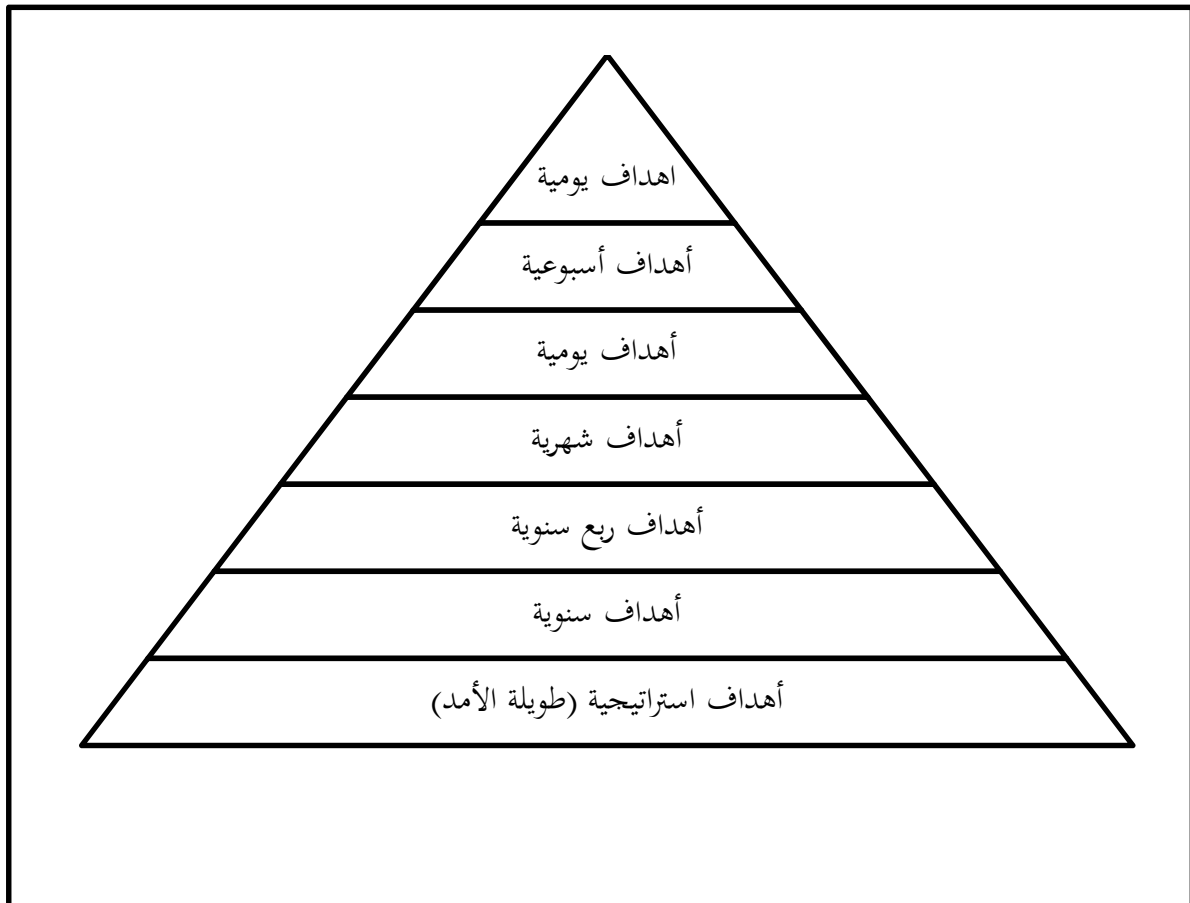
من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى القريب والبعيد.

وتتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي، قاعدته الأهداف الاستراتيجية، تعلوها الأهداف السنوية والنصف سنوية، ثم الأهداف الشهرية فالأسبوعية واليومية.¹

ولتوضيح الأهداف بشكل عام يمكن وضعها بالشكل الهرمي التالي:

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص: 38.

شكل رقم (04) توضيح الأهداف المختلفة المتعلقة بالتخطيط للوقت بشكل هرمي



المصدر: سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988، ص: 80.

ولزيادة فعالية الإداري في وضع الأهداف الجيدة، توجد عدة مقترحات هي: ¹

- 1- أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين
- 2- أن تكون الأهداف مكتوبة: فكتابة الأهداف تساعد على توضيحها لسائر المعنيين بتحقيقها، فضلا عن أن كتابتها تساعد في تقييم الإداري لها باستمرار، وبالتالي تتيح له إمكانية دمج بعض الأهداف معا وتحقيقها بصورة مشتركة، أو تعديلها أو حذفها إذا تطلب الأمر ذلك.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص: 39.

- 3- أن تتميز الأهداف بواقعيته وقابلية تحقيقها، وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى تماشيها مع القوانين والأنظمة المعمول بها، واتفاقها مع القيم التي يؤمن بها الجميع.
- 4- أن تكون الأهداف دقيقة ومحددة وقابلة للقياس ما أمكن، حتى يمكن تقييم درجة تحقيقها في نهاية فترة الخطة.
- 5- أن تكون الأهداف مقبولة لدى العاملين في المنظمة، وأن تتماشى مع أهدافهم وقيمهم كي يشعروا بالارتباط بها، ولضمان تعاونهم في العمل على تحقيقها.
- 6- وضع جدول زمني للأهداف من أجل المساعدة في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيقها خلال الفترة المحددة.
- 7- أن تكون الأهداف منسجمة مع بعضها البعض بحيث لا يعيق أو يعرقل أحدها تحقيق الأهداف الأخرى، علاوة على أهمية مراعاة الانسجام في توزيع الوقت المخصص لتحقيق كل منها.

2.8.1. الوقت والتنظيم

وفي مجال التنظيم فقد دلت الدراسات التي قام بها مجموعة من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، ولا شك أن التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم
مثل: ¹

- التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

- الميل إلى التعاون والولاء للجماعة.

- توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.

- توافر المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.

- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.

- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.

- التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة... الخ.

ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة جوانب منها تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل

¹ أحمد نادر أبو شيحة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص ص: 31.32.

بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) الملائمة للعمل، وكذلك تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل. ومن شأنه كذلك أن ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه بحيث يصبح الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى.

3.8.1. الوقت والتوجيه

يتعلق توجيه الوقت بإرشاد العاملين وتوصيتهم أثناء قيامهم بتنفيذ العمل المطلوب منهم، وتزويدهم بالتعليمات التي توضح لهم سبل التنفيذ الجيد، وتعد عملية التوجيه الزمن الأول الذي يعلم فيه المدير ومروؤسيه الوجهة الصحيحة والأهداف المطلوب تحقيقها في المنظمة، وهو ذات الزمن الذي يتعلم فيه الأفراد من مديريهم، ويتطلب من المدير فهم التوقيت الجيد الذي يقوم من خلاله بعملية التوجيه، فيجب معرفة ظروف العمل والعاملين والروح المعنوية لدى لهم وهكذا.

ويشترط في من يمارس التوجيه أن يكون ناجحا في كسب تعاون جماعته، وقادرا على إقناعهم وعلى التوفيق بين أهداف العاملين والمنظمة، كما يجب أن تكون له القدرة على إقامة جسور مشتركة مع العاملين وعلى التوقيت الجيد لتوجيههم وتحفيزهم على العمل والاتصال المباشر معهم.

من خلال ذلك كله فإن عملية التوجيه والتخطيط متلازمتان إذ يعتمد كلا منهما في نجاحه على الآخر، فإذا كانت الخطط الموضوعية والمراحل الزمنية لها دقيقة، صارت العمليات التي بعدها ناجحة، وبالتالي نجاح التوجيه وإلا فالعكس صحيح، وتفشل العمليات اللاحقة، وإذا كان التخطيط صحيح وتوقيت التوجيه غير صحيح ولم ينفذ حسب ما هو محدد له، فشل وفشلت المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة.¹

4.8.1. الوقت والرقابة

تتميز إدارة الوقت بأنها عملية متواصلة ومستمرة من التخطيط والتنظيم والمتابعة، وعن طريق تلك العمليات يتم تحليل الوقت وتقييم الجهود في ضوء مقارنة الخطة الموضوعية والمحدد إنجازها زمنيا بما تم إنجازه من أعمال لمعالجة الانحرافات بحيث يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيح طرق العمل غير الصحيحة، والتي تستنزف الكثير من الوقت.

وحتى تزداد فاعلية استغلال الوقت وتنمية العائد المردود الناجمين عن هذا الاستغلال، يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام، وللتحقق من تفعيل الوقت وبشكل عملي وعلمي سليمين.

فالرقابة تعني "العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المتوقعة"

¹ خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص: 108.

وتظهر أهمية الرقابة على الوقت عند اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب، وكلما كانت الرقابة نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والمحبة، أدى ذلك إلى استغلال الوقت واستثماره في تحقيق أهداف العمل، والحماس في إنجاز الوظائف والمهام الوظيفية، ومحاولة الارتقاء بخدمات المنظمة، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرقابة على الوقت شديدة وصارمة في إجراءاتها، وتمارس من خلال التهديد والوعيد، أدى ذلك إلى تأخير إنجاز المهام والأعمال، والتذمر من العمل، وضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، وهذا يؤدي إلى إضعاف الولاء والانتماء إلى المنظمة.¹

وتتميز الرقابة الفعالة بما يلي:²

أ- الفورية: لا بد أن تكون الرقابة أولا بأول.

ب- الدورية والاستمرار: أي ضرورة أن تبقى الرقابة مستمرة دون انقطاع، كما يجب تجميع النتائج في فترات دورية حسب الخطة لمعالجة القصور في كل مرحلة.

ج- رقابة اقتصادية: ويعني ذلك أن لا تستهلك الرقابة من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.

د- رقابة إصلاحية: فلا تكون أبدا بهدف تسجيل الأخطاء والمعاقبة، بل بهدف العلاج.

أ- رقابة مرنة: أن لا تكون الرقابة مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الواقع، وإنما تتناسب مع الخطة، وتتكيف مع ظروف تنفيذها.

¹ قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص.ص: 81.80.

² إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، القاهرة، مصر، 2009 ص.ص: 96.95.

9.1. مضيعات الوقت ومعوقات إدارته:

لقد اختلف الباحثين والمختصين في تحديد مضيعات الوقت، لذلك نجد أنه تم تحديد مضيعات الوقت حسب كل باحث على النحو التالي:

هناك من يرى بأن مضيعات الوقت هي كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال، وبينت إحدى الدراسات أنه تم تجميع مضيعات الوقت الشائعة فبلغت أربعين (40) مضيعة، وقد قامت الدراسة بتصنيفها إلى سبع (07) مجموعات حسب الوظائف الإدارية، وقد حددها "ماكينزي" كما يلي: ¹

1.9.1. عوامل تتعلق بمجال التخطيط:

عدم وضوح الأهداف من أجل الاستثمار الجيد للوقت وعدم الاهتمام بوضع أولويات لاستغلال الوقت المتاح بطريقة جيدة، بالإضافة إلى عدم وجود خطط يومية، واتباع سياسة إطفاء الحريق (الإدارة بالأزمات) بسبب ضعف التنبؤ، وانخفاض الكفاءة لدى الرؤوسين، كما أن هناك اختلال في توزيع الوقت وحجم الأعمال والمهام، حيث أن الوقت لا يتناسب مع حجم العمل سواء بالزيادة أو بالنقصان، أو القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد. ²

2.9.1. عوامل تتعلق بمجال التنظيم:

وجود نوع من الفوضى وعدم وجود تنظيم الانضباط في توزيع المهام، وتشتت الجهودات وتضييع الوقت في القيام بأعمال غير مطلوبة أو متكررة تؤدي إلى احداث الكثير من ضغوط العمل أي عدم العدالة في توزيع أعباء العمل، بالإضافة إلى عدم وضوح المسؤوليات والسلطات ووجود أكثر من رئيس واحد للموظف، وكذا الروتين وكثرة الأعمال الورقية، كما أن سوء ترتيب الملفات في المكتب يؤدي إلى إهدار وقت كبير لإنجاز هذه المهام. ³

3.9.1. عوامل تتعلق بمجال التوظيف:

في مجال التوظيف عند وجود عدم تناسب بين المرؤوس والوظيفة، أو وجود مرؤوس غير مدرب تدريباً جيداً يمكنه من ممارسة مهامه على أحسن وجه، بالإضافة إلى كثرة عدد الموظفين أو قلته، وكذلك وجود موظفين يثيرون مشكلات أو صعوبات.

¹ سلمان زيدان، مرجع سابق، ص: 141.

² أحمد نادر أبو شيحة، مرجع سابق، ص: 111.

³ محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص: 36.

4.9.1. عوامل تتعلق بمجال التوجيه:

تسلط المديرين في اتخاذ القرارات وتفضيلهم إنجاز العمل بصورة منفردة، كما أن التفويض غير الفعال واهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية يؤدي إلى إهدار الوقت، هذا بالإضافة إلى غياب أو ضعف روح الفريق بين الموظفين وعدم القدرة على حل الخلافات والنزاعات والافتقار إلى التنسيق يؤدي إلى غياب المبادرة وضعف الحافزية للعمل وانعدام الثقة.¹

5.9.1. عوامل تتعلق بمجال الرقابة:

استعمال المقاطعات المتعددة مثل الهاتف، وعدم القدرة على الإجابة بـ "لا" عند اللزوم، بالإضافة إلى عدم وجود معايير وأساليب رقابية فعالة ومحكمة، وبالإضافة إلى كثرة الزوار وخاصة إذا كان بشكل مفاجئ، كما أن وجود مغالاة في الرقابة ناتج عن عدم وجود معايير لها، وكذا غياب التقارير عن المتابعة.²

6.9.1. عوامل تتعلق بمجال الاتصال:

إن عقد الاجتماعات وتشكيل اللجان بكثرة مع إمكانية الاستغناء عنها، تؤدي إلى إهدار الوقت بالإضافة إلى عدم الإصغاء الجيد وسوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الطبيعة الاجتماعية للإنسان ورغبته في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بغرض التسلية على حساب العمل، فهو يؤثر سلباً على مورد الوقت.³

7.9.1. عوامل تتعلق بمجال اتخاذ القرارات:

إن التسرع واتخاذ القرارات بطريقة ارتجالية قد يجعل القرار صعب التنفيذ أو مستحيل، أو تكون نتائجه سلبية فيصبح عدم الجدوى وبالتالي يؤثر سلباً على الوقت، كما أن التردد والتسويق والمماطلة في اتخاذ القرارات بسبب الخوف من الإخفاق والفشل مثلاً يعتبر أيضاً مضيعة للوقت، بالإضافة إلى ذلك فإن لجوء المدير أو الرئيس إلى اللجان في اتخاذ القرارات مع إمكانية عدم اللجوء إليها هو مضيعة للوقت.⁴

1 ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 164، 165.

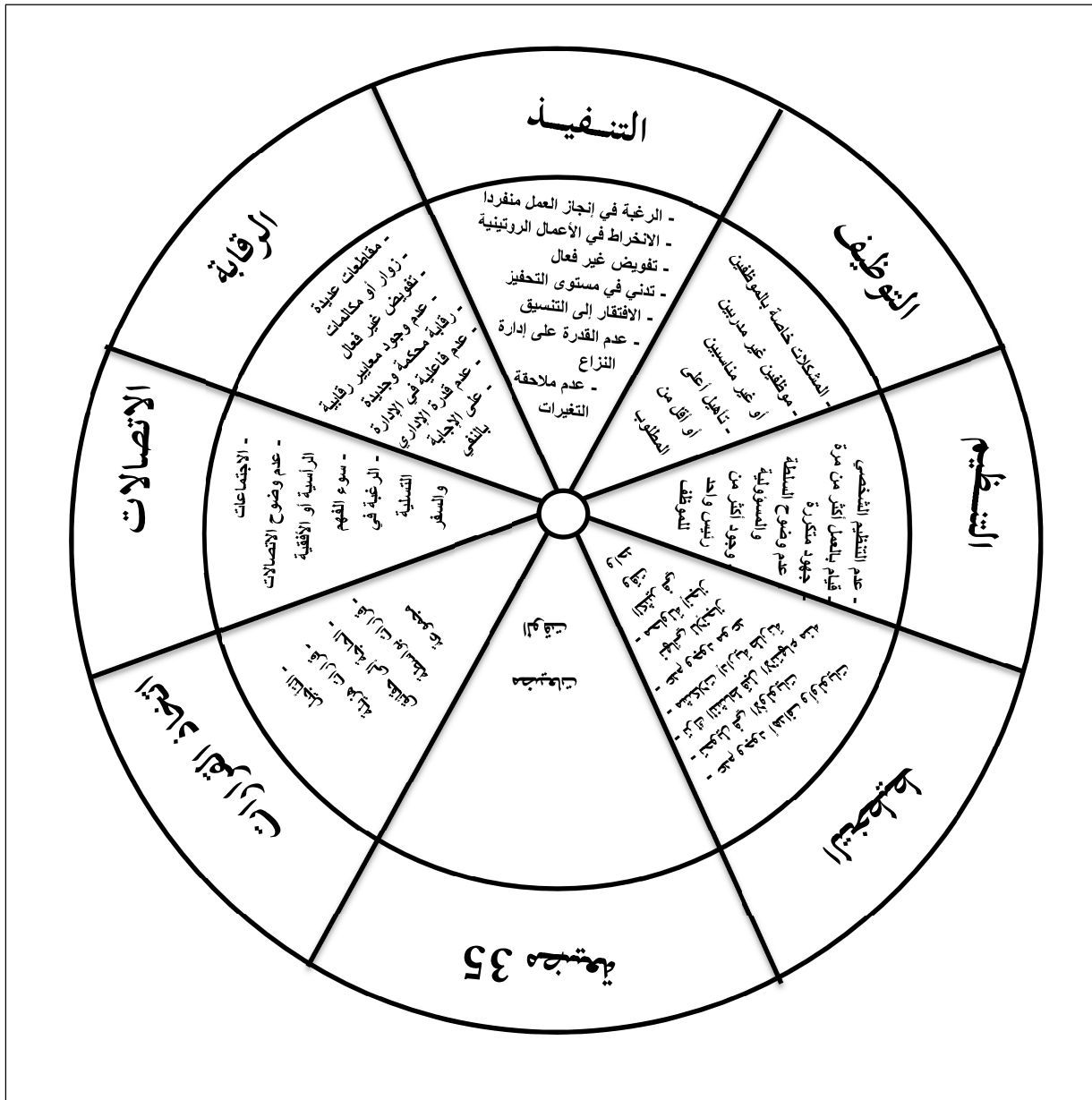
2 خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص: 127، 128.

3 سلمان زيدان، مرجع سابق، ص: 143.

4 أحمد نادر أبو شيحة، مرجع سابق، ص: 112.

و الشكل التالي يبين مضيعات الوقت الشائعة والتي يبلغ عددها أربعين (40) مضيعة، وقد قامت الدراسة بتصنيفها إلى سبع (07) مجموعات حسب الوظائف الإدارية، وقد حددها "ماكينزي".

شكل رقم (05): مضيعات الوقت كما حددها ماكينزي



المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،

2009، ص: 160.

أما دراكر فلديه تصنيف آخر لمضيعات الوقت وهو: ¹

1- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم:

إن سوء الإدارة يؤدي إلى ضياع وقت العاملين وخاصة وقت المدير، كما يؤدي إلى حدوث أزمات متتالية.

2- تضخم عدد العاملين:

إن الزيادة الكبيرة في عدد العاملين وبشكل غير مناسب يؤدي إلى ضياع الوقت، وهذا لأن البشر بطبيعتهم يحبون التجمع وتبادل الأحاديث، فحسب "دراكر" فإن العدد الفائض من العمال لا يعتبر عاطلا عن العمل فقط، بل يعيق سير العمل ككل بسبب خلقه مشاكل للآخرين وتضييع وقتهم.

3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول:

نظرا لأن الاجتماعات مكلفة من ناحية الوقت والمال والجهد المبذول، ولذلك يتعين على المدير التقليل من هذه الاجتماعات إلى الحد الأدنى، وكذلك يستوجب استدعاء الأشخاص المعنيين فقط.

4- شح المعلومات:

قد تستغرق المعلومات وقت كبير للوصول إلى المدير أوقد تصل بصورة غير دقيقة وهذا يؤدي إلى ضياع وقت كبير.

5- الزيارات بشكل مفاجئ: حيث تكون غير مبرجة سابقا فتستنزف الوقت وتعطل سير الأعمال في المنظمة.

6- الاجتماعات غير الناجحة.

7- التردد في اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الأخطاء.

8- التفويض الخاطئ.

9- عدم ترتيب الأولويات، ومقاطعة العمل، والمجاملات ... الخ.

¹ أحمد نادر أبو شيحة، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص: 110.

وهناك تصنيف آخر لمضيعات الوقت ذو طابع اجتماعي، وقد يكون سببها الفرد نفسه، أو يكون سببها خارج عن إرادة الفرد، ومن بين هذه المضيعات عدم القدرة على قول "لا" عند الحاجة، الزيارات الخاصة (الشخصية)، عدم القدرة على إغضاب الآخرين، تضخم عدد العاملين، المجاملات الطويلة والأحاديث المتنوعة، التواصل الاجتماعي.¹

1- عدم القدرة على قول "لا" عند الحاجة

هناك العديد من العاملين ممن يجدون صعوبة في قول كلمة "لا" في ردهم على طلبات الآخرين منهم، فالشخص الذي يعجز على قول "لا" يبقى دائما يعاني من حجم الأعمال المتزايد بصورة كبيرة. إن الذين يحاولون القيام بأداء كم كبير من الأعمال إنما يعانون من الثقة المتزايدة في أنفسهم، ويعتقدون أن بوسعهم القيام بأداء كل شيء، إن العجز عن قول "لا" يعني عدم معرفة الطريقة التي يمكن بها قول هذه الكلمة، وافتقاد القوة العاطفية للرفض وعدم القبول، فالخجل أو الحاجة إلى إرضاء الآخرين أو الخوف من إحراجهم أو ما شابه ذلك من دوافع مبعثها العاطفة، تؤدي بنا إلى الموافقة على كل مطالب الآخرين.

إن الرغبة لإرضاء الآخرين شيء إيجابي، ومعظمنا من المحبين لمساعدة من يحتاجون المساعدة، لكن الرغبة المتطرفة لإرضاء الآخرين إلى الحد الذي تفقد معه رؤيتك لأولوياتك تشكل أمرا مغايرا ومختلفا.

من جهة أخرى تصور لو كنت موظفا وتتمتع بمواهب وقدرات يكثر الطلب ويزداد عليها داخل مؤسستك، في هذه الحالة فإن القدرة على قول "لا" تصبح هامة وحيوية بالفعل، وبدونها يمكن أن تقع فريسة سهلة للآخرين ممن يحتاجون إلى خدماتك، وسرعان ما تكتشف أنك لم تعد تملك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال التي تخصك، كما أن الإحساس بأنك مهم وأن الغير يحتاجونك ولك قيمة عندهم يقودك إلى أن تأخذ على عاتقك أكثر مما تستطيع التعامل معه وإنجازه، ويجد غيرك الفرصة السانحة لاستغلالك كلما أرادوا ذلك.²

2- تضخم عدد العاملين:

إن الزيادة الكبيرة في عدد العاملين وبشكل غير مناسب يؤدي إلى ضياع الوقت، وهذا لأن البشر بطبيعتهم يحبون التجمع وتبادل الأحاديث، فحسب "داركر" فإن المدير الذي يقضي أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم، فالعدد الزائد عن الحاجة من العمال لا يعتبر عاطلا عن العمل فقط، بل يؤدي إلى إعاقه الآخرين عن أداء أعمالهم، وإضاعة أوقاتهم وذلك بسبب زيادة

¹ فيصل بن عبدالله الرويس، مستوى وعي الطلبة بأهمية الوقت ومضيعاته الذاتية والبيئية "دراسة على عينة من طلبة التربية الميدانية بكلية التربية بمحافظة عفيف"، جامعة شقرا، عفيف، المملكة العربية، ص: 7، متاحة على الموقع الإلكتروني: "https://www.univ-chlef.dz/eds/?article". تمت زيارة الموقع يوم: 2019/03/02، الساعة: 18 سا و12د.

² إليك ماكنزي، مصيدة الوقت، ط3، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 2010، ص ص: 200.199.

فرص التفاعل الاجتماعي بينهم.¹

3- الزيارات الخاصة (الشخصية)

إن الهدف الأساسي من المكاتب هو وجود مكان مهياً يكون مجهزة للموظف لإنجاز العمل الرسمي الموكل إليه من قبل المنظمة التي يعمل فيها وليس مكانا لاستقبال الزوار والاصدقاء وشرب الشاي والقهوة وتبادل الأحاديث الخاصة والعامه، وأما الزيارات ذات الطابع الرسمي فتكون بموعد مسبق تحدد من قبل الطرفين، ويتناسب مع ظروف العمل لكلاهما، وهذا ما سماه بعض المفكرين ب: (لصوص الوقت).

وعليه فإن معرفة تحليلية بتلك المضيعات تعد من الأمور الهامة بالنسبة للإدارة العليا أو المسؤولة عن المنظمة في سبيل خلق آلية منتظمة في الأداء والنتائج للعمليات الإدارية، وهذا بطبيعة الحال يتطلب تحليل مضيعات الوقت الذي يساهم في جعل الإدارة على معرفة بناحيتين مهمتين لضمان حسن استغلال الوقت وهما:

1- ماهي درجة الفاعلية في استخدام الوقت المتاح للموظف والأداء الإداري.

2- ماهي درجة الكفاءة في استخدام الوقت المتاح للموظف والأداء الإداري.²

4- المجاملات الطويلة والأحاديث المتنوعة:

تأخذ المجاملات الطويلة والأحاديث المتنوعة قسطا كبيرا من الوقت الإداري ووقت الشخص الآخر، وتتم هذه الأحاديث قبل البدء في موضوع العمل أو بحث أمر معين. وبالرغم من أن السلوكيين وعلماء النفس ينادون بضرورة وجود مقدمات عامة قبل الحديث عن الأمور الأساسية، وذلك لتهيئة الجو النفسي المريح للمحتمعين، فإن هذه المقدمات يجب أن تكون قصيرة ومحددة وسريعة، بحيث لا تضيع وقت الإداري حتى لا يضيع وقت العمل.³

5- عدم القدرة على إغضاب الآخرين

يحرص الكثير من المديرين والعاملين ذوي النزعة الإنسانية على احترام الناس وعدم إغضابهم، ولكنهم يواجهون في الغالب أناسا يطالبون بما هو ليس حقا لهم، أو بما هو غير قانوني، أو يتصرفون بشكل يخلو من الكياسة، ويؤدي هذا الوضع بهؤلاء المديرين أو العاملين إلى أن يضيعوا الكثير من الوقت في محاولات لحل الأمور دون اتخاذ قرارات حازمة بحق هذه النوعية من الناس وهو أمر يؤدي في النهاية إلى تضيع الوقت.⁴

1 أحمد نادر أبو شيحة، مرجع سابق، ص: 110.

2 خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق ، ص: 131.

3 سهيل فهد سلامة، مرجع سابق ، ص: 91.

4 قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص: 101.

6- التواصل الاجتماعي

يعتبر التواصل الاجتماعي بين العاملين بالمؤسسات يشبه دواء الأسبيرين، فالقليل منه مفيد والإكثار منه ضار جدا، وتصدر بعض الشركات التي تتبع نظما صارمة أوامر بمنع الموظفين من التحدث مع بعضهم البعض في وقت العمل، وعلى الجانب الآخر توجد بعض الشركات التي يعاني موظفوها من عدم القدرة على إنجاز أعمالهم نتيجة للحديث المتواصل فيما بينهم طيلة ساعات العمل، ومما لا شك فيه أن العمال يحتاجون للحديث مع بعضهم البعض، لأن التواصل هو الوسيلة التي تجعل جميع الموظفين يعملون في جو تسوده الألفة والهدوء.

غير أنه قد ينشأ الإفراط في الحديث غير المفيد مع الآخرين نتيجة للتعود على ذلك أو الفضول أو الرغبة في نيل حب الآخرين أو حتى تأجيل العمل، فقد لاحظنا أنه عندما لا يريد البعض أداء مهمة معينة، فإنهم في الغالب يتحدثون إلى شخص آخر شخصيا أو بأي وسيلة أخرى لتأجيل القيام بعملهم، بالإضافة إلى كثرة الأحاديث الاجتماعية غير المهمة كالتحدث عن حالة الطقس مثلا، فهم يتحدثون عنه يوميا لعشرات الدقائق على الأقل بالرغم من أن حالة الطقس لا تتغير ولا يوجد بها جديد يمكن التحدث عنه، فقد يكون للحديث عن هذه الأمور هدف، لكن لا يمكن الاعتقاد أنه يؤدي دائما إلى فائدة.

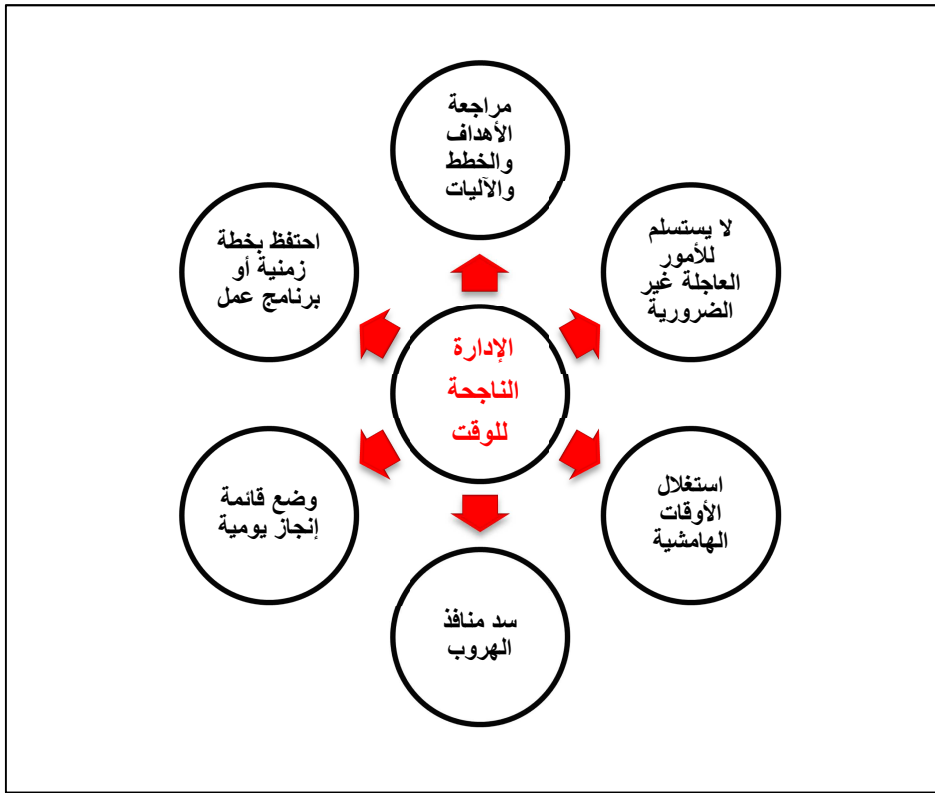
وقد تنشأ الأحاديث الاجتماعية غير المهمة عن مقابلات عارضة، فقد لا يكون هذا الشخص يبحث عنك على الإطلاق، لكن إذا كان مكتبك في مواجهة الباب، فإنه من السهل أن يراك الأشخاص الذين يمرون أمام مكتبك وبالتالي فمن المحتمل أن يتوقفوا لزيارتك والتحدث معك.¹

¹ ميريل دوغلاس، دونا دوغلاس، ترجمة: خالد العامري، الطريق الفعال لإدارة الوقت والنفس والمال، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، الجيزة، مصر، 2008، ص ص: 185.184.

10.1. خطوات الإدارة الناجحة للوقت

إن الإدارة الناجحة للوقت تجعلنا نتعرف على مواطن القصور والضعف، كما تمكننا من تحديد الأنشطة المهمة في حياتنا، كما تبين لنا من هم القريبون منا أو لهم دور في حياتنا كي نخصص لهم وقتنا ومن هم المستبعدون، فهي مهارة يمكن تعلمها وتنميتها مع الوقت، وقد بين "جيرسمان" أن هناك ستة خطوات للإدارة الناجحة للوقت ومبادئها كما يوضحه الشكل الآتي:

شكل رقم (06): خطوات الإدارة الناجحة للوقت ومبادئها



المصدر: سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز"، فن إدارة الوقت والاجتماعات، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص: 73.

1.10.1. مراجعة الأهداف والخطط والأولويات

إن مراجعة الأهداف والخطط والأولويات تساعد الموظف في عملية التقييم والتقويم على حد سواء، فانهدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني نعين تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه وإدارته بالشكل الصحيح.¹

2.10.1. الاحتفاظ بخطة عمل زمنية أو برنامج عمل

يجب على الموظف أن يقون بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق الأهداف المسطرة على المدى القصير لمدة (01 سنة مثلا)، يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها، وتواريخ بداية ونهاية الإنجاز، ومواعيد الشخصية وغيرها، ويجب أن تكون هذه المفكرة منظمة بشكل جيد يستجيب لمتطلبات الموظف الخاصة وحاجاته، وتعطي فكرة عن مختلف الالتزامات طويلة المدى.¹

3.10.1. وضع قائمة إنجاز يومية

يجب أن يكون للموظف يوميا قائمة إنجاز يومية، ويجب مراعاة عدة نقاط أثناء وضع الإنجاز اليومي أهمها:

- * أن يجعل الموظف وضع القائمة اليومية جزءا من حياته.
- * عدم المبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.
- * اعتماد مبدأ باريتو للمساعدة على الفعالية، (يشير مبدأ باريتو إلى أنه إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين، فكأنك حققت 80 % من أعمالك لذلك اليوم).
- * أن يعطي الموظف لنفسه راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع.
- * يجب أن يكون الموظف مرنا، فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.²

4.10.1. سد منافذ الهروب

هي المنافذ التي يهرب بواسطتها الموظف من مسؤولياته التي خطط لإنجازها وخاصة الصعبة والثقيلة، فتصرفه عنها مثل: (الكسل، التردد، التأجيل، التسويف والترويح الزائد عن النفس... الخ).

ويجب على الموظفين أن يتذكروا دائما أن مهاجمة المسؤوليات الثقيلة والصعبة تساعد على النجاح، أما التسويف والتردد والهروب تؤدي إلى الفشل، كما يجب عليه إذا ما اختلطت عليه الأولويات ووجد نفسه يتهرب من مسؤولياته ويضيع وقته، أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

1 عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، ماجستير غير منشور، عمان، الأردن، 2009، ص: 12.

2 بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 66.

أ- ما هو أفضل عمل يمكن القيام به الآن، وما هو أفضل شيء يستغل فيه وقته في هذه اللحظة.

ب- ماهي النتائج المترتبة عن الهروب من المسؤولية، وما هي المشاعر المترتبة عن التسويف والتردد؟، مثل (الضيق، القلق، خيبة الأمل والشعور بالذنب ... الخ)، والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟ مثل (الرضا، السعادة، الراحة، النجاح والرغبة في مزيد من الإنجاز).¹

5.10.1. استغلال الأوقات الهامشية

يقصد بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال، مثل (استخدام السيارة، الانتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، وتوقع الزوار)، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته.

ويجب على الموظف دائما أن يتأمل كيف يقضي وقته، ثم يخلصه، ويحدد مواقع الأوقات الهامشية، ويضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان مثل (الاسترخاء، النوم الخفيف، التأمل، القراءة، التفكير ... الخ).²

6.10.1. عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم، (ما يرون أنه مهم وضروري)، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت)، ويتم ذلك عندما يضعف الإنسان في تحديد أهدافه وأولوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته، ولكي لا يقع أحد ضحية ذلك ينبغي عليه بعد تحديد الأهداف والأولويات، تطبيق الفوائد والتوصيات العملية والمجربة التي سترد لاحقا في إطار (الضرورة والملاءمة والفعالية) المرتبطة بالأعمال والمهام والأنشطة التي تمارس في الحياة.³

1 سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز"، مرجع سابق، ص: 74.

2 محمد خليل الكسواني، مرجع سابق، ص: 42.

2. الأداء

1.2. تعريف الأداء

1.1.2. تعريف الأداء لغة

إن كلمة الأداء (Performance) مشتق من الكلمة الإنجليزية (To perform) وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

وفي اللغة العربية فكلمة (أداء) مشتقة من الفعل (أدا) ومعناه (أدى) الشيء أي قام به، يقال: أدى الدين أي قضاها، وأدى الصلاة أي قام بها، و(تأدى) للأمر أي أخذ أدواته واستعد له.

2.1.2. تعريف الأداء اصطلاحاً

لقد تعددت تعريفات الأداء، وتباينت من باحث لآخر، ومن بين هذه التعريفات نجد:

تعريف "جود" "Good" الذي عرف الأداء بأنه "الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل بحسب قدرته واستطاعته"، والذي ركز فيه على القدرة والاستطاعة في تعريفه للأداء.

أما "ويبستر" "Webster" فقد حاول إبراز أهمية عملية التقويم في الأداء حيث يعرفه على أنه: "قابلية لإنجاز أو كفاية بوصفها وسيلة يمكن بها تقويم سلوك معين أو عرضه".

وهناك من أكد على عملية الملاحظة والقياس في تعريفه للأداء حيث يمكن تقييم سلوك عامل أو شخص ما فيعرفه على أنه: "مجموعة من الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين، وتكون قابلة للملاحظة والقياس".²

وهناك أيضاً تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والتي عرفت الأداء على أنه "الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية".³

ويرى كل من "د. جرور قيصر وج. أندريو" "D. kaiser Gruber et j. Handrieu" أن الأداء يعبر عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" أي هذا التعريف مرتبط بالقبول الاجتماعي بالإضافة إلى الشرعية الاقتصادية.

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص: 15.

2 جاسم محمد السلامي، تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفايات التعليمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 20.

3 سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس: المفهوم . التدريب . الأداء، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 24.

وفي تعريف آخر للأداء نجد تعريف "ميلر وبروميلي" "Miller et Bromily" حيث يرى كل منهما أن الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، الذي يؤكد فيه على بعدي الكفاءة والفعالية في تحديد مفهوم الأداء. في حين نجد "ب.دراكر" "P.druker" يعرف الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".¹

فهو يحاول التركيز على بعدي الاستمرارية والبقاء في تحديد مفهوم الأداء، فهو حاصل تفاعل عنصري أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد والأهداف المحققة.

وهناك تعريف آخر ل: "Eccles" "إكلس" الذي يرى الأداء بأنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"

وكذلك تعريف "ويرسما وروبينز" "Wiersema et Robins" فيعرفانه على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".²

فهذان التعريفان يركزان على القدرة على تحقيق الأهداف في تعريفهما للأداء.

من هنا فإن الأداء هو ناتج ما تحققه المنظمة باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق التوازن بين العمال والمساهمين.

2.2. مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء فيما يلي:³

1.2.2. كمية العمل

هي الطاقة الجسمية والعقلية والنفسية المبذولة من طرف الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، كما أن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة تعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.³

2.2.2. نوعية العمل

يقصد بنوعية العمل مدى الجودة والدقة ومدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات، لأن في بعض الأعمال الشيء المهم فيها هو نوعية الجهد المبذول وليس كمية أو سرعة الأداء.

3.2.2. نمط إنجاز العمل

الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، والمجهودات والحركات التي قام بها للقيام بعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن أن يقيس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسماني

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، المرجع السابق، ص: 16.

2 وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 38

3 عبدالله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص: 20.

بالدرجة الأولى.

3.2. أنواع الأداء

لقد صنف كلا من "روتاندو" و"ساكييت" "Rotundo" et "Sakeet" الأداء إلى ثلاثة أنواع هي:¹

1.3.2. أداء المهام: يتمثل هذا النوع من الأداء في العمل الذي يساهم بصورة مباشرة في المنظمة مثل إنتاج السلع والبضائع والخدمات، وكذا عمليات التخزين أو البيع، وكذا مختلف العمليات المرتبطة بها، وكذا العمليات التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، استعمال الصراع لتحويل العاملين من حالة النزاع إلى جو تنافسي، أو استعمال جهود تحفيزية لخلق هذا الجو التنافسي.

2.3.2. الأداء الظرفي (الموقفي): هو السلوك التي يساهم بصورة غير مباشرة في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذا العمل يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والأداء في هذه الحالة لا يعتبر دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما هو خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثل توجيه هذا السلوك نحو الزملاء لمساعدتهم في مشكلة لها علاقة بالعمل مثلاً، أو نحو المنظمة ككل وذلك من خلال الحرص على استمرارية الحماس وبذل مجهودات إضافية في العمل، أو من خلال التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3.3.2. الأداء المعاكس أو المجابه: السلوك التصادمي أو المجابه ويختلف عن سابقه بأنه بسلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب و لكن يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف والمهاجمة وروح الانتقام.

والشكل التالي يوضح أنواع الأداء كما صنفها "روتاندو" و"ساكييت" "Rotundo" et "Sakeet":

الشكل رقم (07): أنواع الأداء طبقاً لتصنيف "روتاندو" و"ساكييت" "Rotundo" et "Sakeet"



المصدر: عزمي بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص: 48.

1 ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص: 37، 38.

4.2. تقييم الأداء

1.4.2. تعريف تقييم الأداء

عرف العقيلي عملية تقييم الأداء بأنها "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمتنظمة لهذا الأداء ونتائجه، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة"

ويعرفها الصالح والسالم بأنها "عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً".

هو عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة محددة، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وتزويد العاملين والمشرفين والمدبرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل. (1)

فتقييم الأداء هو عملية يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة الأفراد العاملين في إنجاز أعمالهم وبالصورة المطلوبة، والحكم على سلوك الفرد من خلال تصرفاته أثناء عمله.

2.4.2. طرق تقييم الأداء

هناك نوعين من طرق تقييم الأداء، طرق تقليدية وطرق حديثة

أ. الطرق التقليدية لتقييم الأداء

هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهي وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق هي: ¹

1.1. طريقة الترتيب

تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تمييزه في عملية الترتيب.

1.1.1. طريقة الترتيب البسيط

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر. تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر

¹ عطاالله "محمد تيسير" الشرعة، استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 78.

وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.¹

أ.1.2. طريقة المقارنة الزوجية

يتم فيها مقارنة أداء الموظف مع أداء الموظفين الآخرين المراد تقييمهم في نفس القسم، وانطلاقاً من هذه المقارنات يتم ترتيب الموظفين تنازلياً حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت، وتستعمل طريقة حسابية لتحديد عدد المقارنات وذلك وفق المعادلة التالية:

عدد مرات المقارنة = $n(n-1) / 2$ ، حيث: (ن) هو عدد الأفراد المراد تقييمهم، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والدقة، إلا أنه لا يمكن تطبيقها في الأقسام التي يوجد بها عدد كبير من الموظفين، كذلك أنها لا تبين نقاط القوة ونقاط الضعف للموظف في أدائه.²

أ.2. طريقة التدرج البياني

تعتبر من أقدم وأبسط الطرق، وأكثرها شيوعاً، وحسب هذه الطريقة فإن أداء العامل يقاس وفقاً لمعيار: نوعية الأداء، حجم الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... الخ، كما تسمى هذه الطريقة في بعض الأحيان بـ: "طريقة السمات" حيث يتم استخدام مقياس متدرج لكل معيار من معايير التقييم،

وهذا المقياس يبدأ بالمستوى الأعلى أو الأدنى لمجموعة من العبارات التي تشير إلى ممارسات ذات

علاقة مباشرة بالأداء المقيم، فقد يبدأ بالقيمة (0) كأدنى مستوى للأداء في التقييم وينتهي بالقيمة (10) كأعلى مستوى. ويقوم بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لمستوى أداء الفرد في المعيار أو العنصر أو الخاصية، ويمكن للمقيم أن يستخدم هذا الأسلوب بسهولة، فهو يسمح بالتبويب الإحصائي لمساعدة المسؤولين ومتخذي القرار على تحديد المعايير المتوفرة من خلال تكرار مستويات الأداء بين العاملين، كأن يكون غالبيتهم ذو مستوى متوسط من ناحية العلاقات الاجتماعية، أو مستوى عالي في الالتزام الوظيفي... الخ. كذلك يمكن تحديد مدى توفر المعايير لدى العاملين ككل أي على مستوى المؤسسة ككل، وهذا يساعد على مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى.³

¹ نادر حامد عبد الرازق أبو شرح. تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، "ماجستير غير منشور" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين. 2010. ص: 24، 23.

² مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص: 114.

³ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013. ص: 135

أ.3. طريقة قوائم المراجعة

حسب هذه الطريقة بشكل يتم دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، ويتم تحديد قيم عددية للعبارة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقوم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف

المراد تقييم أدائه، بعدها يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحويلها إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه. وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، كما أنها تستغرق وقتاً طويلاً، وهي مفضلة للاستعمال في قطاعات وظائف الخدمة كما يمكن استخدامها للموظفين سواء كان عددهم كبيراً أو صغيراً.¹

أ.4. طريقة التوزيع الإجباري

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات

مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث

يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

يشترط في هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع

الطبيعي، كما يلي:

- (10%) من الموظّفين في الفئة الأولى (ضعيف).

- (20%) من الموظّفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

- (40%) من الموظّفين في الفئة الثالثة (متوسط).

- (20%) من الموظّفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

- (10%) من الموظّفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيز في الطرفين بشكل متساوي.

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء

لدى الموظّفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير

¹ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة،

"ماجستير غير منشور"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص 44.

عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.¹

ب. الطرق الحديثة لتقييم الأداء

وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده (إنجاز الرجل النموذجي) وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق

ب.1. طريقة الأحداث الحرجة

تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى، وأين، ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، وملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف، أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءً على ذلك.¹

ب.2. طريقة الإدارة بالأهداف

تتميز هذه الطريقة بسهولة عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف، وهي تعتمد على الأداء في المستقبل والأداء في الماضي، فهي تعتمد على الأداء الفعلي والأداء المسطر، ويقوم الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف المطلوبة، كما تيم إبلاغ الأفراد مسبقاً عن العمل المطلوب والإمكانات المتاحة، وتقييم الأداء يكون بمقارنة الأهداف المسطرة من طرف المنظمة للفرد مع ما تم إنجازه فعلاً، ويكون ذلك وفقاً للمراحل التالية:

1- تحديد الأهداف والنتائج المسطرة والتي يتم قياس الأداء على أساسها.

2- تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين.

3- وضع خطة لتحقيق الهدف المسطر.

4- تحديد المعايير التي يتم قياس نتائج الأداء وفقاً لها.

تهدف هذه الطريقة إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل.

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة)، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص ص: 29، 28.

² ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص 45.

تواجه هذه الطريقة عدة صعوبات مثل صعوبة المقارنة بين الأفراد نظرا لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المطلوبة منه، كما أهما تتطلب مهارات عالية لتحديد الأهداف بصورة جلية خاصة أثناء تداخل المهام بين الأفراد.¹

ب.3. طريقة الاختيار الإجباري

تستعمل في هذه الطريقة استمارة تحتوي على عدة مجموعات من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن بين الأربع جمل هذه، هناك جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويختار الرئيس عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في الأداء. والرئيس لما يقوم بقراءة العبارات كلها، لا يدري بالتحديد على نحو دقيق أيا منها في صالح العامل أو ضده لأنه لا يعرف القيم المخصصة للعبارات، و كل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة: (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

مثال: اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4):

1- يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل

2- يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل

3- لا يحدد أولويات لأهداف العمل.

4- لا يتعاون مع زملائه و رؤساءه.

تتميز هذه الطريقة بالموضوعية، وتقل درجة التحيز فيها، لان المقيم في هذه الحالة لا يعلم ما هي العبارات التي تصف الأداء الجيد للفرد، والتي تصف الأداء غير الجيد له، كذلك هي لا تحتاج تدريب نوعي للرؤساء، إلا أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات، إضافة إلى أنه لا يمكنه مناقشة التقييم مع المرؤوسين من أجل تسطير خطط لإصلاح وتطوير الأداء، كما أنها طريقة صعبة ومعقدة نوعاً ما.²

¹ عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مركب الجرارات الفلاحية)، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص ص: 38.37.

² سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال - مسيلة

CLP منطقة سطيف)، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص ص:

ب.4. طريقة الملاحظة السلوكية

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد وبعدها يقوم بجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.¹

فالمقيم في هذه الطريقة يقوم بمراقبة الأفراد العاملين ومتابعهم أي اعتماده على السلوك الملاحظ.

ب.5. طريقة الجودة الشاملة

هذه الطريقة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العاملين، وحسب هذه الطريقة يركز المقيم أثناء عملية تقييمه لأداء العاملين على جمع سلوك العامل وخصائصه بنتائج عمله، وتتميز بقياسها لأداء العاملين في جوانب متعددة، بخلاف الطرق الأخرى التي تقيس الأداء بصورة كمية.²

2.4.3. معايير تقييم الأداء

يمكن لأي منظمة أن تطور تصنيفاتها الخاصة بها حسبما يلائم عملياتها اعتمادا على وسائلها هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، ويتم قياس وتقييم أو تقدير أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي بهدف مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستواه هذا بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:³

أ. **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

ب. **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتحداها العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص: 38.

² حمد علي عبدالله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص: 80.

³ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009 – 2010، ص: 73.

ج. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ، مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.

د. الإجراءات: وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.

وهناك من يصنف معايير الأداء كمايلي:¹

- الفاعلية: تشير بالأخص إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.

- الكفاءة: تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد.

- الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

- التوقيت: خاص بمدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير لمتطلبات العملاء.

- الإنتاجية: هي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل.

- السلامة: خاصة بجانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة.

أما من حيث النوع فيمكن تصنيفها كما هو موضح في الشكل التالي:

2- شروط مؤشرات الأداء

هناك عدة شروط ينبغي توفرها في مؤشرات الأداء وهي:²

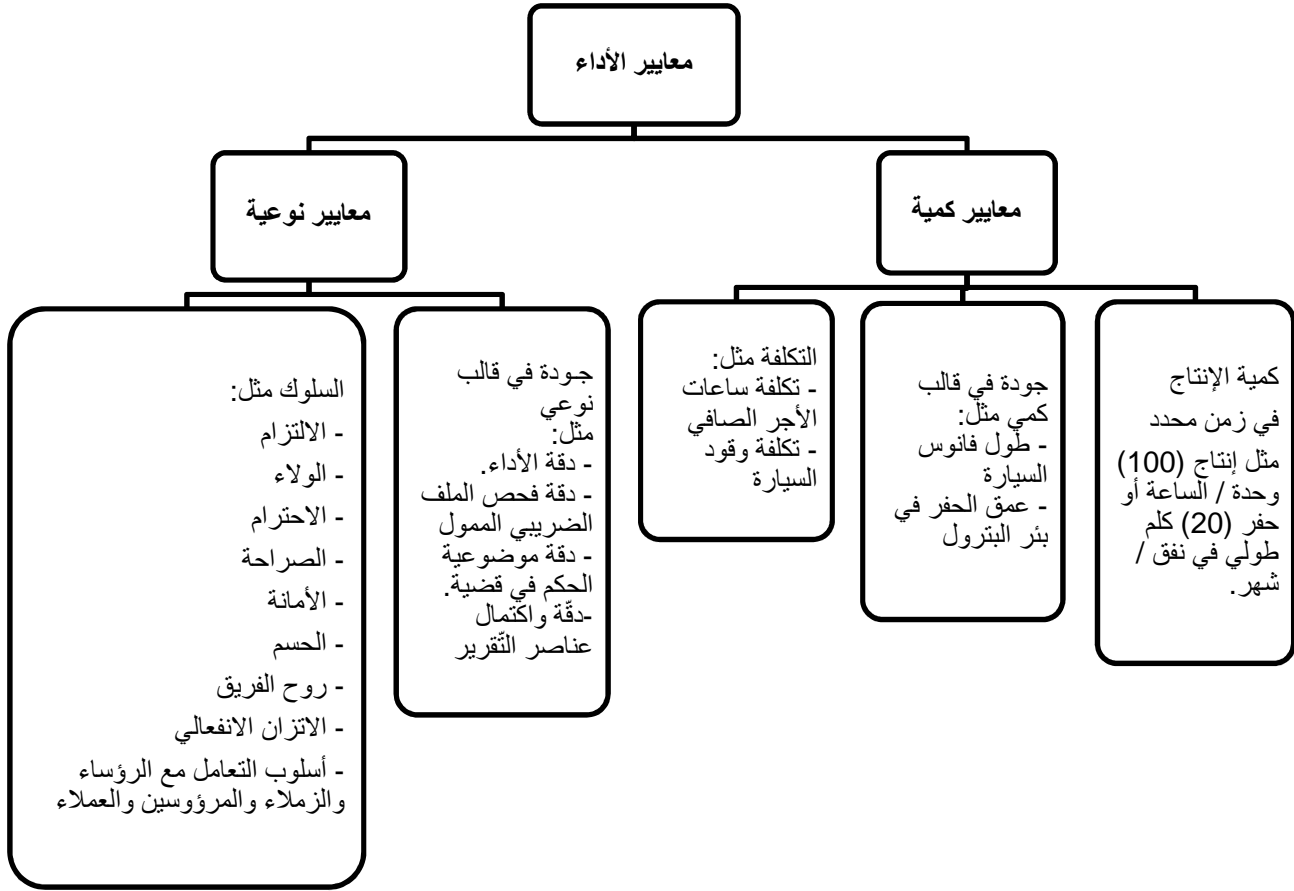
¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 77.

² محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014 - 2015، ص ص: 44 . 45.

- مباشرة: أي أن المؤشر يقيس النتيجة التي يسعى إلى قياسها، وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل.
- موضوعية: بأن يكون واضحاً، ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما يراد قياسه، وأن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.
- ملائمة: المؤشر يقيس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها، وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرارات موثوق بها.
- كمية: كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما الملاحظات النوعية هي ملاحظات وصفية بطبيعتها.
- تفصيلية: إذا أمكن لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.
- عملية: خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة، وأن تكون كافية لدعم القرار.
- يعتمد عليها: أن تكون البيانات كافية الجودة تدعم عملية صنع القرار.¹

¹ محمد قدرى حسن، المرجع نفسه

الشكل رقم (08): يمثل تصنيف معايير الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص: 22.

4.4.2. أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى: ¹

- * العلاقات الاجتماعية في العمل.
- * القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
- * تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.
- * تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية.
- * تقويم سياسة التدريب والتطوير.

¹ فؤاد عبد المعطي شقوع، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، أزمنة للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، 2016، ص: 61.

* تقويم سياسة الحوافز والأجور

* تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.

* كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.

* مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في أدائها.

5.2. العوامل المؤثرة في الأداء

إن أهم العوامل التي تؤثر في الأداء هي:

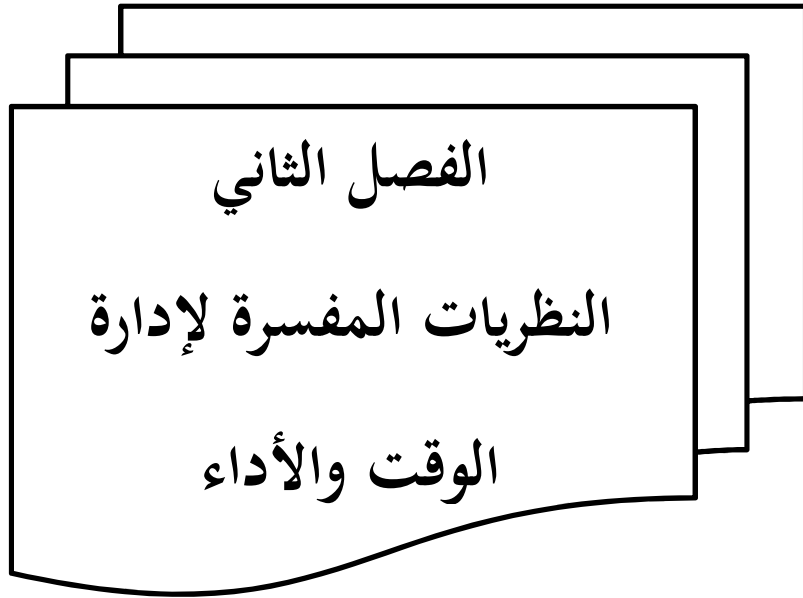
- 1.5.2. غياب أهداف المحددة: عندما لا تحوز المنظمة خطة مفصلة لأعمالها وأهدافها ومعدلات الإنتاج، فإنها لا يمكنها أن تقيس مختلف الإنجازات المحققة على مستواها، كما لا يمكنها أن تحاسب الموظفين عن أدائهم بسبب غياب هذه المعايير التي تتيح لها قياس الأداء الجيد، مما يجعل الموظف صاحب الأداء الجيد يتساوى مع الموظف صاحب الأداء الضعيف.
- 2.5.2. مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات: إن ضعف مشاركة مختلف المستويات الإدارية في عمليات التخطيط وصنع القرار أو عدم المشاركة في ذلك، يؤدي إلى خلق فجوة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك إلى غياب الإحساس بالمسؤولية والروح الجماعية، وهذا يؤثر سلباً على الأداء.¹
- 3.5.2. التسبب الإداري: يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- 4.5.2. التطور التنظيمي: إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- 5.5.2. نطاق الإشراف: يلعب دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو منعدم الثقة بالتالي يترك أثر على أداء الموظفين.
- 6.5.2. نظام الحوافز: أن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يساهم في العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.
- 7.5.2. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء، فكلما زاد لرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين، وإذا انخفض فهو يساهم في تدني معدلات الأداء.
- 8.5.2. البيئة المادية: إن عدم توفير المنظمة لبيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثاراً سلبية في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.²

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حروش سايح، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص: 55.

² حمد علي عبدالله عيسى، مرجع سابق، ص: 71.

خلاصة

من خلال هذا الفصل نستنتج بأن لإدارة الوقت دورا كبيرا في تحسين الأداء حيث تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم الجيدين للوقت، كما أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت، وهذا باعتبار أن الوقت من أهم المعايير التي يعتمد عليها في الأداء، حيث يتم تقدير وحدات الزمن لإنجاز كمية عمل محددة باستخدام جهد معين، وتعد إدارة الأداء ضبط وتحديد الأهداف المتوقعة بدقة، والاهتمام بعمليات التوجيه والتدريب للعمال ومراقبتهم وتقييمهم من أجل تحسين مهاراتهم حتى يتمكنوا من المحافظة على الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.



الفصل الثاني
النظريات المفسرة لإدارة
الوقت والأداء

لقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة بشكل واضح في أوائل هذا القرن، وترجع جذور هذا الموضوع إلى أعمال وجهود "فريدريك تايلر"، ومن أهم النظريات التي تندرج في إطار بحثنا هذا هي النظريات الكلاسيكية، وتمثل في نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، نظرية البيروقراطية، وكذلك النظريات النيوكلاسيكية وتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو، نظرية ماك جريجور، والنظريات الحديثة والتي تشمل نظرية (Z)، نظرية اتخاذ القرار ونظرية تحليل النظم.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية. وفيما يلي توضيح لكل نظرية من النظريات:

1. نظرية الإدارة العلمية

كان التركيز الأساسي في هذه النظرية على الجوانب المادية في العمل والإنتاج، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص من أهم مبادئ رفع الإنتاجية، ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد "أداة" للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائدا هاما من مساهمة ومشاركة العاملين، لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التي تم تدريبهم عليها، وكان الحافز الأساسي للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي.

وقد بين تايلور المبادئ الأربعة لنظرية الإدارة العلمية وهي:

- إحلال علم له قواعد ومبادئ عامة محل طريقة (الخبرة السابقة)، فالخبرة السابقة تعتمد على خبرة فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد، أما المبادئ فهي تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين.
- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال من أجل رفع مردودية العامل
- الجمع بين العلم أولا وبين الاختيار والتدريب العلمي للعمال ثانيا.
- تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة والعمال (فصل التخطيط عن التنفيذ) حيث تخصص الإداريين بالتخطيط، والعمال بالتنفيذ.¹

وقد قامت النظرية بإجراء التجارب التي تركز على الحركة والزمن، وفي الدراسة التي قام بها "فريدريك تايلور" في إحدى ورش العمل التابعة لشركة (ميدفيل) للفولاذ عام 1881م، وطبقها على 75 عاملا يقومون برفع خامات المعدن على قاطرات النقل في سكة الحديد، وعند اختياره مجموعة من العمال الأشداء بأسلوب علمي، وقام بتدريبهم وتزويدهم بالتعليمات القياسية اللازمة للقيام بالمهمة وبكيفية أداء ذلك العمل من حيث الحركة والزمن اللازم للقيام بها، تبين له أن العامل المؤهل المدرب جيدا (العامل من الدرجة الأولى) يمكن أن يرفع خلال يوم عمله ما مقداره 47 طنا بدلا مما كان

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص: 8.

سابقا 12.5 طنا، وأن ما يتقاضاه من أجر سوف يزداد من 1.15 إلى 1.85 دولار أمريكي، وبالتالي فقد حقق تايلور زيادة في الإنتاجية، وعمل على التقليل من التكلفة ومن الوقت اللازم للإنتاج، ومن ثم زادت نسبة الربح.¹

وقد برز اهتمام هذه الدراسة بالوقت من خلال:

- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة.

- التخلص من الحركات غير الضرورية.

- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية وتمطية بالنسبة إلى تركيب الأفراد.

- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.

- تحديد نسب مئوية تمثل:

- نسب التأخر بسبب الأعطال والحوادث للآلات.

- نسب تمثل بطء العامل في تنفيذ المهمة.

- نسب تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه، ويقوم بإضافتها إلى الوقت الرسمي.

ففرديريك تايلور ودراسته الحركة والزمن والتي هي جزء لا يتجزأ من التخطيط، إذ نحتاج نتائجها عند تخطيط المصنع وتخطيط وضع الآلات بما يضمن انسياب العمل والانتقال بسهولة من آلة إلى أخرى، ومن جزئية إلى جزئية أخرى كذلك، دون عوائق بما يكفل للعامل حرية الحركة دون موانع تذكر قد تؤثر على أداء وظائفه في الوقت المناسب دون إهدار للوقت.

وفي العملية الإنتاجية نجد نتائج التخطيط السليم للمصنع ومواقع الآلات واضحة في انسياب العملية الإنتاجية وأدائها بدرجات عالية من الكفاءة والتوافق، وكذلك في العمليات الأخرى والمهام الوظيفية العديدة كطرق التخزين وتخطيط المخزن ووسائل وأساليب نقل وحمل وتخزين المواد سواء الخام منها والتي تحت الإنتاج والكاملة التصنيع والمعيبة... الخ.

من هذا يتضح دور وأهمية دراسات الحركة والزمن كأحد أهم مؤشرات متغير الوقت في تحسين الأداء من خلال عمليات الإنتاج.²

¹ الصرايرة خالد أحمد، نجوى رمضان إجميد، مرجع سابق، ص: 101.

² صلاح عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص: 18.17.

وهذا ما ذهب إليه "جيلبرت" و"ليليان" في دراستهما للحركة والزمن بشكل أكثر تفصيلاً، أين توصلا إلى أداء العمل بأفضل الطرق في زمن قصير، حيث توصلا إلى طريقة مثلى استطاعا من خلالها إدخال فن التخصصات في العمل وتطوير أدائه، فعمداً إلى وضع قواعد للعمل حيث قاما بتقسيمه إلى عدة أقسام، وكل قسم إلى خطوات، وحددا لكل خطوة جزءاً

من الوقت اللازم للأداء في القسم كله، ورتبا خرائط تخدم هذا الغرض، أطلقا عليها خرائط التدفق المساعدة على دراسة أية عملية وتفصيلاتها.¹

كما ساهم هنري جانيت مساهمة كبيرة من خلال ما يعرف بـ: "خرائط جانيت" وهي أداة للتخطيط والرقابة، تظهر العلاقة بين الأداء المنجز والأداء الذي يجب أن ينجز في وقت محدد، وهذه الخرائط هي:

1- خريطة سجل الآلة: تبين الوقت الضائع لكل آلة في المصنع.

2- خريطة سجل العامل: توضح هل العامل قام بمهامه أم لا، والوقت المستغرق.

3- خريطة التصميم: تختص بتخطيط طريقة العمل لتجنب تضييع الوقت، وإنجاز العمل وفق طريقة تسلسلية تبعا لأهميته، وطبقا للخطة الموضوعية.

4- خريطة مقدار العمل: تبين حجم العمل المطلوب بالوحدات، أو بالساعات، سواء للمصنع كله أو لجزء منه.

5- خريطة تقدم العمل: تبين مقارنة بين ما تم عمله وبين العمل المطلوب إنجازه.²

2. نظرية التكوين الإداري (التقسيم الإداري)

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل والجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة وتحسين أدائها التنظيمي هو انعكاس لكفاءة المدير، كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد

الأكفاء في المنظمة، ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، خاصة ما ارتبط بعامل الوقت والأداء من خلال:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة كمؤشر أساسي عن التخطيط الزمني

- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة كعملية لضبط الوقت اللازم لتنفيذ المهام.

- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

¹ جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضعوف العمل، "ماجستير غير منشور" قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003م، ص: 12.

² عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص: 353.

- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.¹

وقد برز الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية من خلال مبادئها الرئيسية، فمبدأ تحديد الأهداف يعتبر من شروط الإدارة الجيدة للوقت وهي تدخل في عملية تخطيط الوقت، وعدم تحديد الأهداف حسب "إليك ماكنزي"، هو من

مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط كما أن مبدأ تحديد الأهداف الرئيسية في المنظمة يساعد الموظفين على تحديد الأولويات بما يسمح بتحقيق الهدف الرئيسي فيها، وكذلك جمع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) أو مجموعات متشابهة والتي هي من مبادئ تنظيم الوقت. بالإضافة إلى ذلك مبدأ تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد، وذلك بغرض التحكم فيها وتقسيم للعمل من أجل إنجاز تلك المهمات في أسرع وقت وبالتالي إدارته بشكل جيد وتجنب هدره.

عدد من الباحثين والمفكرين في مدرسة التقسيمات الإدارية ساهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها، من بينهم:

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في مدرسة التقسيمات الإدارية ساهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها، من بينهم:

ومن خلال ما سبق، يبدو جلياً أن "هنري فايول" من خلال نظرية التكوين الإداري، اهتم "هنري فايول" برفع الأداء

في المنظمة بطريقة شاملة من خلال وضعه للمبادئ الإدارية التي تتماشى مع التنظيم المبني على أهداف المنظمة، كما تتماشى مع الإنتاج ذو جودة وبكفاءة عالية، وبأقل التكاليف، وبأقصر جهد ممكن، وكل ذلك يتطلب رصداً وتسجيلاً للإمكانيات المتاحة، واستغلالها بطريقة مناسبة في ظل إدارة ذات كفاءة مما يؤدي إلى تقصير الوقت والسرعة في أداء العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

3. نظرية البيروقراطية.

وضع "ماكس فيبر" ما يسمى بالنموذج أو النمط المثالي أو الخالص للتنظيم البيروقراطي، وهو عبارة عن بناء عقلي يتم

تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي، لأنه عبارة عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيراً في الحياة الواقعية، وقد كان الهدف من تكوين هذا النموذج المثالي أن نقارن به الأفعال أو المواقف الواقعية التي نقوم بدراستها.²

¹ خليل محمد حسن الشماع - خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص: 62.

² طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص: 39.

وفي تناول ماكس فيبر لمسألة إدارة الوقت والأداء، فقد حاول التركيز على جملة من المبادئ وهي:¹

1- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل بغية تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

2- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد أو أعضاء المنظمة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة قصد تنظيم الوقت وتحسين الأداء.

3- تخويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

4- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، والحد من أثر العلاقات الشخصية بين الأعضاء على سير المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز.

5- اعتماد معايير المقدرة والكفاءة والخبرة في تعيين الأفراد العاملين في المنظمة بما يتلاءم مع النشاطات التي يقومون بها قصد تحسين الأداء والرفع من معدلات الإنتاج.

6- أسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي (هيراشية)، واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة كآلية لتنظيم الوقت اللازم في رفع الشكاوي أو إصدار الأوامر.

7- اعتماد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيه، على الوثائق، السجلات والمستندات، ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها سير أعمال المنظمة.

8- وضوح وعمومية القواعد والتعليمات وشموليتها والثبات النسبي لها.

وبهذا تكون النظرية البيروقراطية قد أولت اهتماما بالغاً بعامل الوقت والأداء من خلال تقسيم العمل بما يناسب الأفراد، كما أن اتباع الميكانيكية في العمل يؤدي إلى التمكن من العمل وبالتالي السرعة في الإنجاز، أما الالتزام بالقواعد واللوائح فهو من مؤشرات الأداء الجيد والذي يلعب فيه الوقت عنصراً أساسياً، إضافة إلى التدرج الهرمي تحديد الاختصاصات والموضوعية وعدم ترك مجال للعاطفة كلها تساعد على ربح الوقت.

¹ خليل محمد حسن الشماع - حضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 44.45.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

لقد أدى الفشل الذي تعرض له الفكر الكلاسيكي ونظرياته في تحديد الحلول الكفيلة بتطوير المنظمات، خاصة مشكلات العمال، انخفاض كفاءة الأداء، الكساد قبل الحرب العالمية الثانية، إضافة إلى اعتماد المدرسة الكلاسيكية على التنظيم الرسمي وتجاهلها للتنظيم غير الرسمي، هذا الأخير أدى إلى بروز مستويات سلطة أو مراكز قوة تختلف عن التنظيم الرسمي نفسه، ومن بين النظريات التي اهتمت بالجانب الإنساني:

1. نظرية العلاقات الإنسانية

اهتمت هذه النظرية بالجانب الإنساني في مجال الإدارة، ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة وخارجها، وقد بدأ الاهتمام بالزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجاباً على معنوياته، وبالتالي على إنتاجيته.¹

وقامت حركة العلاقات الإنسانية في مجال العمل من خلال تجارب مصانع "هاوثورن" وعلى رأسها "إلتون مايو"، وذلك في الفترة من: 1927م إلى: 1932م، حيث قام بإجراء مجموعة من التجارب والدراسات في مصنع بشركة "ويسترن إلكترونيك" في دائرة هاوثورن بمدينة شيكاغو الأمريكية، وتتكون هذه التجارب من خمس دراسات مستقلة لكل منها مناهجها ونتائجها المختلفة وهذه الدراسات هي:

1- تجارب الإضاءة.

2- حجرة اختبار خط التجميع المناوب (أي القائم بالعمل وقت البحث).

3- تقسيم المجموعات إلى فرق.

4- برنامج المقابلات.

5- حجرة ملاحظة شبكة الأسلاك.

وأثناء القيام بالدراسة كانت نسبة كبيرة من قوة العمل تتكون من الأجانب أو أبناء المهاجرين، وكانت نقابة العمال وقتها ضعيفة غير مؤثرة، ومع ذلك لم تكن تبذل أي محاولات جادة لدعم كيان النقابة وكان مدير المعمل آنذاك "لورانس هندرسون"، المتخصص في الكيمياء الحيوية، كما كان يقدم في بعض الأحيان محاضرات في علم الاجتماع، وهو يشغل مكانة متميزة في تاريخ البحث الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية تحت إشراف مشترك من بعض العاملين بالشركة، وفريق من الباحثين بجامعة هارفارد بقيادة "إلتون مايو" وقد ركزت على علاقات الأفراد مع مختلف الجهات.²

وقد تم إعطاء العامل فترة للعمل وفترة للراحة، مما ينعكس بشكل إيجابي على روحه المعنوية، وبالتالي على إنتاجيته،

¹ أحمد نادر أبو شبيحة، مرجع سابق، ص: 29.

² محمد الجوهري، علم الاجتماع التطبيقي، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 2008، ص: 29.

وجعل العمال يشعرون بمسؤوليتهم وبأهمية الدور الذي يؤديه من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، فهم يمثلون عنصراً أساسياً فيها، وذلك يوفر كثيراً من الوقت يمكن استغلاله في أنشطة منتجة أخرى.

وتبرز أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الإنسانية والاجتماعية، حيث تم التوصل من خلال التجارب والدراسات السابقة إلى أن الإنتاجية تعتمد إلى حد بعيد على عمل العاملين كفريق متعاون بشكل طبيعي، ويرتبط اندفاع الأفراد وتعاونهم بمدى الاهتمام بهم من قبل رؤسائهم والمشرفين عليهم، وبعدم الإكراه والإجبار في التعامل معهم، وبمشاركتهم في صنع القرارات والتغييرات التي تؤثر عليهم، وبذلك نظر الباحثون في تلك المرحلة إلى المؤسسة كنظام اجتماعي، فركزوا على

السلوك واتجاه ومشاعر وحاجات العاملين بشكل رئيسي، ولجميع هذه الأمور تأثير مباشر على هدر وإضاعة الوقت أو توفيره والاستفادة منه.

وتتحلى أهمية ودور الوقت في هذ النظرية فيما يلي:

- 1- يؤدي الوقت إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر في العاملين، وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز وزيادة الإنتاج.
- 2- يؤدي الوقت إلى اتساع المؤسسات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة، ويؤثر ذلك على قدرات ومهارات الإداريين والأفراد، فالمدبر الذي يدير مؤسسة صغيرة، سيجد صعوبة كبيرة في إدارة مؤسسة كبيرة فيها الكثير من التداخلات والإمكانات التقنية، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من قدرته وإمكاناته وخبراته التي اكتسبها من قبل، ولن يستطع مواكبة التطورات الحاصلة إلا بإجراء التدريب والتأهيل لإدارة المؤسسة الكبيرة، وهذا بالطبع يحتاج إلى الكثير من الوقت لبلوغه، أما العمال الذين تعودوا على أداء الأعمال البسيطة فإنهم لا يتمكنون من مواكبة العمل الكبير الذي يحتاج إلى مهارات وخبرات ومعلومات كبيرة، فالعمل الجديد يحتاج إلى الكثير من التفكير والجهد حتى يمكن مسايرة اتساع المؤسسات وزيادة تعقيدها، فالقلق لا يزال يلاحق الإداريين والعمال على حد سواء، على أن التخطيط والتحليل الدقيقين للوقت يؤديان إلى نتائج إيجابية في هذا المجال.

- 3- يؤثر الوقت على أعمال العاملين، والملاحظ أن العامل عندما يبدأ عمله في المؤسسة فإنه قد يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل ثم يسعى بعد مرور مدة من الزمن إلى جماعة يرتكز عليها في أعماله، ويتأثر بيئته تدريجياً عبر الزمن، ويتسع خياله، وتزداد مداركه، ويتكيف بصورة أكبر مع المواقف، وكلما تقدم به الزمن ازدادت مداركه وتركيزه وتصوره لآفاق المستقبل. فالعامل المبتدئ يفكر في حاضره، وعندما يتقدم به الوقت ويكتسب خبرة أكثر وينضج، تفكيره، فإنه قد يفكر في المستقبل ويتخذ من الماضي قواعد يمكن أن يستفيد منها في المستقبل، فالوقت يصقل الفرد ويزيد من مداركه ويشعره بالمسؤولية ويجعله قادراً على التكيف مع المتغيرات والتطورات الصناعية، أو مع طرق وأساليب العمل والإنتاج الحديثة المعاصرة.¹

فالإنسان يتطور حتى يصبح قادراً على تكوين شخصيته الاجتماعية وقادراً على العطاء ورفع مستوى الأداء.

¹ محمد الجوهري، المرجع نفسه

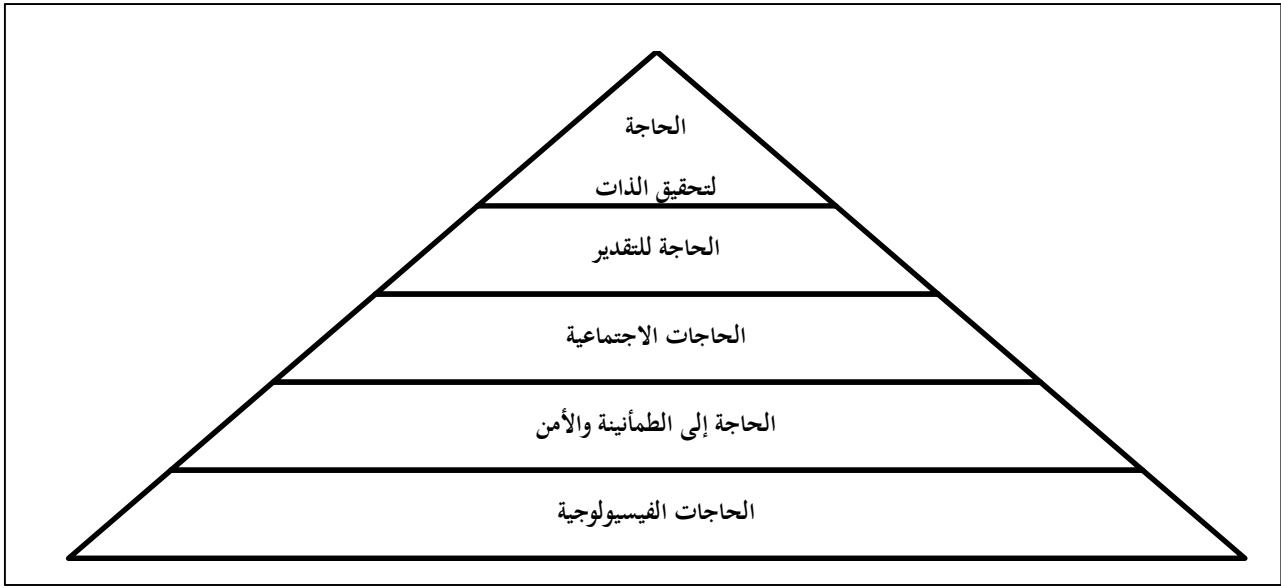
- 4- هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل، وتحد من إمكانياته ونضجه، ومن ذلك نظام الحوافز، نظام الرقابة والإشراف، والهيكل التنظيمي المغلق وغيرها، وهذه الأمور تحد من نشاط العامل وتفقدته الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة.

2. نظرية الحاجات (ماسلو)

لقد رأى "ماسلو" أن الحاجات الإنسانية تأخذ شكلاً هرمياً متسلسلاً في الأهمية وقد صنفها إلى خمسة مستويات وهي من الأدنى إلى الأعلى كما يلي:

- أ- الحاجات الفيسيولوجية: وتشمل الغذاء، المسكن، وغير ذلك من الحاجات الأساسية للفرد.
- ب- حاجات الأمن: ويقصد بها حاجة الفرد إلى درء الأخطار، ومواجهة التهديدات.
- ج- الحاجات الاجتماعية: وتشمل حاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة أو جماعات وإلى تكوين صداقات.
- د- الحاجة إلى الشعور بالأهمية: وهي حاجة الفرد إلى التقدير وكل ما يؤكد له أهميته وأهمية الدور الذي يقوم به.
- هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي أعلى نوع من الحاجات وتشمل الحاجة إلى تحقيق المنجزات والإبداع.¹

شكل رقم (09): سلم ماسلو للحاجات



المرجع: خليل محمد حسن الشماع - خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص: 139.

¹ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص: 108.107.

فقد أخذت هذه الحاجات شكلا هرميا تصاعديا يبدأ بالحاجات الأساسية، وينتهي بحاجات تقدير الذات، وهي مساهمة كبيرة ومفيدة تمكن من تحديد حاجات الفرد وتصنيفها، ومعرفة ماهي الحاجات الضرورية في الوقت الحالي وما هي الحاجات التي يمكن تأجيلها، فهذه النظرية مفيدة كثيرا في التخطيط للوقت وخاصة في تحديد الأولويات أي الأعمال الواجب القيام بها حاليا، والأعمال التي لا تشد الانتباه في هذه المرحلة، والأولويات واضحة خالية من أي اختلال فيها، من خلال إدخال هذه الحاجات ضمن خطط لتحقيقها في وقتها، وتجنب تضييع الجهود والوقت، لأن التقسيم يؤدي إلى الحد من الفوضى وريح الوقت وذلك من خلال الإدارة الجيدة له، كما أنها تعتبر تحريكا لدافعية الفرد نحو الأداء الجيد.

3. نظرية دوغلاس ماك جريجور

نظرية دوغلاس ماك جريجور: من خلال دراساته أن القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسؤولين ولا يحبون العمل واطلق على ذلك نظرية (X) وعلى الجانب المعاكس وضع نظرية (Y) التي تفرض ان الأفراد يميلون الى حب العمل.

الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X)

- * أن معظم الافراد لا يحبون العمل.
- * يجب مراقبة الافراد وتهديدهم لدفعهم للإنتاج والأداء.
- * أن الأفراد يميلون إلى تجنب المسؤولية.
- * أن الحوافز المادية هي الدافع الأساسي للعمل.
- * أن معظم الأفراد غير مبدعين ولا يمكنهم حل المشكلات.
- أما الافتراضات التي قامت عليها نظرية (Y) فهي:
- * أن الأفراد يحبون العمل.
- * أن الرقابة الخارجية والتهديد ليست العناصر الوحيدة لبذل الجهد.
- * أن الافراد على استعداد لتحمل المسؤولية.
- * أن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد.
- * أن الافراد لديهم القدرة على التخيل والابتكار وحل المشكلات.¹

فمن خلال نظرية دوغلاس ماك جريجور فإن الإنسان ذو حاجات لا تنتهي إلا بانتهائه هو، فكلما سد حاجات معينة تظهر حاجات أخرى يرغب في إشباعها وتبقى تحرك سلوكه، وإن لم يشبعها يسلك سلوك لا يرضي الإدارة، فتضنه سمة من سماته، مع أن هذا السلوك في الحقيقة قد برز نتيجة لامتناع الإدارة عن إشباع تلك الحاجة. ويظهر اهتمام نظرية دوغلاس ماك جريجور بالوقت من خلال تشجيع الرقابة وتشجيع الحوافز المادية، وكذلك

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 98 . 99.

الاستغلال الأمثل لقدرات الأفراد وحل المشكلات بالإضافة إلى تنمية الابتكار كلها تؤدي إلى استثمار جيد للوقت هذا يؤدي إلى تحسين الأداء، كما أن نظرية (X) اعتبرت أن العنصر الأساسي الذي يؤثر في المنظمة والذي يلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهدافها المسطرة هو اعتماد السلطة والسيطرة والرقابة والإشراف بفعالية كبيرة أما نظرية (Y) فهي تسعى لخلق تكامل بين الفرد والمنظمة، فمن خلالها تحاول المنظمة خلق ظروف تنظيمية تسمح للعاملين فيها تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة، فهي لا تعتمد على أسلوب السلطة والسيطرة والرقابة على أعمال الأفراد، بل تسعى إلى تنشيط أسلوب الرقابة الذاتية لأفراد التنظيم، والأسلوبان حسب النظريتين يعتبران من أهم عناصر الرقابة على الوقت بالرغم من اختلاف الأسلوب.

ثالثاً: النظريات الحديثة

جاءت النظريات الحديثة بعد نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، فقد استفادت من أخطاء التجارب السابقة، وحاول روادها الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم، ومن أهم هذه النظريات:

1. نظرية (Z)

استمدت نظرية (Z) مقوماتها الفكرية والفلسفية من التجربة اليابانية في الإدارة، ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، فقد حددت معالم هذه النظرية بثلاثة مرتكزات أساسية تضمنت "الثقة"، "المهارة" و"المودة"، وقد أكدت هذه النظرية على الجوانب الإنسانية وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل، ويمكن إيجاز سمات المنظمة في إطار نظرية (Z) كما يلي:¹

- * التوظيف الدائم (مدى الحياة)
- * البطء في التقويم والترقية
- * عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية
- * وسائل الرقابة الضمنية
- * اتخاذ القرارات جماعياً
- * المسؤولية الجماعية
- * الاهتمام الشمولي بالعاملين

¹ خليل محمد حسن الشماع - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 110.111.

* الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية.

ويمكن إبراز اهتمام هذه النظرية بإدارة الوقت من خلال التوظيف الدائم للموظف حيث تجعل هذا الفرد يحس وكأنه جزء من هذه المؤسسة التي وظيفته فتزيد من ولاءه وإخلاصه لها ومحافظته عليها بما في ذلك الاستثمار الجيد للوقت لصالح المؤسسة، كما أن عدم الاختصاص في الحياة العملية تؤدي إلى كسر الروتين والملل، كما أنها تشعر العامل عندما يبدأ في تخصص معين بحيوية ونشاط، كما أنها تنمي روح الإبداع لدى العمال وكلها تؤدي إلى استثمار جيد للوقت، كما أن الرقابة الضمنية غير الواضحة تشجع الرقابة الذاتية حيث تجعل كل فرد يراقب ذاته والتي هي شرط أساسي من شروط الإدارة الجيدة للوقت، بالإضافة إلى ذلك البطء في التقويم والترقية وذلك لأن أعمال الموظف في بعض الأحيان تحظى بالقبول لكنها لا تأتي بالنتائج المرجوة إلا بعد مدة زمنية، وهذا لأن المؤسسة تريد نتائج حقيقية لأداء أفرادها مما يجعل الأفراد يعملون بجد من أجل

تحسين مستواهم وتجنب الأخطاء أي الرقابة الذاتية وتجنب التراخي التسويف، كما أن المسؤولية الجماعية تشجع العمل كفريق وبجهود جماعية مشتركة، فتلك الجهود ضرورية لنجاح المؤسسة، فهي تشجع روح الفريق بين الموظفين وتدعم حافزيتهم للعمل، وكذلك تجعلهم ينصهرون في مجتمع صغير مما يقلل من النزاعات فيما بينهم وهي كلها مؤشرات إيجابية لإدارة الوقت. كما أن الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها، وهي اجتماعات قد تكون أسبوعية لمجموعة من العمال، لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول، وهي استغلال للوقت في أمور مفيدة، كما أنها تفيد في التخطيط واستدراك الأزمات التي قد تحدث قبل الوقوع فيها، وتجنب فلسفة الإدارة بالأزمات التي تعتبر من مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط.

2. نظرية اتخاذ القرار

من أشهر رواد هذه النظرية "هربرت سيمون" الذي تنبه إلى استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في الإدارة، لما لها من قدرات كبيرة مثل التخزين وحفظ المعلومات والبيانات وتحليلها، والمفاضلة بين البدائل، واختيار الأمثل منها.¹ لقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة وعدلتها، وأضافت إليها، وطورتها، وقد احتلت فيها إدارة الوقت مكانة بارزة، واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، ومن أشهر روادها "هربرت سيمون". واعتمدت هذه النظرية على الأحداث الماضية التي ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة، وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، والوقت في هذه الحالة يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا.

¹ خالد أحمد الصرايرة، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص: 99.

3. النظرية الرياضية (مدرسة تحليل النظم)

تقوم هذه المنظمة على افتراض أن المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو حتى يبلغ مرحلة متقدمة من العمر ثم يموت، وكل مرحلة منها تمثل حقبة زمنية قد تطول أو تقصر حسب أوضاع المنظمة، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.¹ اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها، وإدارة وقتها، حيث أن في مختلف مراحل حياة الإنسان توجد مرحلة من حياته يكون فيها هذا الإنسان ينتج بدرجة قصوى. وقد توصلت هذه النظرية إلى أن المنظمة تقوم على التفاعل بين البيئة والمتنافسين والدولة والزبائن ومختلف المنظمات الأخرى ... الخ. وكان لهذه النظرية اهتمام بالوقت وقد برز ذلك من خلال أهميته في الطريقة العلمية، وحساب التفاضل، ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

¹ الصرايرة خالد أحمد، نجوى رمضان إحميد، المرجع السابق، ص: 100.

خلاصة

بعد قيامنا بهذا العرض المتعلق ببعض النظريات الخاصة بالإدارة، اتضح جلياً مدى اهتمام هذه النظريات بالوقت واهتمامها به، وذلك في جميع مراحلها التطبيقية، فالإدارة هي في جوهرها تحقيق أهداف معينة، ولكي يتم تحقيق هذه الأخيرة لا بد من توفر مقدار من الوقت، كما أن مختلف وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة واتخاذ القرارات) تحتاج إلى وقت، ومن هنا تبرز أهمية الوقت لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل عنصر من عناصر الإدارة، فكل الأعمال الإدارية بمختلف أنواعها تحتاج إلى وقت، كما تحتاج كذلك إلى توقيت مناسب لكي يتسنى لها تحقيق أهدافها المنشودة، ووقت العمل ساعات ودقائق محدودة، لذا يجب أن يكون هناك استثمار جيد لها بشكل جيد.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة الوقت في مختلف الحقول الميدانية، كما تناولت عدة دراسات أخرى موضوع الأداء الوظيفي سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، فمنها ما تناولت العلاقة بين إدارة الوقت المتمثلة في أحد أبعاد إحدى الوظائف الأساسية للإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) مع أحد أبعاد الأداء، ومنها ما تناولت العلاقة بين إدارة الوقت وعلاقات العمل (اتصال، اتخاذ القرارات... الخ)، وكذلك هناك دراسات تناولت العلاقة بين إدارة الوقت عن طريق أحد عناصر وظائف الإدارة الأساسية مثل تأثير تحديد الأولويات (والتي هي عنصر أساسي في التخطيط) على الأداء، وسنعرض فيما يلي بعض هذه الدراسات، حسب الترتيب الزمني الذي أُنجزت فيه.

أولاً: الدراسات الجزائرية (المحلية)

1. دراسة "زوقار يمينية"، "صفوان أمينة"، تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2014م – 2015م، بعنوان "إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة بالمركز التجاري (أنو) بعين الدفلى"،
- طبيعة الدراسة: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
وقد تمت هذه الدراسة بالمركز التجاري "أونو" ب"عين الدفلى"، و كان ذلك خلال الفترة الممتدة من 01 فيفري 2015 إلى غاية 31 أفريل من نفس السنة.

فرضيات الدراسة

- لا توجد علاقة بين إدارة الوقت وتحسن مستوى أداء العاملين.
- لا يوجد علاقة بين تخطيط الوقت وتحسين مستوى أداء العاملين.
- لا يوجد علاقة بين تنظيم الوقت وتحسين مستوى أداء العاملين.

- لتوجيه الوقت أثر على أداء العاملين.
- لرقابة الوقت علاقة مع تحسين مستوى أداء العاملين.
- إن هدر الوقت يؤثر سلبا على أداء العاملين.
- وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت و تأثيره على أداء العاملين و كيفية إدارته.
- التعرف على مضيعات إدارة الوقت و كيفية السيطرة عليها
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد العاملين على الاستغلال الأمثل لساعات العمل و التي تساعد على تحسين الأداء¹.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

أ- النتائج النظرية

- إدراك العاملين لأهمية الوقت
- إن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت
- تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعليم المرؤوسين على الأعمال بصورة صحيحة في الوقت

¹ بمينة زوقار، أمانة صفوان، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين، دراسة حالة - المركز التجاري "أنو" - عين الدفلى، "مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي في إدارة الأعمال غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2016-2017.

الصحيح

- يعتبر توفير الوقت من أهم الأولويات لدى العاملين لأن ذلك سر نجاح إدارة الوقت
- إن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأداء في العمل
- ب- النتائج التطبيقية
- يعتمد المركز التجاري على تخصيص زمن محدد للقيام بعملية التخطيط للوقت لتحسين أداء العاملين.
- تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية حول إدارة الوقت وهذا ما يساعد في تحسين أداء المؤسسة
- هناك أثر مرتفع لعنصري إدارة الوقت (التخطيط والرقابة وهدر الوقت) على رفع أداء العاملين بالمركز التجاري "أنو" عين الدفلى.
- هناك أثر منخفض لعنصري إدارة الوقت (التنظيم والتوجيه) على رفع أداء العاملين بالمركز التجاري "أنو" عين الدفلى
- يستخدم المركز التجاري معايير مناسبة لزيادة من كفاءة وفعالية أداء العاملين.
- لا تقوم المؤسسة بتقديم حوافز للعاملين بها.¹

2. دراسة سمية عجمي سنة 2016، بعنوان "دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة - دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي.

- طبيعة الدراسة: مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير في إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر للسنة الجامعية 2015 - 2016. هذه الدراسة أجريت بهدف إيجاد العلاقة بين تطبيق إدارة الوقت وتحسين الفعالية التنظيمية باعتبار هذين المتغيرين الأكثر أهمية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكان ذلك بوكالات البنك الوطني الجزائري لأم البواقي في الفترة الممتدة من 20 أبريل 2016 إلى غاية 20 ماي 2016.²

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بوكالات البنك الوطني الجزائري المتواجدة بأم البواقي والذين بلغ عددهم 32 شخص، وقد استخدمت الباحثة المسح الشامل في دراستها.

وقد شملت الاستبانة أسئلة تغطي (03) محاور رئيسية تمثلت في محور البيانات الشخصية، محور إدارة الوقت وحور الفعالية التنظيمية.

¹ يمينة زوقار، أمانة صفوان، المرجع السابق

² سمية عجمي، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة - دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري - أم البواقي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي غير منشورة، الجزائر، 2015 - 2016. وقد توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. النتائج النظرية:

- تمثل إدارة الوقت استثمار الوقت في العمل بالطريقة المثلى.
- يعد تطبيق الإدارة الناجحة للوقت مصدر الابتكار والتجديد والابداع.
- تساهم إدارة الوقت في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين فعاليتها التنظيمية.
- يعمل تحقيق الأهداف في آجالها على إكساب المؤسسة مزايا تنافسية.
- من أهم أنواع الوقت:

- وقت يمكن تنظيمه أو إدارته،

- وقت يصعب تنظيمه أو إدارته.

2. النتائج الميدانية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والفعالية التنظيمية بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تنظيم الوقت وبعد إنتاجية العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند

مستوى دلالة (0.05).

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستغلال الأمثل للوقت وبعد الأداء الجيد للعامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأمر البواقي عند مستوى دلالة (0.05).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التغلب على مضيعات الوقت وبعد الروح المعنوية للعامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأمر البواقي عند مستوى دلالة (0.05).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إدارة الفراغ وبعد كفاءة العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأمر البواقي عند مستوى دلالة (0.05).¹

3. دراسة "مسعودي حنان"، بعنوان "أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي - دراسة حالة بالمصحة الطبية الجراحية - الضياء - ورقلة.

- طبيعة الدراسة: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

¹ سمية عجمي، المرجع السابق

- التعرف على أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- معرفة الاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- معرفة واقع إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تمت هذه الدراسة بالمصحة الطبية الجراحية - الضياء - ورقلة، وشملت عينة الدراسة 65 عاملا من أصل 70 عاملا في المؤسسة، حيث قام الباحث بتوزيع 65 استبيان على العينة، وقد تم استرجاع 60 منها بنسبة % 92.30 منها، وبلغت عدد الاستبيانات المفقودة 05 استبيانات.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات مرتفعة من إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة مما ينفي صحة الفرضية الأولى.

- أثبتت الدراسة أن هناك مستويات متوسطة من الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة مما ينفي صحة الفرضية الأولى.

- دراسة "حفصة مناد"، بعنوان "أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري - دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية - عين الدفلى"

- طبيعة الدراسة: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، عين الدفلى.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الوقت و الأداء الوظيفي للعاملين.
- التعريف بالأداء الوظيفي وتبيين العوامل المؤثرة فيه.
- الرغبة في الوقوف عند إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعنصر البشري بصورة مباشرة وذلك من خلال دراسة ميدانية توضح كل ما تمت الإشارة إليه.¹

وقد ركزت هذه الدراسة على معالجة إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعنصر البشري بالمنظمة ومن ثم مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العنصر البشري، وتمت على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية عين الدفلى، في الفترة ما بين الثاني من 02 جانفي 2017 إلى غاية 31 مارس 2017 من السنة الجامعية 2016 - 2017.

- وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: هناك تأثير كبير لإدارة الوقت على أداء العاملين.

¹ حنان مسعودي، أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي - دراسة حالة في المصححة الطبية الجراحية "الضياء" - ورقلة، "مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال المؤسسة غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة بين تخطيط الوقت وأداء العاملين.
- توجد علاقة بين تنظيم الوقت وأداء العاملين.
- توجد علاقة بين توجيه الوقت وأداء العاملين.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

هناك أثر إيجابي لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، ورقابة الوقت) في تحسين أداء العاملين.

- هناك أثر مرتفع لعنصر إدارة الوقت (التخطيط والتنظيم والتوجيه) على رفع أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية.

- هناك أثر منخفض لعنصر إدارة الوقت (هدر الوقت) على رفع أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية.
- هناك أثر متوسط (قوي) لعنصر إدارة الوقت (الرقابة) على رفع أداء العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية.
- يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية على توجيه العاملين وتخصيص زمن معين للقيام بعملية التخطيط للوقت لتحسين أداء العاملين.

- تؤثر عناصر إدارة الوقت إلى حد ما على أداء الأفراد العاملين من خلال تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الوقت.

4. دراسة يمينة بن ططش: تمت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017 - 2018، بعنوان " تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين" دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته "OROLAI" ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء "CNAS" سعيدة.

- طبيعة الدراسة: مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د الطاهر مولاي، ولاية سعيدة للسنة الجامعية 2017 - 2018. هذه الدراسة أجريت بهدف تحقيق الأهداف التالية:

- تبيان أهمية عنصر الوقت ومتغيراته الأساسية.
- محاولة التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت وتأثيره على أداء العاملين وكيفية إدارته.
- الكشف عن المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في المنظمات على إدارة وقتهم.¹

انجزت الدراسة الميدانية على عينة إجمالية مكونة من 80 موظفا حيث تم أخذ 40 موظف من مؤسسة تصنيع الحليب و 40 موظف من مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء والواقعتين بسعيدة. اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على استبيان واحد للمؤسستين في جمع المعلومات من الأفراد والمتعلقة بموضوعها.

¹ يمينة بن ططش، مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته OROLAI ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS-سعيدة، "مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الإنتاج والتكوين غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، 2017 - 2018.

ويتكون الاستبيان من 05 محاور وهي:

- البيانات الشخصية: وتتكون من 05 أسئلة.

- بيانات حول إدارة الوقت: يتكون من محاور حول وظائف إدارة الوقت.

- بيانات حول أداء العاملين: تتكون من 20 سؤالا.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة الوقت ومتغير أداء العاملين حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.663 وعليه فان العلاقة بين المتغيرين إدارة الوقت وأداء العاملين هي علاقة طردية وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

من خلال نتائج الدراسة أن المؤسسة الصناعية "OROLAI" تولي اهتمام أكبر للوقت مقارنة بمؤسسة

خدماتية ودلالة على ذلك أن علاقة ارتباطية بين وظائف إدارة الوقت وأداء العاملين قوية بقيمة 0,757 فما

كانت علاقة ارتباط بين الوظائف إدارة الوقت وأداء العاملين في مؤسسة خدماتية "CNAS" متوسطة.¹

ثانيا: الدراسات العربية

1. دراسة محمود محمد يحي عدارية سنة 2006 م بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث

الأساسية في الضفة الغربية"

طبيعة الدراسة: رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين.

تناولت هذه الدراسة العمل اليومي لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة على صعيد جميع مستويات المهام الإدارية الثلاثة (الإداري، الفني والاجتماعي) والكشف عن واقع الأداء في إدارة الوقت في ضوء بعض المتغيرات.

استخدم الباحث أداة استبيان من عينة تتكون من (93) فرد بطريقة عشوائية منها (70) مدير ومدير، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

* وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين معدل كمية الوقت الذي يصرفه المديرون والمديرات على المهام و بين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها، وقد أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها:

* اعتماد إدارة الوقت كمنهاج تعليمي للتلاميذ المدرسة وتنظيم دورات تدريبية للمدرّاء والمعلمين والعاملين لتحسين الأداء.²

1 مينة بن ططش، المرجع السابق

2 محمود محمد يحي عذارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية بالضفة الغربية، "ماجستير غير منشور"، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006.

2. دراسة عبير فوزي الخطيب سنة 2009م بعنوان "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، وهي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن".

طبيعة الدراسة: مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

هذه الدراسة أجريت بهدف تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني وعددها (03) شركات، واستخدمت في الدراسات ذات الاستبيان مكونة من (140) موظف وموظفة في المستويات العليا والوسطى والمشرفين، ويمثلون نسبة (10%) من مجتمع الدراسة البالغ (1400) عنصر موزعين على ثلاث شركات، وقد شملت الاستبانة أسئلة تغطي (05) محاور رئيسية أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها: محاولة معرفة عنصر الوقت و المتغيرات الأساسية له

* أن هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين.

* تخصيص زمن محدد للعمل تخطيط للوقت يعد من أهم عوامل إدارة الوقت.

* وجود علاقة لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

* يتأثر مستوى أداء الموظف بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

وخلصت إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

* عقد دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الوقت.

* ضرورة قيام العاملين باستخدام أدوات إدارة الوقت، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين¹

1 عمير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، ماجستير غير منشور، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

3. دراسة " أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل "، تمت سنة 2009، بعنوان "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم"

- طبيعة الدراسة: مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

هذه الدراسة أجريت بهدف تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم.

- بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم.

- معرفة العلاقة بين فاعلية إدارة الوقت والأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.²

- الكشف عن أثر كل من الجنس والتأهيل وسنوات الخدمة على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

- الكشف عن أثر كل من الجنس والتأهيل وسنوات الخدمة على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

انجزت الدراسة الميدانية على مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المدراء أنفسهم، وكان ذلك خلال العام الدراسي 2008 2009م، أما موضوع الدراسة فقد تمحور حول العلاقة بين فاعلية إدارة الوقت والأنماط القيادية السائدة (الديمقراطية، الأوتوقراطية والترسيلية).

قامت الباحثة بتصميم استبانتين كأداة للدراسة، الأولى تتعلق بفاعلية إدارة الوقت، واشتملت على (32) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي: المهام الإدارية، المهام الفنية والمهام الشخصية، والثانية فتتعلق بالأنماط القيادية، وقد اشتملت على

(31) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي: (النمط الديمقراطي، النمط الأتوقراطي والنمط الترسلّي)، وقد قامت الباحثة باستخدام نظام (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إدراك مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة أهمية الوقت باعتباره مورداً مهماً.

- إن مديري المدارس الثانوية يمارسون الأنماط الثلاثة بدرجات مختلفة، ولكنهم يعطون أولوية للنمط الديمقراطي، نظراً لما يتميز به من خصائص ومميزات.¹

¹ الأسطل أميمة عبد الخالق عبد القادر، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، "ماجستير غير منشور"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لجنس المدير في مجال المهام الإدارية لصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لجنس المدير في مجالي المهام الفنية والشخصية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير) فما فوق في مجال المهام الإدارية، وذلك لصالح (ماجستير فما فوق).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت في مجالي المهام الفنية والشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فما فوق).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة: (أقل من - سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) متوسطات التقديرات المتوقعة في مجالي النمط الديمقراطي والترسلّي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لصالح الذكر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) متوسطات التقديرات المتوقعة حول مجالي النمط الأوتوقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) بين متوسطات التقديرات المتوقعة في كل مجال من مجالات الدراسة حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).
- توجد علاقة طردية إيجابية بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- لا توجد علاقة بين درجة فاعلية إدارة الوقت والنمطين الأتوقراطي، والترسلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

1 أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، المرجع السابق

4. دراسة راوية تيسير غزاوي تمت سنة 2012، بعنوان "إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم"

- طبيعة الدراسة: مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن. هذه الدراسة أجريت بهدف تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.
- مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم.
- معرفة أثر إدارة الوقت في الدائرة على أداء العاملين.

أنجزت الدراسة الميدانية على جميع العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال المتمثلة في (محافظة اربد، ومحافظة جرش، ومحافظة عجلون، ومحافظة المفرق)، فقد تم توزيع 181 استبيان على هؤلاء العاملين، وقد تم استرجاع 159 استبانة اعتبرت صالحة للتحليل الإحصائي،

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية

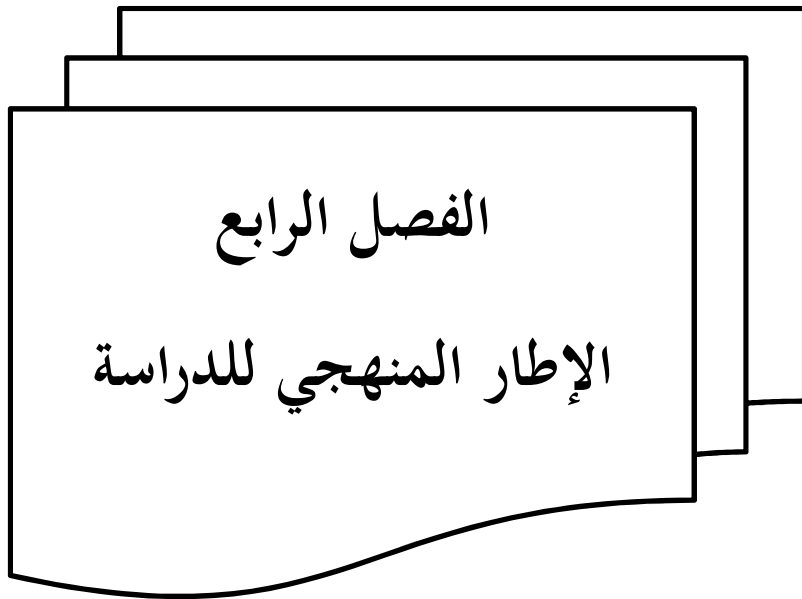
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى أداء
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى أداء العاملين F دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال.¹

1
راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات بإقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، "ماجستير غير منشور"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.

خلاصة

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسات السابقة، تمكنا من معرفة الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الوقت في مختلف المجالات وفي مختلف المؤسسات، كما أثبتت أن هناك علاقة بين إدارة الوقت والأداء، فقد أثبتت الدراسات السابقة أن الإدارة الجيدة للوقت تؤدي إلى أداء جيد، كما أن الأداء الجيد يتطلب إدارة جيدة للوقت.

فالدراسات المتعلقة بإدارة الوقت كثيرة من حيث العدد، ومتنوعة من حيث ربطها بالعديد من المتغيرات بما فيها الأداء الذي هو موضوعنا، وهذا ما يساعدنا على تحليل النتائج على ضوء هذه الدراسات، مما يبين لنا وبوضوح العلاقة بين متغيرات إدارة الوقت والأداء، أو علاقة أحد المتغيرين بمتغير آخر، ومدى ثباتها أو تغيرها تحت ظروف متباينة، وفي أزمنة مختلفة.



الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

بعد استعراض الجانب النظري من الدراسة، وأهم المفاهيم الخاصة بإدارة الوقت والأداء، ونظراً لأهمية الموضوع، وتدعيماً لما تم عرضه سابقاً، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي محاولة التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت والأداء من خلال مؤشرات بعض أبعاد إدارة الوقت والأداء، وقد ارتأينا أن نقدم مجالات الدراسة، وتمثل في المجال الزماني للدراسة، والمجال المكاني الذي سنقدم من خلاله المكان الذي أجريت فيه الدراسة، والذي يتخلله تقديم لمحة تاريخية عن هذه المؤسسة وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، والعينة وكيفية اختيارها، وأسلوب التحليل المستخدم.

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ: "بوعاتي محمود"، "قالمة".

أ- التعريف بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية

سنقوم بتقديم مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية

أ.1. الموقع الجغرافي

تقع مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية (CAB) ببلدية "بوعاتي محمود" والتي تقع بالشمال الشرقي لولاية "قالمة"، حيث تبعد عن عاصمة الولاية "قالمة" بـ 19 كلم، ويجدها من الشرق بلدية "الفجوج"، ومن الشمال بلدية "النشماية"، أما من الغرب بلدية "بكوش لخضر" التابعة لولاية "سكيكدة" وجنوبا بلدية "الركنية".

سنقوم بتقديم مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية

أ.2. لمحة تاريخية عن مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية

أسس المجمع الصناعي "عمر بن عمر" سنة 1984م من طرف المؤسس الرئيسي "عمر بن عمر" الأب من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 24 طن يوميا، حيث استطاع أن يفرض نفسه من خلال منتجاته ذات الجودة العالية والتنوع الممتازة، مما جعلها تتميز في مجال إنتاج المصبرات الغذائية على مستوى السوق الوطنية.

بعد وفاة الأب تولى الأبناء مسؤولية تسيير المنظمة بالسير على خطى أبيهم، وبعد عقدين من الزمن وبفضل الجهود الكبيرة أصبحت منظمة "عمر بن عمر" الرائد في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 1500 طن من الطماطم المحولة مما جعلها تستحوذ نسبة معتبرة من السوق المحلية.

يضم مجمع "عمر بن عمر" ثلاث منظمات رئيسية لكل واحدة اختصاصها وهي:

- منظمة (MAB) التي تتولى تحويل القمح الصلب إلى سميد.

- منظمة إنتاج العجائن بمختلف أنواعها (كسكس، معكرونه، سباقيتي ... الخ).

- شركة (CAB) التي تنتج المصبرات بمختلف أنواعها (طماطم، هريسة، مربى)، حيث اتخذت هذه الأخيرة منحى تصاعدي، فقد تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة، فقد زادت كمية الإنتاج من 300 طن سنة 1986م إلى 100000 طن سنة 2018م، مما جعلها من أبرز المنظمات من خلال إنتاج عدة أصناف من المصبرات الغذائية المتمثلة في:

- مصبرات معجون الطماطم في علب من حجم (01 كلغ) و(0.5 كلغ).

- مصبرات الهريسة والمتمثلة في علب من حجم (01 كلغ)، (0.5 كلغ) و(0.25 كلغ).

- مصبرات المربى والمتمثلة في علب من حجم (01 كلغ) و(0.5 كلغ).

كما عملت المؤسسة على إنشاء وحدات أخرى لدعم الإنتاج الوطني تتمثل في:

- التوابل.

- طماطم البيتزا.

- صلصة الطماطم.

ولضمان نوعية واستمرارية المنتج الأولي عمدت الشركة إلى سياسة جديدة تجسدت في إنشاء مشتل، وهذا لدعم الفلاحين بكل الوسائل العملية التي تسمح بزيادة في منتج الطماطم الصناعية كما ونوعا.

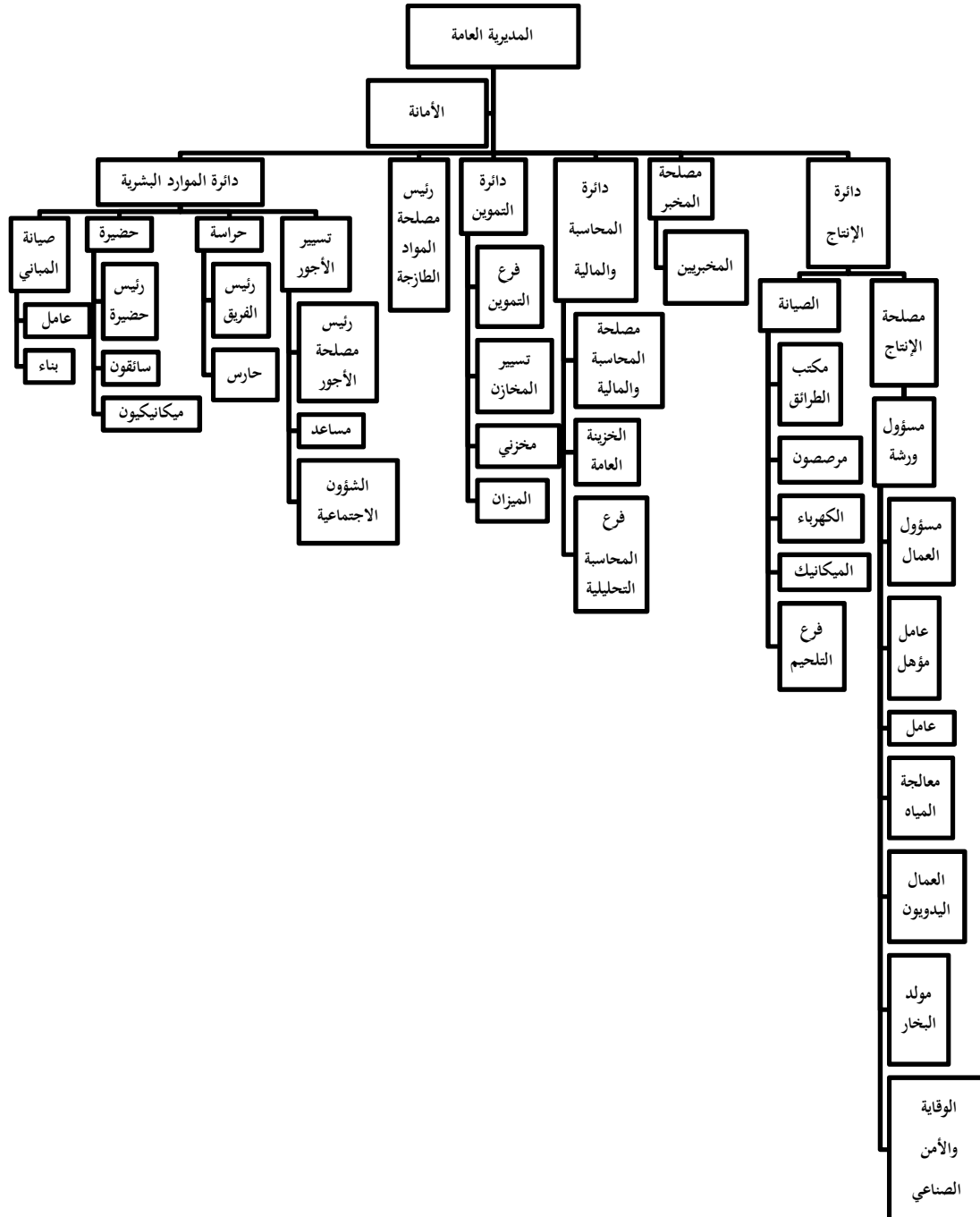
أ.3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية

تمتع المؤسسات المستقلة مهما كانت طبيعتها بهيكل تنظيمي خاص بها، وهذا لتسهيل مهام الإدارة ومساعدتها على أداء مهامها بطريقة جيدة، وتسهيل عملية الرقابة ووضوح في السلطات والمسؤوليات.

ونظرا لتمتع المؤسسات التابعة لمجمع عمر بن عمر بالاستقلالية في مهامها، ومن بينها مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ"بوعاتي محمود" ولاية "قلمة"، فإن هذه الأخيرة تتمتع بهيكل تنظيمي خاص بها، باعتبارها واحدة من المؤسسات التي تتمتع بالاستقلالية ولها هيكل تنظيمي خاص بها.

وسنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية، وشرح لمهامها المختلفة.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببوعاتي محمود، قالمة



المصدر: الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

* شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ"بوعاتي محمود" - قائمة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية مما يلي:

* **المديرية العامة:** توجد في أعلى الهيكل التنظيمي، تعمل على التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية واتخاذ مختلف القرارات، بالإضافة إلى الإشراف والرقابة على مختلف المهام التي تقوم بها، وعموماً تنحصر أهم الأحداث المسطرة لها فيما يلي:

- إدارة وتسيير مختلف شؤون وتعاملات المؤسسة.

- الإشراف على مختلف النشاطات داخل المؤسسة لضمان سير العمل وفق ما هو مخطط له.

- تعتبر المديريات العامة همزة وصل بين مختلف المصالح والأقسام.

- تصدر النظام الداخلي للمنظمة والإعلان عن التعديلات التي تجرى عليه.

- التنسيق بين مختلف الوظائف.

- العمل على إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والمخططات.

* **المديريات الفرعية:** تتمثل في مختلف الدوائر والمصالح الفرعية وهي كالتالي:

- دائرة الإنتاج: وتنقسم إلى قسمين:

- **مصصلحة الإنتاج:** يتم الحصول في هذه المرحلة على الطماطم المعلبة الجاهزة، وتتكون هذه المصلحة من عدة فروع هي:

- **فرع التحضير، الطهي، التعقيم:** يلعب هذا الفرع دوراً هاماً حيث يتم التخلص من الشوائب وما شابه ذلك عن طريق الغسل والتنقية لعدة مرات، ثم تتم عملية القص والتسخين إلى درجة 65° مئوية إلى 75° مئوية، ثم تأتي مرحلة الطهي بواسطة البخار حتى الوصول إلى تعقيم الطماطم بدرجة 90° مئوية إلى 93° مئوية.

- **فرع التعبئة والتغليف:** يعمل هذا الفرع على تهيئة المنتج لتسويقه، وتعتبر المرحلة الأخيرة حيث يتم تعبئة الطماطم في عبلة 400 غ و 800 غ عن طريق أجهزة خاصة، ثم توضع في صناديق يحتوي كل صندوق على 24 عبلة ذات 400 غ، و 12 عبلة ذات 800 غ، أما فيما يخص المادة نصف المصنعة فتعبأ في أكياس ذات 1300 كلغ.

- **فرع معالجة المياه:** في هذا الفرع تتم معالجة المياه ابتداءً من مياه الحوض، حتى الحصول على ماء صالح للشرب، ويتم ذلك من خلال عدة عمليات.

- فرع مولد البخار: في هذا الفرع تتم معالجة الماء المتحصل عليه من فرع معالجة المياه، ثم يتم تحويله إلى بخار للقيام بعملية الطهي الخاصة بالطماطم، وتتم هذه العملية في أجهزة تدعى مولد البخار "chaudière".
- مصلحة الصيانة: يتم في هذه المصلحة صيانة الآلات والمحافظة عليها عن طريق تخصيص فترة لذلك، وهذا لضمان استمرارية أدائها الجيد ولتفادي تعطلها أثناء العمل، إضافة إلى ذلك فهي تقوم بتصليح قطاع الغيار وتنقسم إلى:
 - فرع الميكانيك: يتمثل اختصاصها في إصلاح وصنع قطاع الغيار التي تحتاجها خاصة دائرة الإنتاج وحظيرة السيارات، وفي حالة العجز عن صنع قطع الغيار أو إصلاحها، فهي تقوم بشرائها حسب المواصفات المطلوبة سواء من السوق الداخلية أو الخارجية، وتنقسم هذا الفرع بدوره ينقسم إلى ثلاثة فروع ثانوية:
 - فرع التلحيم: يقوم بتلحيم القطع المطلوبة.
 - فرع الصيانة الميكانيكية: عندما يحدث عطب في آلة أو قطعة معينة يتم تمريرها عبر فرع الميكانيك وفرع التلحيم لتحضيرها، ثم إيصالها إلى هذا الفرع لمراقبة جودتها، ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
 - فرع الكهرباء وضبط الأجهزة: يتم في هذا الفرع ضبط الآلات مثل تعديل الضغط الحراري للآلة، صيانة الأجهزة الكهربائية مثل المحركات، وكذلك التدخل السريع في حالة حدوث أي عطل كهربائي.
 - مصلحة المخبر: يتم في هذه المصلحة إجراء التحاليل الخاصة بالطماطم، ابتداء من المادة الأولية حتى الحصول على طماطم معلبة، إضافة إلى ذلك مراقبة محطة مولد البخار ومصلحة تصفية المياه.
 - المخبريين: السهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية ... الخ).
 - دائرة المحاسبة والمالية: تتضمن هذه الدائرة ما يلي:
 - مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم بمتابعة وتسجيل العمليات المحاسبية من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل عملية تحديد النتيجة السنوية من حيث هي ربح أو خسارة، ومعرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة، وتنقسم مهام العمل في هذه المصلحة على:
 - فرع الخزينة العامة: يتم في هذا الفرع مراقبة مدى سلامة الفواتير ومطابقتها للمواصفات المطلوبة.
 - فرع المحاسبة التحليلية: يقوم هذا الفرع بإجراء عمليات حسابية من أجل إعطاء القيمة الحقيقية وذلك بمراقبة كل المدخلات والمخرجات، والتي لا تتم إلا إذا كانت هناك مراقبة مستمرة لجميع التكاليف وفقا للإجراءات المحاسبية التي تفرضها المديرية العامة.

- دائرة التموين: وتتضمن ما يلي:

- فرع التموين: يسهر على ضمان كل العمليات اللوجستية المتعلقة بالطماطم ونقلها إلى المخازن.

- فرع تسيير المخازن: مهمتها هي القيام باقتناء حاجيات المنظمة من المواد الأولية (طماطم ناضجة، فلفل ناضج ... الخ)، قطع الغيار سواء كانت من الداخل أو من الخارج من أجل ضمان العملية الإنتاجية.

- مصلحة التخزين

- الميزان: هو الفرع المسؤول من تحديد كميات الطماطم المشتراة.

- دائرة الموارد البشرية: وتنقسم إلى مصلحتين رئيسيتين:

- مصلحة تسيير الأجور: مختصة في إعداد رواتب العمال، والحرص على تصحيح رواتبهم في حالة حدوث خطأ.

- مصلحة تسيير الشؤون الاجتماعية: مهمتها دراسة مشاكل الزبائن فيما يخص منتجاتها، ومشاكل الشباب المتعلقة بتوفير مناصب الشغل، وهي مسؤولة أيضا عن إقامة ندوات واجتماعات سواء كانت مع عمال المؤسسة أو مع أناس خارجيين.

- خلية الأمن والنظافة: مهمتها توفير الأمن داخل المنظمة وحمايتها من أي خطر تتعرض له سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، والتدخل السريع إذا تطلب الأمر وفي الوقت المناسب، كما تعمل على محيط المنظمة واستقبال زوارها، وتسهر على توفير الحماية الفردية للعمال.

أ.4. أهداف ومهام مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ "بوعاتي محمود - قائمة

- أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف منظمة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية فيما يلي:

- تحقيق أرباح للمؤسسة.

- ضمان البقاء والاستمرار.

- محاولة كسب حصة من السوق الوطنية.

- العمل على الحفاظ على الزبائن وكسب زبائن جدد.

- جلب الاستثمارات وإنجاز فروع جديدة والحفاظ على مناصب الشغل وخلق مناصب شغل جديدة.

- سد حاجات السوق فيما يخص الطماطم المصبرة.

- العمل الدائم لتحسين جودة المنتجات.

- الوصول إلى الأسواق العالمية والسعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

- مهام المؤسسة

- إنتاج واستيراد وتصدير وتسويق كل ما يتعلق بالمواد الأولية الخاصة بإنتاج المصبرات والمنتجات نصف المصنعة، ومنتجات تامة للاستهلاك الغذائي.

- إعداد السياسة العامة لمختلف استراتيجيات المجمع (المالية، التسويقية ... الخ).

- مراقبة استراتيجيات الفروع.¹

2. المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 30 أبريل 2019 إلى 20 ماي 2019، وهي مرحلة توزيع الاستثمارات على العمال وجمعها.

3. المجال البشري: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ "بوعاتي محمود"، "قالمة" والتي يبلغ عدد عمالها 320 عاملاً على اختلاف مسؤولياتهم، موزعين على ستة دوائر ومصالح المؤسسة.

ثانياً: منهج الدراسة

المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نُجهلها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها.²

وقد قمنا في دراستنا هذه باستعمال المنهج الوصفي لأننا بغرض جمع حقائق عن ظاهرة، ثم تحليلها للوصول إلى تعاميم خاصة بالظاهرة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

استخدمنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وقد تكونت الاستمارة من المحاور التالية:

- البيانات الشخصية: وتحتوي على الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية.

¹ الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

² صلاح الدين شروخ، مرجع سابق، ص: 92.

- العبارات الخاصة بإدارة الوقت: تتكون من عشر (18) عبارة، منها (06) عبارات خاصة ببيد تخطيط الوقت، و(05)

عبارات خاصة ببعء تنظيم الوقت، و(07) عبارات خاصة بالمضيعات الاجتماعية للوقت.

- العبارات الخاصة بالأداء: تتكون من عشر (16) عبارة، منها (05) عبارات خاصة ببعء زيادة الإنتاج، و(05) عبارات خاصة ببعء فعالية الأداء، و(07) عبارات خاصة بالالتزام.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

بلغ إجمالي عمال مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بـ: "بوعاتي محمود"، "قالمة" 320 عاملاً على اختلاف مسؤولياتهم، وقد تم اختيار عينة من المؤسسة لتكون مجتمع الدراسة، و تتكون هذه العينة من (64) عامل، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (20%) من مجموع العمال. وتم توزيع الاستمارات على جميع أفراد العينة لتشكّل ما نسبة (20%) من حجم العينة، و هي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وقد تم استرجاع (60) استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة وضاعت (04) استمارات.

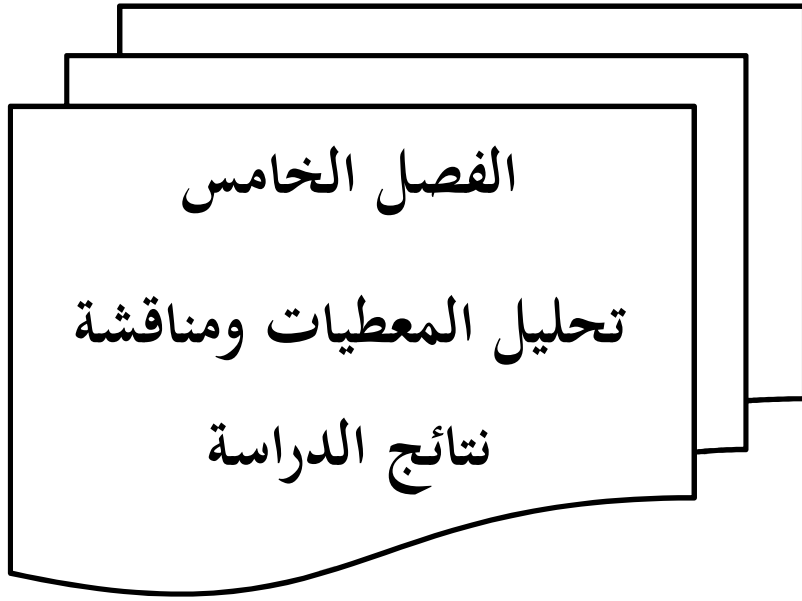
خامساً: أسلوب التحليل

اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوب تحليل المعطيات المستقاة من المؤسسة محل الدراسة

- 1- أسلوب التحليل الكمي: هو من خلال وضع بيانات الاستمارات في جداول إحصائية، وحساب النسب المئوية، فضلاً عن الجداول المركبة لمعرفة مدى وجود علاقات ارتباطية بين أبعاد الفرضيات الجزئية.
- 2- أسلوب التحليل الكيفي: من خلال تحليل البيانات الإحصائية الواردة في الجداول الإحصائية، وتفسيرها تفسيراً كيفياً بالاستعانة ببعض الملاحظات البسيطة أثناء تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة

لقد قمنا في هذا الفصل والمتعلق بالجانب الميداني بالتعريف بمجالات الدراسة، وذلك فيما يخص المجال المكاني أين قدمنا تعريفا بالمؤسسة من حيث الموقع الجغرافي، ومراحل نشأتها وهيكلها التنظيمي إضافة إلى مختلف منتجاتها، كما قدمنا تعريفا بالمجال الزماني والبشري للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى العينة ونوعها حجمها وكيفية اختيارها، وأدوات جمع البيانات التي تتمثل في الاستمارة، كما تطرقنا خلالها إلى المنهج المستخدم، وكذا الأسلوبين المعتمدين في التحليل وهما أسلوب التحليل الكمي، وأسلوب التحليل الكيفي.



الفصل الخامس
تحليل المعطيات ومناقشة
نتائج الدراسة

لدراسة موضوعنا المتعلق بإدارة الوقت والأداء بمؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة ضمن استمارة موجهة إلى عمال المؤسسة، كما وضعنا فرضية مفادها أنه توجد علاقة بين إدارة الوقت والأداء، وهذا من خلال أبعاد إدارة الوقت المتمثلة في (بعد التخطيط، بعد التنظيم وبعد مضيعات الوقت)، ومن خلال أبعاد الأداء المتمثلة في (بعد زيادة الإنتاج، وبعد فعالية الأداء وبعد الالتزام)، والإجابة على هذه الأسئلة تساعدنا على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة.

أولاً: تحليل المعطيات

سيتم تحليل المعطيات الموجودة في الجداول، والتي تخص محاور الدراسة

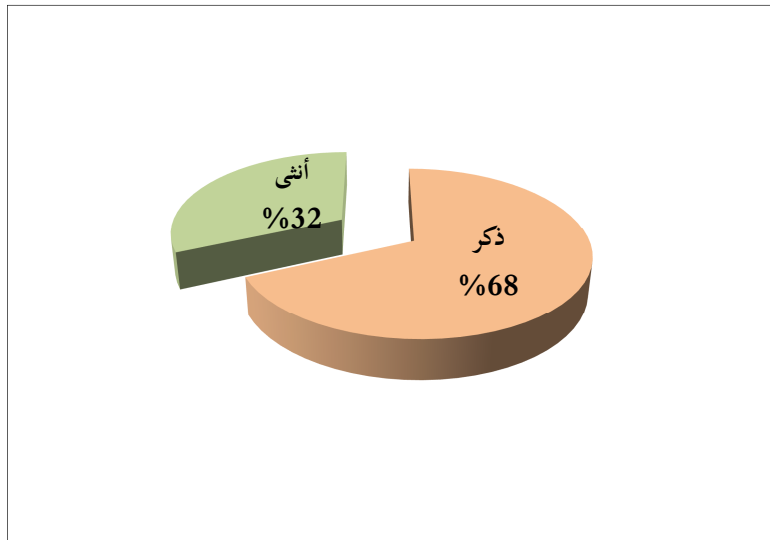
- المحور الأول: إدارة البيانات الشخصية

- جدول رقم (01): يوضح متغير الجنس للعمال

النسبة المئوية	العدد	الجنس
68.3 %	41	ذكر
31.7 %	19	أنثى
100 %	60	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (01)، والمتعلقة بمتغير الجنس للعمال أن 68.3 % من إجمالي الباحثين ذكور في حين أن نسبة الإناث كانت في حدود 31.7 %، وهذا يتماشى مع طبيعة العمل في المؤسسة التي تحتاج إلى مجهود عضلي عبر مختلف مراحل عملية الإنتاج، والذي بدوره يتماشى مع الذكور أكثر منه مع الإناث. في حين أكدت لنا العديد من الملاحظات أثناء تواجدها في المؤسسة محل الدراسة أن مجال الإناث لا يتعدى مجال العمل الإداري أو عمليات التنظيف، وهذا ما يبرر تواجد الذكور أكبر من الإناث في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (11): يوضح متغير الجنس للعمال

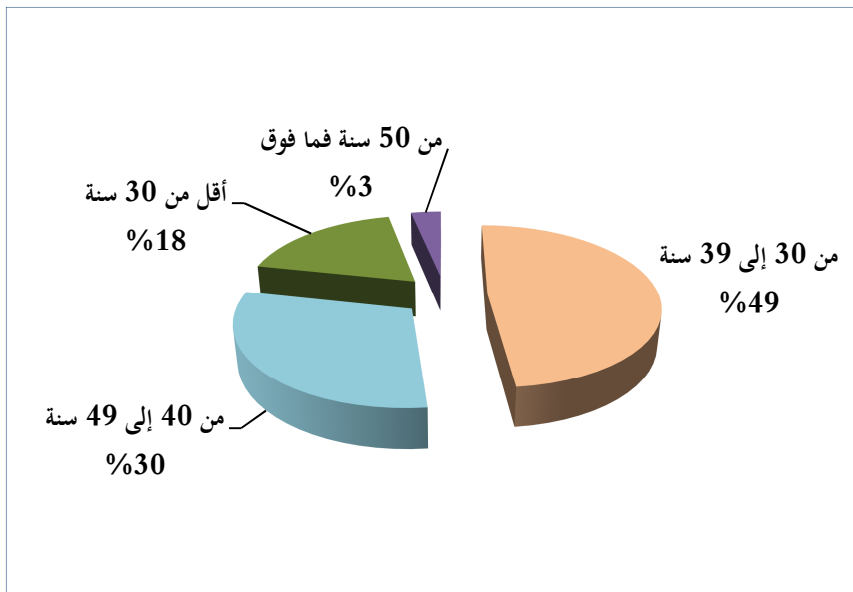


- جدول رقم (02): يوضح الفئة العمرية للعمال

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
18.33 %	11	أقل من 30 سنة
48.33 %	29	من 30 إلى 39 سنة
30 %	18	من 40 إلى 49 سنة
3.33 %	02	من 50 سنة فما فوق
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (01)، والمتعلقة بالفئة العمرية للعمال، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 68.3 % من المبحوثين شباب لا تزيد أعمارهم عن 35 سنة، في حين نجد أن نسبة 30 % يمثلون الفئة العمرية من (40 إلى 49 سنة)، وأن من يفوق سنهم 50 سنة يمثل 3.3 %. وهذا ما يؤكد على مدى اهتمام المؤسسة بالفئات العمرية الشبابية في عملية التوظيف، ويترجم من جهة أخرى التوظيف الكثيف الذي تمارسه المؤسسة والذي يدل على مدى حرص المؤسسة على تطوير ذاتها ومنتوجها من خلال توظيف الشباب الذين نسبة كبيرة منهم من ذوي الشهادات الجامعية.

الشكل رقم (12): يوضح الفئة العمرية للعمال

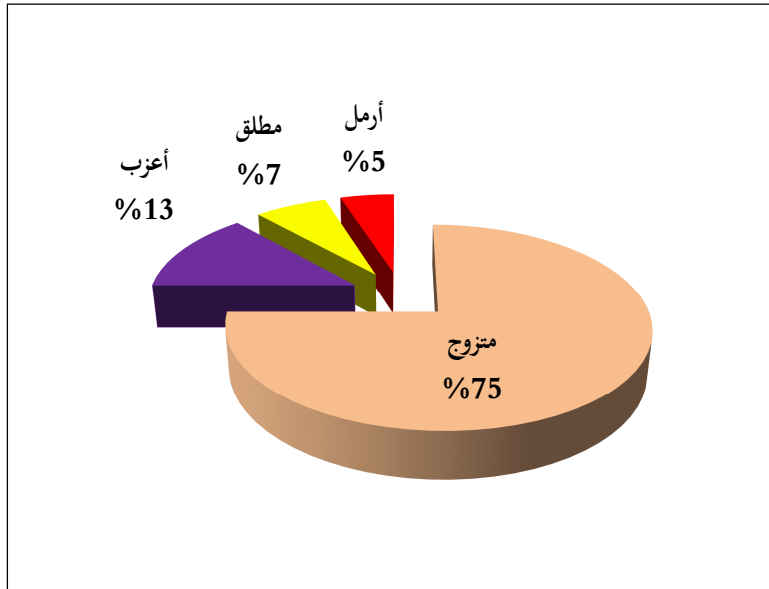


- جدول رقم (03): يوضح الحالة العائلية للعمال

النسبة المئوية	العدد	الحالة العائلية
13.3 %	8	أعزب
75 %	45	متزوج
6.7 %	04	مطلق
5 %	03	أرمل
100 %	60	المجموع

تبين من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (01)، والمتعلقة بالحالة العائلية للعمال أن نسبة 75 % من أفراد العينة متزوجون، وأن ما نسبته 13.3 % عزاب، في حين المطلقون يمثلون 6.7 %، والأرامل 5 %، وهذا ما يفسر الاستقرار السائد في المؤسسة محل الدراسة، كما يوضح من جهة أخرى الإشباع المادي الذي تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحقيقه لعمالها.

الشكل رقم (13): يوضح الحالة العائلية للعمال

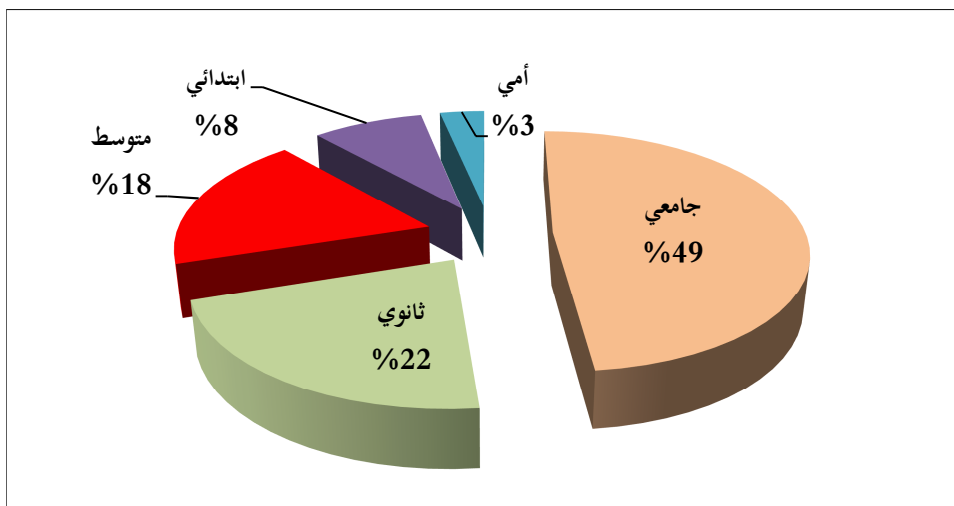


- جدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي للعمال

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
3.33 %	02	أمي
8.33 %	05	ابتدائي
18.33 %	11	متوسط
21.66 %	13	ثانوي
48.33 %	29	جامعي
100 %	60	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (01)، والمتعلقة بالمستوى التعليمي للعمال، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة بنسبة 48.33 % جامعيون وهذا ما يفسر حرص المؤسسة محل الدراسة على تطوير كفاءتها من خلال توظيف خريجي الجامعات قصد محاولة نقل المعارف الجامعية إلى المؤسسة وتطوير منتوجها ، فضلا عن إدراج أساليب التسيير الحديثة في العمل، في حين نجد ما نسبته 21.66 % من أفراد العينة يحملون شهادة التعليم الثانوي، وجلهم من العمال كبار السن حسب ما أكدته لنا بعض الملاحظات أثناء تواجدها في المؤسسة محل الدراسة، وتنخفض النسبة كلما اتجهنا نحو المستويات التعليمية الدنيا أين بلغت نسبة العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط نحو 18.3 %، والابتدائي بنسبة 3 %، أما الأميين فلا تتجاوز نسبتهم 3.3 %، والذين يعملون كحراس بالنسبة لفئة الذكور، وكعاملات تنظيف بالنسبة للإناث.

الشكل رقم (14): يوضح المستوى التعليمي للعمال

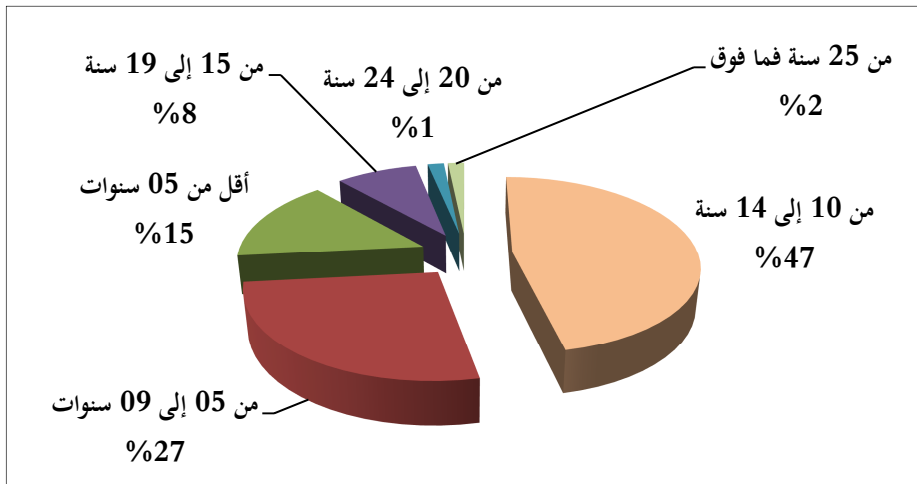


- جدول رقم (05): يوضح عدد سنوات الخبرة للعمال

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	09	15 %
من 05 إلى 09 سنوات	16	26.66 %
من 10 إلى 14 سنوات	28	46.66 %
من 15 إلى 19 سنوات	05	8.33 %
من 20 إلى 24 سنوات	01	1.66 %
من 25 سنة فما فوق	01	1.66 %
المجموع	60	100 %

من خلال بيانات الجدول رقم (01)، والمتعلقة بسنوات الخبرة بالنسبة للعمال، تبين أن أغلب أفراد العينة، والذين يمثلون نسبة 46.7 % متوسطي الخبرة، أي أن خبرتهم تقع في مجال بين 10 و 14 سنة، تليها نسبة 26.7 % من الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال بين 5 و 9 سنوات. بعدها نجد ما نسبته 15 % من إجمالي أفراد العينة خبرتهم أقل من 05 سنوات، وهذا ما يكمل الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (02) المتعلقة بالفئة العمرية أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الطاقات الشبابية والذين أغلبهم من خريجي الجامعات حسب الجدول رقم (04) والمتعلق بالمستوى التعليمي في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، في حين نجد أن العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 15 و 19 سنة لا تتجاوز 8.3 % وأما فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 20 و 24 سنة وفئة الذين تفوق خبرتهم 25 سنة فنسبة كل واحدة منهما هي 1.7 %، وهذا ما يفسر سياسة التوظيف التي تعتمدها المؤسسة والتي تستقطب خريجي الجامعات قصد تطوير منتوجاتها وزيادة معدلاتها.

الشكل رقم (15): يوضح سنوات الخبرة للعمال



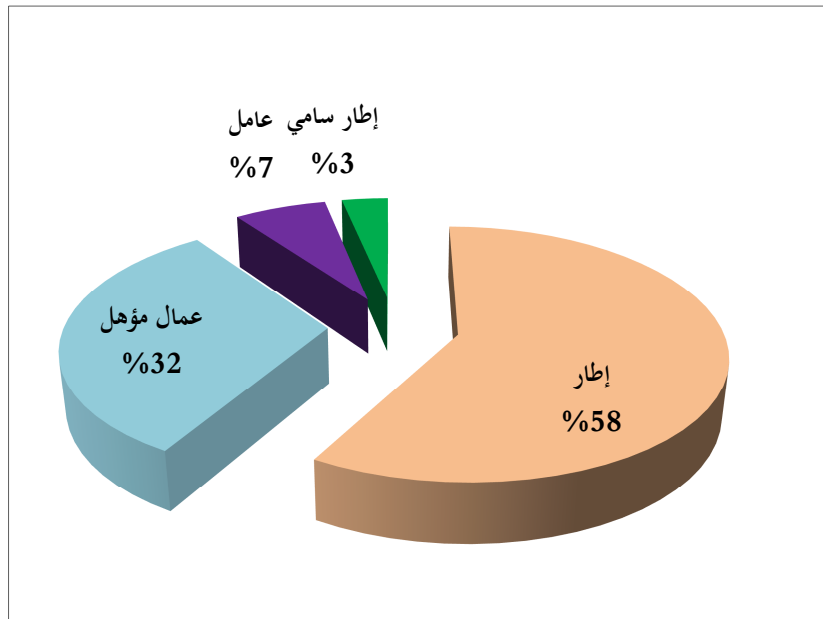
- جدول رقم (06): يوضح الفئة الوظيفية للعمال

الفئة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
----------------	-------	----------------

عامل	04	% 6.66
عامل مؤهل	19	% 31.66
إطار	35	% 58.33
إطار سامي	02	% 3.33
المجموع	60	% 100

من خلال بيانات الجدول رقم (01)، والمتعلقة بسنوات الخبرة بالنسبة للعمال، يتضح جليا أن أغلب عمال المؤسسة هم إطارات، تليها نسبة 31.7% عمال مؤهلين، في حين لا تتعدى نسبة العمال البسطاء نسبة 6.7% أما الإطارات السامية من ذوي الخبرة والشهادات العلمية فلا تتجاوز نسبتهم 3.3%، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد سياسة واضحة في ترقية عمالها وكذلك عملية التوظيف حيث تمنح خريجي الجامعات مناصب وظيفية تتماشى مع مؤهلاتهم العلمية على الرغم من التحاقهم الحديث بالمؤسسة.

الشكل رقم (16): يوضح الفئة الوظيفية للعمال



- المحور الثاني: إدارة الوقت

- البعد الأول: تخطيط الوقت

جدول رقم (07): يوضح مدى تخطيط العمال لأعمالهم قبل البدء فيها

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
93.3 %	56	نعم
6.7 %	04	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (07)، والمتعلقة بمدى التخطيط للأعمال قبل البدء فيها، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 93.3 % من المبحوثين على أنهم يقومون بالتخطيط للأعمال قبل البدء فيها، في حين نجد أن نسبة 6.7 % يقرون بعدم التخطيط للأعمال قبل البدء فيها. وهذا ما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتخطيط المسبق للشروع في العمل، سواء من خلال منح الحرية للعمال في التخطيط لأعمالهم اليومية، أو أن برنامج العمل يكون محدد مسبقا من قبل إدارة المؤسسة.

- جدول رقم (08): يبين مدى تخصيص الوقت لإنجاز العمل

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
96.7 %	58	نعم
3.3 %	02	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول والمتعلقة بمدى تحقيق الوقت في إنجاز العمل تبين أن: أغلب أفراد العينة بنسبة 96.7 % أكدوا أنهم يخصصون وقتا مناسباً لإنجاز أعمالهم، فيما تبين أن 3.3 % يقرون بأنهم لا يخصصون وقتا كافيا لإنجاز أعمالهم، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم إلى حد كبير بعامل الوقت من خلال التخطيط للأعمال الروتينية والاستراتيجية حسب ما أكدته لنا بعض المقابلات.

جدول رقم (09): مدى توفير قائمة يومية للمهام التي يقوم بها العامل

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات

نعم	47	78.33 %
لا	13	21.66 %
المجموع	60	100 %

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (09)، والتي تتعلق بتوفر قائمة يومية للمهام التي يقوم بها العامل، فقد تبين أن نسبة 78.3 % يؤكدون على أن لديهم قائمة يومية للمهام ، و 21.7 % يؤكدون على أنهم ليست لهم قائمة يومية، وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تهتم إلى حد بعيد بتسطير قائمة المهام اليومية للعمال حتى يتسنى لها مقارنة الأهداف المسطرة بالأهداف المحققة، وبالتالي يمكنها تقديم الأداء الفردي والأداء الجماعي، ومنه الأداء الكلي للمؤسسة تقييما موضوعيا.

جدول رقم (10): يوضح مدى تقييد العمال بموعد نهائي أثناء إنجازهم لمهامهم

الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	52	86.7 %
لا	8	13.3 %
المجموع	60	100 %

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (10)، فقد تبين أن نسبة 86.7 % من إجمالي مفردات العينة أكدوا على أنهم يتقيدون بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام، في حين نجد أن نسبة 13.3 % لا يتقيدون بالمواعيد في إنجاز مهامهم، ويتأخرون في إنجاز المهام المطلوبة منهم، إلا أن بعض المقابلات أكدت لنا أن عدم إنجازهم لهذه المهام في مواعيدها المحددة خارجة عن نطاقهم، وترجع في غالبيتها للأعطال التي قد تصيب بعض الآلات، وهذا ما يؤكد على أهمية التخطيط لدى المؤسسة محل الدراسة لتحقيق أهدافها في الوقت المناسب.

جدول رقم (11): يوضح الخطط المسبقة للأزمات الطارئة

الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	55	91.7 %

8.3 %	5	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (11)، يتبين أن نسبة 91.7 % من مفردات العينة يقرون بأنهم يضعون خطط مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة، و8.3 % يؤكدون على عدم وضع خطط مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة، وقد أكدت العديد من المقابلات مع بعض المبحوثين على أن العمال يساهمون في وضع الخطط البسيطة المتعلقة بالأعمال الروتينية واليومية فقط، بينما الأعمال الاستراتيجية والأهداف ذات الأهمية، فإنها من مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة.

جدول رقم (12): يبين مدى تحديد العمال لأهدافهم وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
70 %	42	نعم
30 %	18	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (12) والمتعلقة بمدى تحديد الوقت في إنجاز العمل تبين أن: بنسبة 70 % من العمال المبحوثين أكدوا أنهم يحددون أهدافهم وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها، في حين نجد أن نسبة 30 % منهم يقرون بأنهم لا يحددون أهدافهم وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها، وهذا ما يؤكد سلامة التخطيط بالمؤسسة والتسيير الجيد، خاصة وأن معظم عمالها من ذوي .

- البعد الأول: تنظيم الوقت

جدول رقم (13): يوضح مدى إنجاز العمال لأعمالهم بحسب أهميتها

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات

95 %	57	نعم
5 %	03	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (13)، والمتعلقة بمدى إنجاز العمال لأعمالهم بحسب أهميتها، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 95 % من العمال المبحوثين وتشمل كل الإطارات السامون والإطارات وبعض العمال المؤهلين، يقرون بأنهم يقومون بإنجاز أعمالهم حسب أهميتها، في حين نجد أن نسبة 5 % يقرون بأنهم لا يقومون بإنجاز أعمالهم حسب أهميتها، وهذا على على ثقافة التخطيط السائدة في المؤسسة من خلال وضع خطط عمل لإنجاز الأعمال حتى لا تكون هناك مضيعات للوقت في التفكير في الأعمال ذات الأولوية أو في طريقة إنجازها.

جدول رقم (14): يوضح مدى تكليف العمال بإنجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
80 %	48	نعم
20 %	12	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (14)، والمتعلقة بمدى إنجاز العمال لأعمالهم بحسب أهميتها، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 80 % من العمال المبحوثين أقروا بأنهم يتم تكليفهم بإنجاز بعض الأعمال المخصصة لرؤسائهم، في حين نجد أن نسبة 5 % يقرون بأنهم لا بأنهم لا يتم تكليفهم بإنجاز بعض الأعمال المخصصة لرؤسائهم. وهذا ما يدل على تخوف الرؤساء في كثير من الأحيان من تفويض السلطة لمروسيهم، لذلك يبدون عدم رغبتهم في هذا التفويض السلطة الممنوحة إليهم أو جزوا منها نتيجة عدم تأكدهم من مهارات وقدرات العمال في تحمل المسؤولية الموكلة إليهم، ومن جهة أخرى وحسب ملاحظتنا فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في فلسفتها الإدارية على مبادئ النظريات الكلاسيكية القائمة على عدم تفويض السلطة.

جدول رقم (15): يوضح مدى قدرة العمال على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
70 %	42	نعم

لا	18	30 %
المجموع	60	100 %

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (15)، والمتعلقة بمدى قدرة العمال على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 70 % من العمال المبحوثين أقرروا بأن لديهم القدرة على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن، في حين نجد أن نسبة 30 % يقرون بأنهم ليست لديهم القدرة على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن، وعليه يتضح مدى توفر عمال المؤسسة محل الدراسة على المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز أعمالهم من جهة، ومن جهة ثانية يثبت مدى ملاءمة الوقت الممنوح للعمال مع المهام الموكلة إليهم، وهذا دليل على اعتماد إدارة المؤسسة على فلسفة إدارية تهتم بعامل الوقت من خلال بعد التخطيط للوقت كضرورة لإنجاز المهام وتحسين الأداء.

جدول رقم (16): يوضح مدى قدرة العمال على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازهم لمهامهم

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
78.3 %	47	نعم
21.7 %	13	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (16)، والمتعلقة بمدى قدرة العمال على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازهم لمهامهم، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 78.3 % من العمال المبحوثين أقرروا بأنهم قادرين على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازهم لمهامهم، في حين نجد أن نسبة 21.7 % يقرون بأنهم غير قادرين على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازهم لمهامهم. وهذا ما يدل على أن الأغلبية من العمال يمتلكون القدرة على تقدير حجم العمل وما يحتاجه من الوقت اللازم لأدائه، ولديهم الرغبة الحقيقية للعمال في أداء الأعمال وإنجاز المهام بأقل التكاليف وبالمواصفات المطلوبة حتى يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، وهو الكفاءة الإنتاجية.

جدول رقم (17): يوضح مدى امتلاك العمال للوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
91.7 %	55	نعم
8.3 %	5	لا

المجموع	60	100 %
---------	----	-------

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (17)، والمتعلقة بمدى امتلاك العمال للوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها، اتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 91.7 % من العمال المبحوثين أقرروا بأن لديهم الوقت الكافي للقيام بأعمالهم ورفعها، في حين نجد أن نسبة 8.3 % أقرروا بأن لديهم الوقت الكافي للقيام بأعمالهم ورفعها إلى المسؤولين أو مختلف الهيئات الوصية سواء كانت في شكل تقارير أو في شكل إنجازات أخرى، وهذا يعني أنه يوجد هناك تنظيم للوقت تماشيا مع الأعمال المنوطة بالعمال، وكل ذلك يعكس قدرة المؤسسة على ضبط الوقت اللازم لكل جزئية من جزئيات العمل، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت اللازم ودون تأخير، وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية، والتي تقوم في أساسها على تحديد الوقت اللازم لكل حركة، واستبعاد الحركات الزائدة لربح المزيد من الوقت وتحقيق الأهداف.

- البعد الثالث: مضيعات الوقت

جدول رقم (18): يتعلق بتخصيص العمال وقتا لاستقبال الزوار الشخصيين من وقت عملهم الرسمي

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
86.7 %	52	نعم
13.3 %	8	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (18)، والمتعلقة بتخصيص العمال وقتا لاستقبال الزوار الشخصيين من وقت عملهم الرسمي، اتضح جليا أن نسبة 86.7 % من العمال المبحوثين يؤكدون على عدم تخصيصهم وقتا لاستقبال الزوار الشخصيين من وقت عملهم، في حين نجد أن نسبة 8.3 % من العمال المبحوثين أقرروا بأنهم يخصصون وقتا لاستقبال الزوار الشخصيين من وقت عملهم الرسمي، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تفرض نظام رقابة شديد على العمال، وتحدد الأوقات اللازمة لكل جزئية من جزئيات العمل، ولا تمنح المجال الزمني الفضفاض لإنجاز المهام الموكلة لكل عامل، وبالتالي فهي تعتمد الأساليب العلمية في العمل والقائمة على تحديد أوقات العمل، واستبعاد السلوكيات اللاتنظيمية واعتبارها من مضيعات الوقت.

جدول رقم (19): يتعلق بمدى قدرة العمال على قول كلمة "لا" أثناء التعامل أو التفاوض مع الآخرين

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
83.3 %	50	نعم
16.7 %	10	لا

المجموع	60	100 %
---------	----	-------

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (19)، والمتعلقة بمدى قدرة العمال على قول كلمة "لا" أثناء التعامل أو التفاوض مع الآخرين، اتضح جليا أن نسبة 83.3% من العمال المبحوثين يؤكدون على أنهم يجدون مشكلة في قول كلمة "لا" أثناء التعامل أو التفاوض مع الآخرين، في حين نجد أن نسبة 16.7% من العمال المبحوثين أقرروا بأنهم لا يجدون مشكلة في قول كلمة "لا" أثناء التعامل أو التفاوض مع الآخرين،

إن إقرار أغلبية العمال المبحوثين بعجزهم عن قول كلمة العجز عن قول كلمة "لا" أثناء التعامل أو التفاوض مع الآخرين هو اعتباره من أساليب الكياسة عند البعض، والبعض الآخر يعتقد أنه بمقدوره القيام بأعمال كثيرة والثقة المتزايدة في نفسه، بالإضافة إلى عجزهم عن الطريقة التي يقولون بها كلمة "لا"، كما أن هناك من يريد الظهور أمام المسؤولين على أنه متميز ويستحق التقدير، كما يوجد هناك من لا يريدون أو لا يستطيعون إغضاب الآخرين، وكلها من قيم المجتمع ككل. وفي كل الأحوال فإن معظم عمال المؤسسة لا يدركون أنها من مضيعات الوقت الاجتماعية، وهذا يرجع إلى نقص التحسيس والتوجيه بهذه المضيعة للوقت، كما أنها دليل على اعتماد المؤسسة على العمل الجماعي وتجانس قيم العمال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بالدراسات المختصة في إدارة الوقت والأداء وهذا ما وجدناه من صعوبات كثيرة لإنجاز الدراسة.

جدول رقم (20): يتعلق بمدى مشاركة العامل للآخرين في إنجاز أعمالهم

النسبة المئوية	العدد	العينية الاحتمالات
80 %	48	نعم
20 %	12	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (20)، والمتعلقة بمدى مشاركة العامل للآخرين في إنجاز أعمالهم، اتضح أن نسبة 80 % من العمال المبحوثين يؤكدون على أنهم يشاركون الآخرين في إنجاز أعمالهم، في حين نجد أن نسبة 20 % من العمال المبحوثين أقرروا بأنهم لا يشاركون الآخرين في إنجاز أعمالهم.

وهذا يدل على أن العمال لا يدركون جيدا الأوقات اللازمة والضرورية للعمل الجماعي حيث يصبح العمل الجماعي في أحد أشكاله من مضيعات الوقت الاجتماعية، وهذا ما جعلهم يقدمون على مساعدة غيرهم في أعمالهم، وبالتالي لا يؤدون الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسب، مما يؤخرهم عن المواعيد الرسمية لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وبالتالي عدم تحقيق الكفاية الإنتاجية بالمعدلات المطلوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

جدول رقم (21): يتعلق بمدى استخدام الهاتف لتوفير الوقت في مختلف النشاطات

النسبة المئوية	العدد	العيينة الاحتمالات
71.7 %	43	نعم
28.3 %	17	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (21)، والمتعلقة بمدى استخدام الهاتف للنقل لتوفير الوقت في مختلف النشاطات، اتضح أن نسبة 71.7 % من العمال المبحوثين يؤكدون على أنهم يستخدمون الهاتف لتوفير الوقت في مختلف النشاطات، في حين نجد أن نسبة 28.3 % من العمال المبحوثين أقرروا بأنهم لا يستخدمون الهاتف لتوفير الوقت في مختلف النشاطات، وهذا ما يساعد على ربح الوقت في إنجاز المهام بدلا من الانتقال بين مختلف الوحدات المتباعدة للمؤسسة واستغلال وقت التنقل في أداء المهام.

جدول رقم (22): يتعلق بمدى استخدام العمال للهاتف للنقل للموازنة بين أعمالهم ومتطلبات الأسرة

النسبة المئوية	العدد	العيينة الاحتمالات
63.3 %	38	نعم
36.7 %	12	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (22)، والمتعلقة بمدى استخدام العمال للهاتف النقال للموازنة بين أعمالهم ومتطلبات الأسرة، اتضح أن نسبة 63.6% من العمال المبحوثين يؤكدون على أنهم يستخدمون الهاتف النقال للموازنة بين أعمالهم ومتطلبات الأسرة، في حين نجد أن نسبة 36.7% من العمال المبحوثين أكدوا على أنهم لا يستخدمون الهاتف النقال للموازنة بين أعمالهم ومتطلبات الأسرة.

إن هذه النسبة من العمال المبحوثين، والتي أقرت باستخدام الهاتف النقال للموازنة بين أعمالهم ومتطلبات الأسرة ترجع أسبابها إلى سهولة استخدام الهاتف النقال، فهو متاح للإنسان ويعتبر من الأغراض الخاصة نظراً لما يوجد به من أغراض تخص مالكه، وهو يصاحبه في كل مكان، لذلك فاستعماله متاح لصاحبه في مختلف الأماكن.

وكثرة الاتصالات الهاتفية الخاصة وذات الطابع الاجتماعي داخل مؤسسة العمل، وأثناء الوقت الرسمي المخصص للعمل، هي من المضيعات الاجتماعية للوقت، لأنها تتعلق بعلاقة الشخص والآخرين، كما لا تتعلق بمجال العمل، وهذا ما يؤثر سلباً على إنجاز المهام.

جدول رقم (23): يتعلق بآراء العمال حول تضخم عدد العاملين من حيث هو يوفر الكثير من الوقت أم لا

النسبة المئوية	العدد	العيينة
		الاحتمالات
88.3%	53	نعم
11.7%	7	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (23)، والمتعلقة بآراء العمال حول تضخم عدد العاملين من حيث هو يوفر الكثير من الوقت أم لا، اتضح أن نسبة 86.7% من العمال المبحوثين يؤكدون على أن تضخم عدد

العاملين يؤدي إلى توفير الكثير من الوقت، في حين نجد أن نسبة 37% من العمال المبحوثين أكدوا على أن تضخم عدد العاملين لا يؤدي إلى توفير الكثير من الوقت، وهذا يدل على أن نسبة كثيرة من العمال لا يدركون جيدا أن تضخم عدد العاملين تؤدي إلى تضييع الوقت، فالناس اجتماعيين بطبعهم ويحبون التجمع مع بعضهم البعض، وبالتالي تزداد عمليات التفاعل الاجتماعي فيما بينهم وتكثر المشاكل داخل المؤسسة، فتؤدي إلى إعاقة عمل الآخرين مما يجعل المسؤول يعطي وقتا زائدا في حل تلك المشاكل.

جدول رقم (24): يتعلق بمدى قراءة الجرائد وتناول الشاي أو القهوة أثناء وقت العمل الرسمي

النسبة المئوية	العدد	العينية الاحتمالات
95%	57	نعم
5%	03	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (24)، والمتعلقة بمدى قراءة الجرائد وتناول الشاي أو القهوة أثناء وقت العمل الرسمي، اتضح أن نسبة 95% من العمال المبحوثين يؤكدون بأنهم لا يقرأون الجرائد ويتناولون الشاي أو القهوة أثناء وقت العمل الرسمي، في حين نجد أن نسبة 5% من العمال المبحوثين يقرؤون الجرائد ويتناولون الشاي أو القهوة أثناء وقت العمل الرسمي، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من العمال يدركون أن قراءة الجرائد وتناول الشاي أو القهوة أثناء وقت العمل الرسمي هي من مضيعات الوقت، بالإضافة إلى الرقابة التي تمارسها المؤسسة تحد من انتشار مثل هذه السلوكيات.

المحور الثالث: الأداء

البعد الأول: زيادة الإنتاج

- جدول رقم (25): يبين مدى تناسب حجم الإنتاج مع البرامج المسطرة في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	العينية الاحتمالات
81.7%	49	نعم

18.3 %	11	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (25)، والمتعلقة بمدى تناسب حجم الإنتاج مع البرامج المسطرة في المؤسسة، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 81.7 % من المبحوثين يقرون بأن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 18.3 % يرون بأن حجم الإنتاج لا يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة، وهذا ما يؤشر إلى المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة لتحقيق أهدافها، كمتطلبات ضرورية في عملية البقاء والاستمرار والتطور والمحافظة على سمعتها بين المؤسسات المنافسة، باستعمال الوسائل الحديثة والتخطيط الجيد والرقابة.

- جدول رقم (26): يوضح مدى تقديم المؤسسة لكميات إنتاج تكفي لتغطية الطلب عليها

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
95 %	57	نعم
5 %	03	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (25)، والتي تتعلق بمدى تغطية كميات الإنتاج التي تقدمها المؤسسة للطلب عليها، تبين أن نسبة 95 % من العمال المبحوثين وهم يمثلون الأغلبية يقرون بأن المؤسسة تقدم إنتاجا بكميات تكفي لتغطية الطلب عليها، في حين نجد أن نسبة 5 % منهم يرون بأن المؤسسة لا تقدم إنتاجا بكميات تكفي لتغطية الطلب عليها، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحاول تغطية السوق بمنتوجها من خلال الالتزام بقواعد العمل الصارمة وتحقيق الأهداف المنشودة.

- جدول رقم (27): يوضح مدى اتباع العمال لأسلوب المنافسة فيما بينهم لمعرفة أكثرهم إنجازا

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
55 %	33	نعم
45 %	27	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (27)، والتي تتعلق بمدى اتباع العمال لأسلوب المنافسة بينهم لمعرفة أكثرهم إنجازاً، تبين أن نسبة 55% من العمال المبحوثين يتبعون أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرهم إنتاجاً، في حين نجد أن نسبة 45% منهم يقرون بأنهم لا يتبعون أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرهم إنتاجاً، وهذا ما تحتاج المؤسسة للاستثمار فيه قصد تشجيع المبادرات الفردية من خلال خلق جو للمنافسة بين العمال، عن طريق دعم المبادرات الفردية، وعدم التركيز فقط على العمل الجماعي، كما أكدت ذلك مختلف النظريات الحديثة في التنظيم.

- جدول رقم (28): يوضح مدى إنجاز العمال لأعمالهم في الوقت المطلوب

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
78.3%	47	نعم
21.7%	13	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (28)، والتي تتعلق بمدى إنجاز العمال لأعمالهم في الوقت المطلوب، تبين أن نسبة 47% من العمال المبحوثين ينجزون أعمالهم في الوقت المطلوب، في حين نجد أن نسبة 13% منهم لا ينجزون أعمالهم في الوقت المطلوب، وهذا يدل على مدى اهتمام المؤسسة بعامل الوقت من خلال التخطيط له والالتزام بمراحل الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف.

- جدول رقم (29): يوضح مدى تناسب حجم العمل المطلوب من العمال مع ساعات عملهم الرسمية

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
53.3%	32	نعم
46.7%	28	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (30)، والتي تتعلق بمدى تناسب حجم العمل المطلوب من العمال مع ساعات عملهم الرسمية، تبين أن نسبة 53.3% من العمال المبحوثين يقرون بأن حجم العمل المطلوب من العمال يتناسب مع ساعات عملهم الرسمية، في حين نجد أن نسبة 46.7% من المبحوثين يقرون بأن حجم العمل المطلوب من العمال يتناسب مع ساعات عملهم الرسمية، وهذا ما يؤكد مرة أخرى على اهتمام المؤسسة بالجانب المادي أكثر من الجانب الاجتماعي، داخل مكان العمل، فمراعاة تناسب حجم العمل مع الوقت المحدد للإنجاز فضلاً عن فترات الراحة الممنوحة للعمال له ارتباط وثيق بحجم الإنتاج ونوعه حسب ما أقرت به النظريات النيوكلاسيكية وخاصة نظرية العلاقات الإنسانية لـ"إلتون مايو" حيث يرى في الجانب الاجتماعي من خلال فترات الراحة والعمل الجماعي أساس تحقيق الفعالية.

البعد الثاني: فعالية الأداء

- جدول رقم (30): يوضح مدى إنجاز العمال لأعمالهم في موعدها دائماً

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
75 %	45	نعم
25 %	15	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (30)، والتي تتعلق بمدى سعي المؤسسة محل الدراسة لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق، تبين أن نسبة 75% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم ينجزون أعمالهم في موعدها دائماً، في حين نجد أن نسبة 25% منهم يقرون بأنهم لا ينجزون أعمالهم في موعدها دائماً، وهذا ما يدل على اهتمام العمال بعامل الوقت في أعمالهم اليومية قصد تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

- جدول رقم (31): يوضح مدى سعي المؤسسة محل الدراسة لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
83.3 %	50	نعم
16.7 %	10	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (31)، والتي تتعلق بمدى سعي المؤسسة محل الدراسة لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق، تبين أن نسبة 83.3% من العمال المبحوثين يقرون بأن مؤسستهم تسعى لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق، في حين نجد أن نسبة 16.7% منهم يقرون بأن مؤسستهم لا تسعى لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق. وعليه يبدو جليا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد الأساليب المادية والمعنوية لدفع العمال إلى العمل أكثر، وتحقيق ما يعرف بالجودة الشاملة كههدف أسمى تسعى إليه المؤسسة محل الدراسة.

- جدول رقم (32): يوضح مدى تقديم العمال لأعمالهم بالكمية والنوعية المطلوبتين

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
90%	49	نعم
10%	06	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (32)، والتي تتعلق بمدى تقديم العمال لأعمالهم بالكمية والنوعية المطلوبتين، تبين أن نسبة 90% من العمال يقدمون أعمالهم بالكمية والنوعية المطلوبتين، في حين نجد أن نسبة 10% منهم يقرون بأنهم لا يقدمون أعمالهم بالكمية والنوعية المطلوبتين.

وهذا يدل على مدى اهتمام إدارة المؤسسة بتحقيق أهداف التنظيم ليس من حيث كمية المنتج فقط، وإنما تعدت ذلك إلى محاولة تقديم المنتج النهائي بمواصفات عالية حتى تتمكن من المنافسة، وريح جزء أكبر من السوق، وتطوير ذاتها والمحافظة على ديمومتها واستمرارها.

- جدول رقم (33): يوضح مدى قدرة العمال على إنجاز مهامهم بسهولة

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
50%	30	نعم
50%	30	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (33)، والتي تتعلق بمدى قدرة العمال على إنجاز مهامهم بسهولة، تبين أن نسبة 50 % من العمال المبحوثين أي نصفهم يقرون بأنهم قادرين على إنجاز مهامهم بسهولة، في حين نجد أن نسبة 50 % منهم يقرون بأنهم غير قادرين على إنجاز مهامهم بسهولة.

وهذا دليل على أن العمال بالرغم من خبرتهم المحدودة في مجال العمل، حسب ما تؤكد () والتي تتعلق بنتائج الأقدمية في العمل، إلا أنهم يسعون جاهدين إلى اكتساب الخبرات والمهارات التي تسمح لهم بإنجاز المهام بسهولة الكافية التي تضمن الزيادة في الإنتاج وتحسينه.

- جدول رقم (34): يوضح مدى حرص العمال على إنجاز أعمالهم بدقة ودون أخطاء

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
80 %	48	نعم
12 %	12	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (34)، والتي تتعلق بمدى حرص العمال على إنجاز معاملاتهم بدقة ودون أخطاء، تبين أن نسبة 80 % من العمال المبحوثين أي أغلبية العمال، يقرون بأنهم يحرصون على إنجاز أعمالهم بدقة ودون أخطاء، في حين نجد أن نسبة 20 % منهم يقرون بأنهم لا يحرصون على إنجاز أعمالهم بدقة ودون أخطاء، وهذا ما يؤكد أن العمال في المؤسسة محل الدراسة حريصون كل الحرص على إتقان أعمالهم، وهذه كفلسفة تعتمد إدارة المؤسسة حسب ما أكدته بعض الملاحظات على بعض العمال، من خلال جعل الدقة والتميز في العمل من صفات المؤسسة، تسمح بأن يكون الناتج النهائي له القدرة على المنافسة.

* البعد الثالث: الالتزام

- جدول رقم (35): يوضح مدى تطبيق العمال للقوانين والتعليمات بشكل جيد عند القيام بأعمالهم

النسبة المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
85 %	51	نعم
15 %	09	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (35)، والتي تتعلق بمدى التطبيق الجيد للقوانين والتعليمات من طرف العمال عند القيام بأعمالهم، تبين أن نسبة 85 % من العمال المبحوثين، يقرون بأنهم يطبقون القوانين والتعليمات بشكل جيد عند قيامهم بأعمالهم، في حين نجد أن نسبة 15 % منهم يقرون بأنهم لا يطبقون القوانين والتعليمات بشكل جيد عند قيامهم بأعمالهم.

تبين من خلال ما سبق مدى اعتماد المؤسسة بالموازاة مع الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال، على الضبط الصارم في العمل من خلال فرض القوانين والتعليمات التي من شأنها تطوير أساليب الإنتاج وتحسينها.

- جدول رقم (36): يوضح مدى تعرض العمال للعقوبات من طرف رئيسهم في العمل

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
6.7 %	04	نعم
53.6 %	56	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (36)، والتي تتعلق بمدى تعرض العمال لعقوبات من طرف رئيسهم في العمل، تبين أن نسبة 53.6 % من العمال المبحوثين وهم يمثلون أغلبية العمال، يقرون بأنهم لم يسبق لهم وأن تعرضوا للعقوبات من طرف رئيسهم في العمل، في حين نجد أن نسبة 6.7 % من العمال المبحوثين يقرون بأنهم سبق لهم وأن تعرضوا لعقوبات من طرف رئيسهم في العمل.

وهذا ما يدعم النتائج الواردة في الجدول رقم (35) والمتعلقة بمدى تطبيق العمال للقوانين والتعليمات بشكل جيد عند القيام بأعمالهم، حيث تؤكد هذه البيانات أن إدارة المؤسسة تطبق وبشكل صارم القواعد البيروقراطية المنظمة لسير العمل من أجل فرض ثقافة تنظيمية تميز المؤسسة عن غيرها، وتضمن تطورها واستقرارها.

- جدول رقم (37): يوضح مدى اضطرار العمال إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالهم بسبب ضيق الوقت

النسبة المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
61.7 %	37	نعم
38.3 %	23	لا
100 %	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (37)، والتي تتعلق بمدى اضطراب العمال إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالهم بسبب ضيق الوقت، تبين أن نسبة 61.7% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم يضطرون أحيانا إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالهم بسبب ضيق الوقت، في حين نجد أن نسبة 38.3% منهم يقرون بأنهم لا يضطرون في بعض الأحيان إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالهم بسبب ضيق الوقت.

وقد أكدت لنا بعض المقابلات أن هذا التأخر يكون في بعض الحالات الطارئة مثل تعطل بعض الآلات مثلا.

- جدول رقم (38): يوضح مدى تأخر العمال عن الموعد المحدد للاجتماعات

النسبة المئوية	العدد	العيينة الاحتمالات
11.7%	07	نعم
88.3%	53	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (38)، والتي تتعلق بمدى تأخر العمال عن الموعد المحدد للاجتماعات، تبين أن نسبة 11.7% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم سبق لهم وأن تأخروا عن الموعد المحدد للاجتماعات، في حين نجد أن نسبة 88.3% منهم يقرون بأنهم لم يسبق لهم وأن تأخروا عن الموعد المحدد للاجتماعات، وقد أوضحت لنا العديد من المقابلات أن هذا التأخر وبالرغم من أنه بسيط مقارنة بالأغلبية التي أقرت أنها تحضر الاجتماع في الوقت المحدد، فهو يمس بالدرجة الأولى العمال الذين يكونون يزاولون أعمالهم في الورشات التي تكون بعيدة نوعا ما عن مقر الاجتماعات، وأنهم يحاولون إتمام أعمالهم قبل الذهاب إلى الاجتماع حتى لا تكون هناك مضيعات للوقت، فيتأثر حجم الإنتاج النهائي للمؤسسة.

- جدول رقم (39): يوضح مدى تغيب العمال عن العمل بسبب متطلبات الأسرة

النسبة المئوية	العدد	العيينة الاحتمالات
31.7%	19	نعم
68.3%	41	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (39)، والتي تتعلق بمدى تغييب العمال عن العمل بسبب متطلبات الأسرة، تبين أن نسبة 68.3% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم لم يسبق لهم وأن تغييبوا عن عملهم بسبب متطلبات الأسرة، في حين نجد أن نسبة 31.7% منهم يقرون بأنهم سبق لهم وأن تغييبوا عن عملهم بسبب متطلبات الأسرة.

وهذا فقط في الحالات الحرجة أين يضطر العامل للتغيب، وفي المقابل ومن خلال بعض المقابلات أن المؤسسة تقوم بخصم رواتبهم جراء هذا التغيب، وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة على القواعد والالتزامات البيروقراطية للمحافظة على استقرار المؤسسة.

- جدول رقم (40): يوضح مدى ممارسة العمال لمهامهم طيلة ساعات العمل الرسمي

النسبة المئوية	العدد	العيونة الاحتمالات
98.3%	59	نعم
1.7%	01	لا
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (40)، والتي تتعلق بمدى ممارسة العامل لمهامه طيلة ساعات العمل الرسمي، تبين أن نسبة 98.3% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم يمارسون مهامهم طيلة ساعات العمل الرسمي، في حين نجد أن نسبة 21.7% منهم يقرون بأنهم لا يمارسون مهامهم طيلة ساعات العمل الرسمي.

وهذا ما يؤكد اهتمام المؤسسة بالجانب الإنتاجي، ومحاولة فرض سيطرتها على السوق، من خلال ضمان تواجد العمال في مكان عملهم طيلة ساعات العمل الرسمي.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

1. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

- جدول رقم (41): يوضح علاقة تخطيط الأعمال بتغطية كمية الإنتاج للطلب عليها

هل تقوم بالتخطيط لأعمالك قبل	نعم	لا	المجموع	النسبة
------------------------------	-----	----	---------	--------

هل ترى أن مؤسستك تقدم إنتاج بكميات كافية تغطي الطلب عليها؟	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	المئوية
نعم	50	83.3 %	05	8.33 %	91.7 %
لا	02	3.33 %	03	5 %	8.3 %
المجموع	52	86.7 %	08	13.3 %	100 %

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (41)، والمتعلقة بالعلاقة بين التخطيط للأعمال وحجم الإنتاج، تبين أن نسبة 83.3 % من العمال أقرروا بأنهم يقومون بالتخطيط لأعمالهم قبل البدء فيها وأن المؤسسة تقدم إنتاج بكميات تغطي الطلب عليها تتناسب مع الطلب عليها، وبالتالي وحسب هذا الإقرار فإن التخطيط الجيد للمهام قبل البدء فيها يؤدي إلى تقديم الإنتاج بكميات تغطي الطلب عليها، في حين نجد أن 3.3 % من العمال يقرون بأنهم يقومون بالتخطيط لمهامهم قبل البدء فيها لكن المؤسسة لا تقدم إنتاج بكميات تغطي الطلب عليها تتناسب مع الطلب عليها، وبمنه وحسب هذا الإقرار فإن التخطيط الجيد للمهام قبل البدء فيها لا يؤدي بالضرورة إلى تقديم الإنتاج بكميات تغطي الطلب عليها.

وهناك نسبة 8.3 % من العمال يقرون أنه وبالرغم من أنهم لا يقومون بالتخطيط لأعمالهم قبل البدء فيها، في حين يعتقدون أن كمية الإنتاج تغطي الطلب عليها، وبالتالي فهم يقرون بأنه توجد عوامل أخرى بخلاف التخطيط تؤدي إلى تقديم الإنتاج بكميات تغطي الطلب عليها.

أما نسبة 5 % يقرون بأنهم لا يقومون بالتخطيط للمهام قبل العمل والإنتاج لا يتناسب مع الطلب عليه وفي هذه الحالة لا توجد علاقة بين التخطيط للوقت وتقديم الإنتاج بكميات تغطي الطلب عليه.

على أساس الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه تبين أن التخطيط للأعمال يرتبط ارتباطاً موجباً بزيادة الإنتاج.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية إحصائياً، قمنا بحساب قيمة (معامل الارتباط لبيرسون) المحسوبة والتي وجدناها تساوي 5.65، وقيمة (معامل الارتباط) الجدولية عند درجة الحرية 1، ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.84، وبما أن (Q^2) المحسوبة أكبر من (Q^2) الجدولية، معناه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للوقت وزيادة الإنتاج.

وهذا يثبت صدق الفرضية الأولى التي تقول توجد علاقة بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج.

- جدول رقم (42): يوضح العلاقة بين إنجاز العمال لأعمالهم حسب أهميتها وتقديم الأعمال بالكمية والنوعية المطلوبتين.

النسبة المئوية	المجموع	لا		نعم		هل تقوم بإنجاز أعمالك حسب أهميتها؟ هل تقدم عملك بالكمية والنوعية المطلوبتين؟
		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
% 90	54	% 8.3	05	% 81.6	49	نعم
% 10	06	% 3.3	02	% 6.6	04	لا
% 100	60	% 11.7	07	% 88.3	53	المجموع

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (02)، والمتعلقة بالعلاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء، تبين أن نسبة 81.66% من العمال أقرروا بوجود علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء وهذا من خلال مؤشري إنجاز الأعمال حسب أهميتها تقدم الأعمال بالكمية والنوعية المطلوبتين، بحيث كلما كان هناك تحديد للأولويات أثناء إنجاز للمهام يكون تقدم العمل بالكمية والنوعية المطلوبة، وبالتالي يوجد علاقة طردية بين يوضح علاقة إنجاز العمال لأعمالهم حسب أهميتها بتقدم الأعمال بالكمية والنوعية المطلوبتين، في حين نجد أن، في حين نجد أن 6.7% من العمال يقرون بأنهم يقومون بإنجاز الأعمال حسب أهميتها لكنهم لا يقدمون أعمالهم بالكمية والنوعية المطلوبتين، وبالتالي فهم يرون أن إنجاز الأعمال حسب أهميتها لا يؤدي بالعمال بالضرورة إلى تقدم أعمالهم بالكمية والنوعية المطلوبتين.

وهناك نسبة 8.3% من العمال يقرون أنه وبالرغم من أنهم يقومون بإنجاز الأعمال حسب أهميتها، إلا أنهم لا يقدمون أعمالهم بالكمية والنوعية المطلوبتين، ففي هذه الحالة فإن إنجاز الأعمال حسب أهميتها توجد لا تؤدي بالضرورة إلى تقدم العمل بالكمية والنوعية المطلوبتين.

أما نسبة 3.3% يقرون أنه وبالرغم من أنهم لا يقومون بإنجاز الأعمال حسب أهميتها، ولا يقدمون أعمالهم بالكمية والنوعية المطلوبتين، وبالتالي في هذه الحالة لا توجد علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء من خلال مؤشري إنجاز الأعمال حسب أهميتها تقدم الأعمال بالكمية والنوعية المطلوبتين.

على أساس الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه تبين أن إنجاز الأعمال حسب أهميتها يرتبط ارتباطا موجبا بتقدم الأعمال بالكمية والنوعية المطلوبتين.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية إحصائيا، قمنا بحساب قيمة (معامل الارتباط لبيرسون) المحسوبة والتي وجدناها تساوي 5.54، وقيمة (معامل الارتباط) الجدولية عند درجة الحرية 1، مستوى دلالة 0.05 تساوي 3.84، وبما أن (Q^2) المحسوبة أكبر من (Q^2) الجدولية، معناه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنجاز الأعمال حسب أهميتها وتقدم الأعمال بالكمية والنوعية المطلوبتين.

وبالتالي صدق الفرضية الثانية التي ترى أنها توجد علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء.

- جدول رقم (43): يوضح العلاقة بين مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم، وتأجيل بعض الأعمال.

النسبة المئوية	المجموع	لا		نعم		هل تشارك الآخرين في إنجاز أعمالهم؟ هل تضطر أحيانا إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالك بسبب ضيق الوقت؟
		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
% 70	42	% 11.6	07	% 58.3	35	نعم
% 30	18	% 11.6	07	% 18.3	11	لا
% 100	60	% 23.3	14	% 76.6	46	المجموع

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (03)، والمتعلقة بالعلاقة بين بعدي المضيعات الاجتماعية للوقت والالتزام من خلال مؤشري مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم، والاضطرار أحيانا إلى تأجيل بعض الأعمال بسبب ضيق الوقت، فقد تبين أن نسبة 58.3% من العمال يرون أن مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم يؤدي إلى تأجيل إنجاز بعض الأعمال بسبب ضيق الوقت، في حين نجد أن نسبة 18.3% من العمال يقرون بأنهم يشاركون الآخرين في إنجاز أعمالهم، ولا يضطرون في بعض الأحيان إلى تأجيل إنجاز بعض الأعمال بسبب ضيق الوقت.

وهناك نسبة 11.6% من العمال يقرون بأنهم لا يشاركون الآخرين في إنجاز أعمالهم، ولكنهم يضطرون أحيانا إلى تأجيل إنجاز بعض الأعمال بسبب ضيق الوقت.

وهناك نسبة 11.6% من العمال يقرون بأنهم لا يشاركون الآخرين في إنجاز أعمالهم، ولا يضطرون أحيانا إلى تأجيل إنجاز بعض الأعمال بسبب ضيق الوقت.

على أساس الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه تبين أن مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم يرتبط ارتباطا موجبا بالاضطرار في بعض الأحيان إلى تأجيل إنجاز بعض الأعمال بسبب ضيق الوقت.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية إحصائيا، قمنا بحساب قيمة (معامل الارتباط لبيرسون) المحسوبة والتي وجدناها تساوي 4.07، وقيمة (معامل الارتباط) الجدولية عند درجة الحرية 1، ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.84، وبما أن (Q^2) المحسوبة أكبر من (Q^2) الجدولية، معناه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المضيعات الاجتماعية للوقت والالتزام.

وهذا يثبت صدق الفرضية الثالثة التي تقول توجد علاقة بين المضيعات الاجتماعية للوقت والالتزام.

من خلال النتائج السابقة نستنتج صدق الفرضية التي تقول:

"توجد علاقة بين إدارة الوقت والأداء"

2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

لقد تعددت الدراسات حول إدارة الوقت والأداء سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، وفيما يلي سنناقش نتائج دراستنا على ضوء بعض الدراسات السابقة.

لقد اتفقت دراستنا مع دراسة سمية عجمي سنة 2016، بعنوان "دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة - دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي"، والتي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وإنتاجية العامل بوكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي عند مستوى دلالة (0.05).

كما اتفقت دراستنا مع دراسة "مينة بن ططش" والموسومة بـ "تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته "OROLAI" ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء "CNAS" سعيدة. والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة الوقت ومتغير أداء العاملين حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.663 ولذلك كانت العلاقة بين المتغيرين إدارة الوقت وأداء العاملين هي علاقة طردية وبذلك صدقت الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة "زوقار مينة" و"صفوان أمينة"، والموسومة بـ "إدارة الوقت ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة بالمركز التجاري (أنو) بعين الدفلى"، والتي تؤكد على:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين عند مستوى الدلالة المعنوية 0.016 وهي قيمة مقبولة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين هدر الوقت ومستوى تحسين أداء العاملين

كما اتفقت دراستنا مع دراسة دراسة "عبير فوزي الخطيب" سنة 2009م بعنوان "إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، وهي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، والتي أجريت بهدف تحديد أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردني، وقد خلصت إلى نتائج مفادها وجود أثر لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين، كما توصلت إلى وجود أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت على رفع مستوى أداء العاملين، كما أكدت من خلال نتائجها كذلك على أهمية بعد التخطيط للوقت واعتبرت تخصيص زمن محدد له يعد من أهم عوامل إدارة الوقت.

كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة لتنظيم الوقت في مستوى أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية

الأردنية، وهذا ما يتفق مع دراستنا والتي أكدت على وجود علاقة بين بعد تنظيم الوقت وفعالية الأداء.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة "حفصة مناد"، بعنوان "أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري - دراسة ميدانية

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية - عين الدفلى"، والتي أكدت من خلال النتائج التي توصلت إليها عن

وجود علاقة بين إدارة الوقت ومنها تخطيط الوقت، تنظيم الوقت على رفع الأداء وتحسينه.

كما تتفق دراستنا مع دراسة "مناد حفصة" فيما يخص العلاقة بين هدر الوقت والأداء حيث أثبتت هذه الأخيرة وجود

تأثير خفيف بينهما، كما أثبتت دراستنا وجود علاقة بينهما.

ثالثا: صعوبات الدراسة

- عدم وعي بعض العمال بمثل هذه الدراسات العمال.
- تفضيل بعض العمال عدم الإجابة مادام لهم الحرية في ذلك.
- صعوبة في لقاء العمال في مكان واحد بسبب طبيعة عملهم الذي يتطلب انتقالهم من مكان لآخر.
- عدم وعي العمال بمثل هذه الدراسات
- ضغط العمل يجعل العمال يتجنبون التعامل مع مثل هذه الدراسات

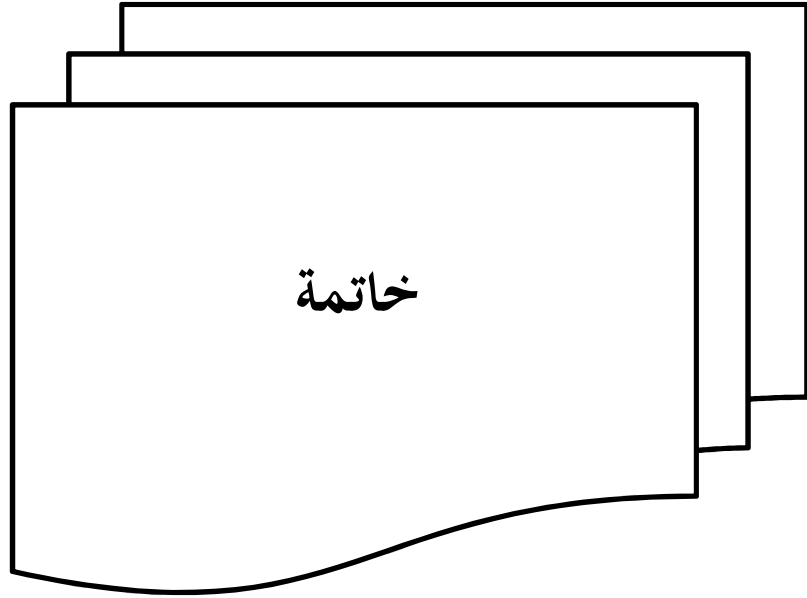
رابعا: الاقتراحات والتوصيات

- زيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس حتى تكون هناك رقابة جيدة له.

- زيادة الاهتمام بالفرد العامل من خلال دعم المبادرات الفردية، وذلك من أجل جلب اهتمام العامل أكثر بمهامه داخل المؤسسة.
- تشجيع الحوافز الفردية داخل المؤسسة، وعدم التركيز فقط على العمل الجماعي وذلك من أجل خلق جو تنافسي إيجابي بين العمال.
- إشراك العمال في التخطيط حتى يكونوا على دراية بما يراد منهم بالضبط
- إشراك العمال في اتخاذ القرار لكي يشعروا بالمسؤولية اتجاه المحافظة وقتهم
- توعية العمال وتحسيسهم بأهمية الوقت، وضرورة الحفاظ عليه سواء عن طريق التحسيس، أو عن طريق توزيع مطويات أو ملصقات.
- الاهتمام بهذا النوع من الدراسات نظراً لأهميته كمرجع عند الحاجة.
- إقناع العمال بأن مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم هو من مضيعات الوقت خاصة إذا كان هناك تأجيل لبعض العمال لأعمالهم بحجة ضيق الوقت
- تعريف العمال بمضيعات الوقت بشكل دقيق حتى لا يكون هناك وقوع في مضيعات الوقت من طرفهم سواء كان ذلك عن قصد أو عن جهل لمضيعات الوقت.

خلاصة

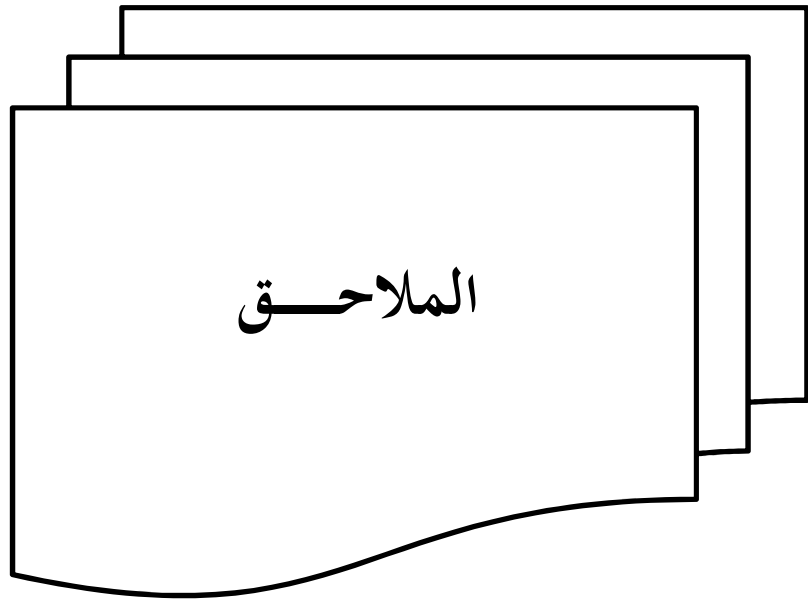
من خلال هذا الفصل قمنا بعرض ومناقشة مختلف نتائج الدراسة، والتي أثبتت صدق الفرضيات الجزئية الجزئية حيث أكدت وجود علاقة بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج، كما أثبتت صحة الفرضية الثانية التي تقول بوجود علاقة بين تنظيم الوقت وفعالية الأداء، بالإضافة إلى صدق الفرضية الثالثة التي تقول بوجود علاقة بين مضيعات الاجتماعية للوقت والالتزام، وهذا ما يؤدي إلى صدق الفرضية الرئيسية التي تقول بوجود علاقة بين إدارة الوقت والأداء، كما تم مناقشة هذه النتائج على ضوء الدراسات السابقة، أين كانت معظم النتائج تؤكد على أن الوقت عنصر هام بالنسبة للمنظمة، وإدارته بشكل جيد مطلب أساسي وعنصر ضروري لضمان فعالية المؤسسة.



خاتمة

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت والأداء في العديد من الحقول العلمية والتخصصات المختلفة، إلا أنه يبقى جدير بالدراسة والبحث بغية تحديد الآليات الفعالة لإدارة الوقت للرفع من مستوى الأداء التنظيمي. إن الصعوبات المرتبطة بتحديد هذه الآليات تعود لاختلاف البيئات التنظيمية عن بعضها البعض سواء من حيث ثقافة الأفراد، أو من حيث المكونات والعناصر المادية لهذه البيئات التنظيمية، مما يجعل من موضوع إدارة الوقت والأداء يحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي خاصة وأن النتائج بين الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع تختلف في نتائجها أحيانا، وتتضارب أحيانا أخرى.

فالدراسة الراهنة أكدت على أن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوقت كانت من أهم الميكانيزمات المساهمة في زيادة معدلات الأداء، وهذا ما يجعل دراستنا الراهنة انطلاقة لدراسات أخرى حتى تؤكد أو تعدل أو تنفي هذه النتائج سواء أجريت في نفس البيئة التنظيمية، أو في بيئات تنظيمية أخرى مختلفة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الموضوع: استمارة بحث لإنجاز مذكرة ماستر حول:

إدارة الوقت والأداء

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية - بوعاتي محمود - قالمة

تحت إشراف الدكتور

- بوشارب خالد بولوداني

من إعداد الطالب

- حسين حبيبو

ملاحظة: يرجى الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة مع العلم أن المعلومات تبقى سرية ولا

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2018 - 2019

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة

من 50 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من (05) سنوات من (05) إلى (09) سنوات

من (10) إلى (14) سنة من (15) إلى (19) سنة

من (20) إلى (24) سنة من 25 سنة فما فوق

6- الفئة الوظيفية:

عامل عامل مؤهل إطار إطار سامي

المحور الثاني: إدارة الوقت

البعد الأول: تخطيط الوقت

- 07) هل تقوم بالتخطيط لأعمالك قبل البدء فيها؟ نعم لا
- 08) هل تخصص وقتاً مناسباً لإنجاز أعمالك؟ نعم لا
- 09) هل لديك قائمة يومية للمهام التي تقوم بها؟ نعم لا
- 10) هل تقيّد بموعد نهائي أثناء إنجازك للمهام الموكلة إليك؟ نعم لا
- 11) هل تضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة؟ نعم لا
- 12) هل تقوم بتحديد أهدافك وفقاً للوقت المتاح لك لتحقيقها؟ نعم لا

البعد الثاني: تنظيم الوقت

- 13) هل تقوم بإنجاز أعمالك حسب أهميتها؟ نعم لا
- 14) هل يكلفك رؤساؤك بإنجاز بعض المهام المخصصة لهم؟ نعم لا
- 15) هل لديك القدرة على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن؟ نعم لا
- 16) هل تعتقد أنك تمتلك القدرة على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازك لعملك؟ نعم لا
- 17) هل لديك الوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها؟ نعم لا

البعد الثالث: المضيعات الاجتماعية للوقت

- 18) هل تخصص وقتاً لاستقبال الزوار الشخصيين أثناء ممارستك لمهامك؟ نعم لا
- 19) هل تجد مشكلة في قول كلمة "لا" أثناء التفاوض مع الآخرين؟ نعم لا
- 20) هل تشارك الآخرين في إنجاز أعمالهم؟ نعم لا
- 21) هل تستخدم الهاتف باستمرار لتوفير الوقت في مختلف النشاطات؟ نعم لا
- 22) هل تستخدم الهاتف النقال للموازنة بين عملك ومتابعة متطلبات الأسرة؟ نعم لا
- 23) هل تعتقد أن زيادة عدد العاملين يؤدي إلى توفير الكثير من الوقت؟ نعم لا
- 24) هل تخصص وقتاً لقراءة الجرائد وتناول الشاي أو القهوة؟ نعم لا

المحور الثالث: الأداء

البعد الأول: زيادة الإنتاج

- 25) هل تعتقد أن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة؟ نعم لا
- 26) هل ترى أن مؤسستك تقدم إنتاج بكميات كافية تغطي الطلب عليها؟ نعم لا
- 27) هل تتبع أنت وزملاؤك أسلوب المنافسة لمعرفة أكثركم إنجازاً؟ نعم لا
- 28) هل تنجز عملك دائماً في الوقت المطلوب؟ نعم لا
- 29) هل تعتقد أن حجم العمل المطلوب منك يتناسب مع ساعات عملك الرسمية؟ نعم لا

البعد الثاني: الفعالية

- 30) هل تنجز أعمالك في موعدها دائماً؟ نعم لا
- 31) هل تعتقد أن مؤسستك تسعى لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق؟ نعم لا
- 32) هل تقدم عملك بالكمية والنوعية المطلوبتين؟ نعم لا
- 33) هل تعتقد أنك قادراً على إنجاز مهامك بسهولة؟ نعم لا
- 34) هل تحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء؟ نعم لا

البعد الثالث: الالتزام

- 35) هل تعتقد أنك تطبق القوانين والتعليمات عند القيام بعملك؟ نعم لا
- 36) هل سبق لك وأن تعرضت لعقوبات من طرف رئيسك في العمل؟ نعم لا
- 37) هل تضطر أحيانا إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالك بسبب ضيق الوقت؟ نعم لا
- 38) هل سبق لك وأن تأخرت عن الموعد المحدد للاجتماعات؟ نعم لا
- 39) هل سبق لك وأن تغييت عن العمل بسبب متطلبات الأسرة؟ نعم لا
- 40) هل تمارس مهامك طيلة ساعات العمل الرسمي؟ نعم لا

قائمة المراجع

الكتب

1. ابراهيم لطفي طلعت ، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
2. ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
3. أحمد نادر أبو شيحة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002.
4. باسم الحميري، مهارات إدارية التفاوض. اتخاذ القرارات. إدارة الاجتماعات. تنظيم المؤتمرات. إدارة الوقت. إدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. بشير العلق ، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. جاسم محمد السلامي، تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفايات التعليمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
7. خالد أحمد الصرايرة ، نجوى رمضان إحميد، العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. خليل محمد حسن الشماع – خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2000.
9. ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
10. سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2011.
11. سليم بطرس جلدة، سامي "محمد هشام حريز"، فن إدارة الوقت والاجتماعات، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
12. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988.
13. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس: المفهوم . التدريب . الأداء، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

14. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
15. شوقي عبدالله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
16. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
17. صالح العلي الصالح وأمينة الشيخ سليمان الأحمد، المعجم الصافي في اللغة العربية، دون ذكر دار النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1401هـ.
18. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003.
19. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، مرجع سبق ذكره.
20. عبدالله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
21. عطاالله "محمد تيسير" الشرعة، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
22. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، دون ذكر سنة النشر.
23. فؤاد عبد المعطي شقوع، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، أزمنة للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، 2016.
24. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت. مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. ليستر آر. بيتل، إدارة الوقت - المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
26. ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
27. محمد الجوهري، علم الاجتماع التطبيقي، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 2008.
28. محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2009.

29. محمد خليل الكسواني ، إدارة الوقت، دار الابتكار للنشر والتوزيع، مرجع سبق ذكره، 2018.

30. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة

الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014 - 2015.

31. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018.

32. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002.

33. نادر أحمد أبو شيحة، مدخل إلى إدارة الوقت، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

34. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل

للنشر، عمان، الأردن، 2009.

الأطروحات والرسائل

1. أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، "ماجستير غير منشور"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

2. جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، "ماجستير غير منشور" قسم العلوم الإدارية، كلية

الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

3. حفصة مناد، أثر تطبيق إدارة الوقت على أداء المورد البشري - دراسة ميدانية على مستوى بنك الف لاحة و التنمية

الريفية بالعبادية - عين الدفلى، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي

بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2016-2017.

4. حنان شكري شاكور شبير، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العامة في قطاع غزة، "ماجستير غير

منشور"، 2010.

5. حنان مسعودي، أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي - دراسة حالة في المصححة الطبية الجراحية "الضياء" - ورقلة،

"مذكرة مكاملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال المؤسسة غير منشورة"، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016.

6. حمد علي عبدالله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
7. حورية لبشري رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، "أطروحة دكتورا غير منشورة"، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2014 – 2015.
8. راوية تيسير غزاوي، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات بإقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، "ماجستير غير منشور"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.
9. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال – مسيلة CLP منطقة سطيف)، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
10. سمية عجمي، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة - دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري - أم البواقي، "مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي غير منشورة"، الجزائر، 2015 – 2016.
11. صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009 – 2010.
12. عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مركب الجارات الفلاحية)، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
13. عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"، "ماجستير غير منشور"، عمان، الأردن، 2009.

14. عزمي بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة،

"ماجستير غير منشور"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص: 48.

15. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل

الكهربائية – بسكرة)، "ماجستير غير منشور"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006.

16. كمال عبد الحميد إبراهيم السوري، واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة غزة،

"ماجستير غير منشور"، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2008.

17. محمد أحمد محمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف (من وجهة نظر

وكلائهم)، "ماجستير غير منشور"، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،

1428 - 1429 هـ.

18. محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية،

"ماجستير غير منشور"، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006.

19. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في

المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، "ماجستير غير منشور"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،

فلسطين، 2017.

20. يمينة بن ططش، مؤسسة تصنيع الحليب ومشتقاته "OROLAI" ومؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -

"CNAS" سعيدة، "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي في إدارة الإنتاج والتمويل غير منشورة"،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، 2017 - 2018.

21. بيمينة زوقار، آمنة صفوان، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين، دراسة حالة - المركز التجاري "أنو" -

عين الدفلى، "مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال غير منشورة"، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2016-2017.

المواقع الإلكترونية

الموقع الإلكتروني: "<https://www.univ-chlef.dz/eds/?article>" - تمت زيارة الموقع يوم: 2019/03/02،

على الساعة: 18 سا و12د.