



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمـة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات
دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية (SARL FACHMANN P.V.C)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماسـتر

اعداد:

نوارى فاطمة الزهراء

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
بن صويلح ليليا	أستاذ محاضر أ	رئيسا
جاهمي عبد العزيز	أستاذ محاضر أ	مؤطرا
حملاوي حميد	أستاذ محاضر أ	عضوا

السنة الجامعية: 2020-2021

الاهداء

قال الله تعالى "يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اتوا العلم درجات "

الحمد لله والشكر لله على جميل نعمه ووافر عطائه له الفضل على احسانه اما بعد :

اهدي عملي المتواضع هذا الى من قرن الله عز وجل اسمه باسمها من فوق سبع سموات ، وأوصى ببرها من سبع سماء ، ويطمئن قلبي بجوارها " أمي الغالية " ، الى من كان سببا في وجودي، الى من بذل النفس والنفيس من اجل اسعادي ، الى من اعتبره قدوة في حياتي الى " أبي الغالي " ، الى اختي "سمية" وأخي "خالد" ، والى كل زميلاتي بالجامعة ، الى ابنت خالي "منال" ، والى كل اهلي ومن يعرفني من قريب او بعيد ، الى كل من اعانني في اتمام رسالتي العلمية ، راجية من الله التوفيق والثبات والسداد والخير والفلاح .

فاطمة الزهراء



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	اهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الاول: الإطار المنهجي للدراسة	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: الاشكالية وتحديد المفاهيم.
17	المبحث الثاني: اهداف الدراسة وأهميتها.
18	المبحث الثالث: مجالات ومنهج الدراسة وأدواته.
21	المبحث الرابع: بعض المقاربات النظرية لإدارة الوقت.
25	المبحث الخامس: بعض الدراسات السابقة.
30	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الوقت	
33	تمهيد
34	المبحث الاول: نشأة وتطور ادارة الوقت.
36	المبحث الثاني: اساسيات حول ادارة الوقت.
42	المبحث الثالث: مهارات ادارة الوقت ومتطلباتها.
45	المبحث الرابع: دوافع دراسة ادارة الوقت والعوامل المؤثرة وكفاءة استخدامها.
52	المبحث الخامس: استراتيجيات وأساليب ادارة الوقت وخطوات تطبيقها.
58	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار النظري لفرق العمل	
61	تمهيد

62	المبحث الاول: نشأة وتطور فرق العمل.
64	المبحث الثاني: محددات فرق العمل.
69	المبحث الثالث: اهمية فرق العمل وفوائدها.
74	المبحث الرابع: ادارة فريق العمل وشروط تطبيقها.
77	المبحث الخامس: مزايا ومعوقات نجاح فرق العمل.
80	خلاصة
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
83	تمهيد
84	المبحث الاول: عرض و تحليل الجداول الإحصائية.
113	المبحث الثاني: نتائج الدراسة.
117	المبحث الثالث: مقارنة النتائج بالدراسات السابقة.
118	المبحث الرابع: الاقتراحات والتوصيات.
120	خلاصة
121	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	ملاحق
ملخص	

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (01)	الفرق بين فرق العمل و جماعات العمل	<u>14</u>
الجدول (02)	الجنس للعمال	<u>84</u>
الجدول (03)	الفئة العمرية للعمال	<u>84</u>
الجدول (04)	الحالة العائلية للعمال	<u>85</u>
الجدول (05)	المستوى التعليمي للعاملين	<u>85</u>
الجدول (06)	الخبرة المهنية للعمال	<u>86</u>
الجدول (07)	المستوى المهني	<u>86</u>
الجدول (08)	مضيعات الوقت في نظر العاملين	<u>87</u>
الجدول (09)	مراقبة حضور الموظفين و مغادرتهم مكان العمل	<u>87</u>
الجدول (10)	كيف تتم عملية المراقبة	<u>88</u>
الجدول (11)	عدم توفير النقل في المؤسسة بسبب تأخر الوصول للعمل	<u>89</u>
الجدول (12)	إجراءات الإدارة اتجاه غياب و تأخر العاملين	<u>89</u>
الجدول (13)	مساهمة العمال في اعداد خطة او قائمة مهام يومية	<u>90</u>
الجدول (14)	استخدام مبدا تحديد الأولويات في تصميم المهام اليومية	<u>90</u>
الجدول (15)	عملية التخطيط ووضع الأهداف تساعد في التقليل من ضياع الوقت	<u>91</u>
الجدول (16)	تقسيم الوظائف و الأدوار تتناسب مع الوقت لمحدد لها	<u>91</u>
الجدول (17)	تنظيم الإدارة لدورات تكوينية حول كيفية استغلال الوقت و انجاز المهام بفعالية	<u>92</u>
الجدول (18)	نجاح الدورات التكوينية ام لا	<u>92</u>
الجدول (19)	تخصيص وقت راحة للعاملين اثناء الدوام الرسمي	<u>93</u>
الجدول (20)	مدى تحفيز فترات الراحة للعاملين على العمل بوتيرة احسن	<u>93</u>

<u>94</u>	توجيه الإدارة للعمال على انجاز المهام في الوقت المحدد لها	الجدول (21)
<u>95</u>	مدى فعالية هذا التوجيه	الجدول (22)
<u>95</u>	اتخاذ الإدارة القرارات و الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على الوقت	الجدول (23)
<u>96</u>	نوع الإجراءات	الجدول (24)
<u>96</u>	مراقبة الوقت و مقارنته بالأداء الفعلي و الأداء المخطط له	الجدول (25)
<u>97</u>	عملية مراقبة الوقت و علاقته بالأداء	الجدول (26)
<u>98</u>	تقليص عدد العاملين يؤدي الى توفير الوقت	الجدول (27)
<u>98</u>	مدى مشاركة الاخرين في انجاز أعمالهم من اجل ربح الوقت	الجدول (28)
<u>99</u>	وجود خلافات و صراعات في المؤسسة يؤدي الى هدر في الوقت	الجدول (29)
<u>100</u>	مدى تثمين المؤسسة لاحترام العاملين للوقت	الجدول (30)
<u>100</u>	المؤسسة تثمن احترام الوقت عن طريق (الثناء والشكر، زيادة الأجر)	الجدول (31)
<u>101</u>	التشريعات و النظم الداخلية الكفيلة بضبط الوقت و احترامه	الجدول (32)
<u>101</u>	حجم فريق العمل في المؤسسة يتناسب مع أداء الاعمال بفعالية	الجدول (33)
<u>102</u>	العمل في فريق يساعدكم اكثر على ربح الوقت و الجهد	الجدول (34)
<u>102</u>	ساعات العمل المحددة كافية لإنجاز هذه العمال	الجدول (35)
<u>103</u>	تحديد وقت كل نشاط في فريق العمل	الجدول (36)
<u>103</u>	مدى سعي أعضاء الفريق لتجربة أساليب جديدة حتى مع احتمال الفشل	الجدول (37)
<u>104</u>	مدى تعاون و تبادل الأدوار بين الأعضاء لتحقيق السرعة لإنهاء المهام المطلوبة في الوقت المطلوب	الجدول (38)
<u>105</u>	دور العلاقات الاجتماعية في اقتصاد الوقت	الجدول (39)
<u>105</u>	تأثير الخلافات الناتجة عن وجهات النظر لأفراد الفريق في تحقيق أهدافه في الوقت المناسب	الجدول (40)
<u>106</u>	مدى حرص المؤسسة على تزويد الفريق بالتقنيات الحديثة لإنجاز أعمالهم بشكل اسرع	الجدول (41)
<u>107</u>	تحفيزات لفريق العمل المنجز لأعماله	

<u>107</u>	طبيعة التحفيزات	الجدول (42)
<u>108</u>	النظم و القوانين المعمول بها كفيلة بالمحافظة على وقت عمل الفريق	الجدول (43)
<u>108</u>	مدى مساعدة رقابة المشرفين على الأعضاء بالاقتماد و التحكم في الوقت	الجدول (44)
<u>109</u>	مدى ارتباط فرق العمل بالهيكل التنظيمي بإدارة الوقت بشكل جيد	الجدول (45)
<u>109</u>	وجود تواصل مع الإدارة العليا و فرق العمل	الجدول (46)
<u>110</u>	كيف تكون عملية الاتصال	الجدول (47)
<u>110</u>	قيام الإدارة بحملات توجيه و توعية أعضاء الفريق بشأن أهمية الوقت و ضرورة استغلاله	الجدول (48)
<u>111</u>	مدى وجود اعمال تتطلب وقت محدد	الجدول (49)
<u>111</u>	مدى أهمية ضبط فرق العمل للمحافظة على وقت العمل.	الجدول (50)
<u>112</u>	بعض اقتراحات من اجل انجاز و تطبيق عملية إدارة الوقت في المؤسسة .	الجدول (51)

قائمة الاشكال:

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم الجدول</u>
<u>11</u>	أوقات الذروة و أوقات الخمول لدى الانسان	الشكل(01)
<u>37</u>	أهمية إدارة الوقت	الشكل (02)
<u>44</u>	متطلبات إدارة الوقت	الشكل (03)
<u>57</u>	المؤثرات التي يجب مراعاتها في النظر الى الوقت و التعامل معه	الشكل(04)
<u>68</u>	نموذج لعمل فريق العمل الفعال	الشكل(05)

مقدمة

مقدمة

يعتبر الوقت متغيرا اساسيا في حياة الانسان فهو مورد مهم ينبغي استغلاله بالطريقة التي تساعد الفرد على انجاز اعماله ضمن التوقيت المحدد، كذلك هو من الموارد المهمة للمنظمات لإكمال اجراءات العمل وتحقيق الاهداف المرجوة في اوقاتها المحددة وبشكل فعال، ويمكن الاستفادة من ابعاد ادارة الوقت المتمثلة في (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة) في تحقيق تلك الاهداف ،التي من خلالها - الابعاد - تبسيط اجراءات العمل لمواجهة التحديات التي تعترض المؤسسات، مما يتطلب ذلك تكوين جماعة عمل مندمجة وملتزمة، قادرة على اداء المهام واستغلال مهارات الفرد وما يتمتع به من قدرات على العمل المنظم، لتحقيق الاستدامة للأفراد والمجتمع، وبما يتمتع به من رغبة في تحقيق الاهداف التي تسعى المؤسسة للوصول اليها من خلال أنشطة متعاونة ومتفاعلة، وهذا مايتطلبه العالم اليوم الذي يعتمد على الاقتصاد في الوقت.

تعتبر ادارة الوقت وفرق العمل من احدث المواضيع التي تساهم في تنمية قدرات الافراد وزيادة فعالية المؤسسة ونجاحها، لذا نجد ان هناك ارتباط بين هذين المفهومين في العمل بشكل كبير، من خلال العملية المستمرة لكل من التخطيط لجميع النشاطات والاعمال التي يقوم بها فريق العمل خلال ساعات العمل اليومي ومدى التزامه بتطبيق قواعده، لاجتناب تراكم المهام وتقادي الصعوبات التي من الممكن ان تواجه اداء الاعمال المطلوبة في المؤسسات الصناعية، كون ان المورد البشري و مورد الوقت عنصرين اساسيان في عناصر الانتاج، حيث يساعد حسن التحكم في الوقت والالتزام بتطبيق مبادئه في التخلص من الضغط الناتج عن تراكم مهام العامل والتقليل من سوء التصرف، وكذا تقادي العراقيل التي تواجه العاملين نحو توزيع الوقت بصورة تمكنهم من تحقيق الافضل في ضوء ندرة الموارد المتمثلة في الوقت المتاح، وكونها تساهم في رفع قدراتهم في السيطرة عليه مما ينعكس ايجابا على نجاح الفريق والمؤسسة على حد سواء ، وذلك من خلال الاستثمار العقلاني الرشيد للمجهودات البشرية والفكرية.

انطلاقا مما سبق ذكره ونظرا لأهمية موضوع ادارة الوقت وفرق العمل فقد ركزت هذه الدراسة على ادارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسة وبالتحديد في المؤسسة الصناعية لتحويل الحديد والصلب وإنتاج (المسمار سلك الربط الفلاحي شبك حديدي) P.V.C FACHMANN SARL ببوشقوف.

وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى الفصول التالية:

الفصل الأول: الإطار العام والمنهجي للدراسة، تناولنا فيه: الإشكالية وتحديد مفاهيم الدراسة، مجالات الدراسة المنهج وادواته، بعض المقاربات النظرية لإدارة الوقت، بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خاص بالإطار النظري لإدارة الوقت، والذي تضمن: نشأة وتطور ادارة الوقت، محددات ادارة الوقت، دوافع دراستها والعوامل المؤثرة في كفاءة استخدامها، مضيعات ومزايا ادارة الوقت، واستراتيجيات ادارة الوقت والأساليب وخطوات تطبيقها.

الفصل الثالث: المتعلق بالإطار النظري لفرق العمل، تطرقنا فيه إلى: النشأة والتطور، انواع وسمات الفريق الناجح، الاهمية والفوائد، مراحل بناء الفريق، ادارة فريق العمل وشروط تطبيقها، ثم مزايا ومعوقات الفريق الناجح.

الفصل الرابع: الاخير الخاص بالإطار الميداني والتطبيقي للدراسة، قمنا خلاله: بتفريغ نتائج الدراسة وتحليلها ثم نتائج الدراسة، والتعقيب على الدراسات السابقة، وأخيرا تقديم اقتراحات وتوصيات.

الفصل الاول:

الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

.المبحث الأول: الاشكالية وتحديد المفاهيم

.المبحث الثاني: اهداف الدراسة وأهميتها

.المبحث الثالث: مجالات ومنهج الدراسة وأدواتها

.المبحث الرابع: بعض المقاربات النظرية لإدارة الوقت

.المبحث الخامس: بعض الدراسات السابقة

خلاصة

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

يعد البحث العلمي وسيلة يمكن من خلاله الوصول الى حل للمشكلات المختلفة، عن طريق الاستقصاء الشامل والدقيق لكافة الظواهر والمتغيرات والأدلة التي تتعلق بمشكلة البحث، ولا يتوقف الامر على الوصول الى الحقائق الجديدة والكشف عنها لتطوير المعرفة بل لابد من التطبيق، وللوصول الى ذلك يجب اتباع منهجية علمية صحيحة لريح الوقت والجهد لضمان تعميم النتائج المتوصل اليها، ولهذا كان يجب التطرق الى هذا الفصل، الممثل للإطار العام والمنهجي للدراسة الذي يحتوي على: الاشكالية ، الفرضيات ، اهداف وأهمية الدراسة ، تحديد المفاهيم ، المنهج ومجالات الدراسة ، بعض المقربات النظرية ، وأخيرا بعض الدراسات السابقة التي تناولت جانب او جزء من اجزاء الموضوع.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: الإشكالية وتحديد المفاهيم:

المطلب الأول: الإشكالية:

يمثل الوقت أهمية خاصة في حياة الأفراد والمجتمعات؛ فهو المال والفرصة التي يجب استغلالها وهدرها يمثل نوعا من المفاصد التي نهت عنها الفلسفات والأيدولوجيات والأديان، لهذا أخذت ظاهرة ادارة الوقت حيزا معتبرا من اهتمامات الباحثين والدارسين في مختلف التخصصات الأدبية والعلمية، كما أنها حظيت بالعديد من الدراسات والبحوث من أجل التحكم فيها وضبطها وإدارتها لما لها من دور في ادارة الأفراد والجماعات.

وقيمة الوقت من بين القيم التي يجب تكريسها ضمن فرق العمل في المؤسسات لأنه يتحقق بواسطتها الانضباط الذاتي للأفراد والجماعات، الذي من شأنه القضاء على الهدر من الموارد والوسائل وتحقيق الأهداف المحددة؛ لهذا تسعى على اختلاف أنواعها ومجالاتها وأنواعها الى تبني خطط وبرامج بمواعيد محددة والزام العاملين بها للوصول الى تحقيق الاداء المطلوب. بالإضافة الى مواجهة مضيعات الوقت وخاصة الاجتماعية منها نظرا للتغيرات الحاصلة وصعوبة التحكم فيها، لأنها تلازم الفرد في حد ذاته ومحيطه؛ كما أن لتوزيع ساعات العمل وتنظيمها دور في الحفاظ على النمط الجيد لأداء العاملين والحفاظ على سيرورة الفريق.

فمن أجل تسليط الضوء على هذه الظاهرة لإدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل في المؤسسة من خلال تجسيد الواقع الفعلي للموضوع ومحاولة تحديد الارتباطات القائمة بين متغيري الدراسة، اعتمدنا على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير إدارة الوقت على فرق العمل داخل مؤسسة؟

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

ومن اجل دراسة ملمة بمختلف جوانب الموضوع الأساسية قصد الوصول الى اهم النتائج، فقد

تفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الفرعي الأول:

- كيف تدار عملية إدارة الوقت في مؤسسة؟

التساؤل الفرعي الثاني:

- ما مدى فعالية إدارة الوقت في ضبط حركة وسلوكيات فرق العمل في المؤسسة؟

الفرع الأول: الفرضيات

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- تؤثر ادارة الوقت على فرق العمل داخل مؤسسة

ويتفرع عنها الفرضيتان التاليتين

الفرضية الفرعية الأولى:

- تدار عملية إدارة الوقت وفق متطلبات ووظائف الإدارة في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- تلعب عملية إدارة الوقت دورا فعالا في ضبط حركة وسلوكيات فرق العمل في المؤسسة.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الثاني: تحديد المفاهيم

تعد عملية تحديد المفاهيم من الخطوات المنهجية الرئيسية وأولى خطوات البحث العلمي الاجتماعي إذ يقوم الباحث بتوضيح ومحاولة تحديد وضبط مفاهيم دراسته من خلالها يمكنه التحكم بطريقة صحيحة ومن هذا المنطلق سعينا إلى تحديد أهمها:

أولاً: مفهوم الإدارة:

1. لغة: [دور]: مص/ سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، نقول: "سوء الإدارة" "مجلس الإدارة"،

الأعضاء الذي يشرفون على شؤون الشركة أو المؤسسة

"مركز الإدارة": المكان الذي تقيم فيه الهيئة التي تدير شؤون شركة أو مؤسسة¹

2. اصطلاحاً:

عرفت معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: "الإدارة **administration**": على أنها

تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والابلاغ والتمويل والرقابة².

- كما تعرف الإدارة "على أنها عملية تجميع أدوات الإنتاج المختلفة رأس مال قوي عاملة، موارد طبيعية واستغلالها بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف"³.

- عرفها كافي مصطفى يوسف وآخرون "على أنها نشاط انساني يهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة والتنظيم والتوجيه والمتابعة بغية الوصول إلى أعلى معدل من الكفاءة الإنتاجية"⁴.

¹ - المنجد الأبجدي، دار النشر ش م م، ط 5، بيروت، لبنان، 1998م، ص36.

² - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات علوم اجتماعية، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، 1982، ص8.

³ - براء رجب تركي، إدارة الوقت، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2015، ص50.

⁴ - كافي مصطفى يوسف وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، ط1، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012م، ص17.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

- ويعرف "هنري فايول" الإدارة: "بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناءً عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب"¹.

3. اجرائياً:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة هي: تنفيذ الأعمال بطريقة فعّالة وكفاءة لتحقيق وبلوغ الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وذلك من خلال الاستخدام الصحيح للموارد المتاحة التي تتضمنها عمليات التخطيط، والتوجيه، الرقابة والتنظيم وكذلك القيادة.

ثانياً: مفهوم الوقت

1. لغة: مص: و:ج، أوقات: مقدار من الزمن/ مع الوقت بالتمادي، تدريجياً/ "لَوْقْتِه": لساعته: فوراً/ "أوقات السنة": فصولها².

2. اصطلاحاً:

وردت عدة تعاريف للوقت نظراً لأهميته في المنظمة، ولقد شغل فكر العلماء منذ القدم، فقبل الميلاد وصفه "أرسطو، طاليس" في القرون الوسطى بأنه: "تعداد الحركة"³.

يعرّف الوقت على أنه: "من أعلى الموارد المنظمة والذي يجب استغلاله بكفاءة، فهو مورد مهم لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل"⁴.

ويعرّفه الدكتور نادر أبو شيخة: "الوقت على انه يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية، كالقوى العاملة والأموال والأجهزة والمعدات لأنه: لا يمكن تخزينه لا يمكن تخزينه، لا يمكن إحلاله،

¹ - هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، مكتبة هاني عرب الالكترونية، ص4.

² - المنجد الأبجدي، مرجع سابق، ص1161.

³ - ربحي مصطفى عليان، ادارة الوقت، دار جرير للنشر، ط1، عمان، 2005م، ص17.

⁴ - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت، مفاهيم -عمليات- تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009م، ص33.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية لا يمكن شراؤه، أو بيعه... إنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، فكل إنسان يملك 24 سا في اليوم...¹

كما يعرف الوقت كذلك: "الخير الزمني الذي تؤدي فيه المهام والأنشطة ولا يعوض إذا مضى"².

ويعرفه شوقي عبد الله: "من أحد العوامل الهامة والثرينة في أي مجهود أو نشاط بشري يقصد تحقيق هدف ما"³.

كما عرف محمد بن فوزي الغامدي الوقت: "يشكل العنصر الجوهرى الرئيسى فى حياة الأفراد والمجتمعات باعتباره من أهم العناصر التى يجب الاهتمام به وإعطائه حقه والمحافظة عليه"⁴.

3. إجرائياً:

من خلال ذكرنا لمجموعة من تعاريف الوقت يمكننا أن نقول: "أن الوقت هو المجال أو الفترة الزمنية التي يمكن قياسها، فهو لا يعوض ولا يمكن إنقاصه أو زيادته، كما أنه من الأمور المهمة التي تنظم الحياة، فاستغلال الوقت بفاعلية وعقلانية تتحقق به الأهداف، وإن لم يتم استغلاله بشكل جيد ومحدد يؤدي ذلك إلى الفشل.

ثالثاً: أنواع الوقت

يمكن تحليل الوقت عن طريق تجميع الأنشطة المتشابهة، ورؤية مقدار الوقت الذي يمضي في الجوانب المختلفة، مثل: الوقت الشخصي، الاتصالات بأنواعها (المكالمات الهاتفية، الاجتماعات، المناقشات الفردية...). ويمكن بعدها رؤية كيفية تخصيص الوقت للمجالات الوظيفية،

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009م، ص26.

² - افدة الحريري، إدارة الوقت في المنظومة المدرسية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2016م، ص21.

³ - شوقي عبد الله، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، ط1، الأردن، عمان، 2006م، ص40.

⁴ - محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت، فهرسة الملك فهد الوطنية، أثناء النشر، ط1، الدمام، 2018م، ص12.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

كما يمكن أيضاً تحليل تسلسل الأنشطة، وهذا يتضمن دراسة الوقت الذي تم قضاؤه في المعوقات أو الأشياء المعترضة¹.

يمكننا تقسيم الوقت إلى أربعة أنواع:

1. **الوقت الإبداعي:** هو ذلك الوقت المخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، وكذلك تنظيم العمل وتقويم الإنجاز، وكثير من النشاطات يمارس فيها هذا النوع من الوقت لأنها تتطلب التفكير العميق والتحليل والتقويم.

2. **الوقت التحضيري:** وهو ذلك الوقت الذي يسبق البدء في العمل، حيث يتم فيه جمع المعلومات أو تجهيز القاعات أو الآلات وأي أمر طلب يجب تجهيزه قبل البدء في تنفيذ العمل².

3. **الوقت الإنتاجي:** ويمثل هذا النوع من الوقت المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، وكذلك التحضير له في الوقت التحفيزي، ومن أجل زيادة عملية استغلال الوقت فإنه يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في تنفيذ عملية التحضير والتخطيط أو الابداع، ضمن المقرر أن الوقت المتاح للجميع محدود وغير متجدد، فإن تبين أن هناك كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليل من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير لكليهما معاً. ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين:

أ. وقت الإنتاج العادي (المنظم أو غير الطارئ)

ب. وقت الإنتاج غير العادي (الطارئ أو غير المنظم)³

والإداري الناجح هو الذي يخصص جزءاً من وقته المخصص للإنتاج العادي لمواجهة الإنتاج غير العادي دون أن يكون هناك تأثير على الإنتاج العادي المنظم.

¹ - المرجع السابق، ص 17.

² - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت، دار المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص 04.

³ - محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص، ص 19 - 20.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

4. الوقت العام أو الغير مباشر:

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بباقي المتعاملين، لمسؤوليتها الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع وحضور الإداري لندوات أو تلبية دعوات أو افتتاح مؤسسات معينة؛ إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري، ولذلك عليه أن يحدد لم يلزمه من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصاً آخر للقيام بها بدلاً عنه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة¹.

ويؤكد العقيد أن الوقت الذي يمكن تنظيمه يتكون من نوعين هما:²

1. وقت الذروة: وهو الوقت الذي يكون فيه الفرد في كامل نشاطه وحضوره الذهني.

2. وقت الخمول: يكون فيه الفرد في أقل حالات تركيزه وحضوره الذهني من خلال الشكل الآتي يبين

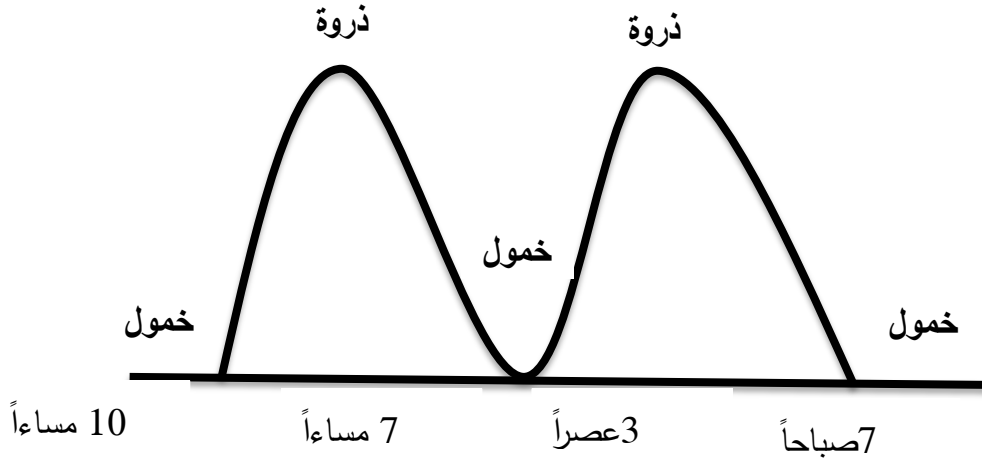
لنا أوقات الذروة وأوقات الخمول لدى الانسان وفق ما أورده العقيد، حيث نلاحظ أنه قد يكون لأي شخص أوقات ذروة تختلف عن الآخرين.

¹ - خديجة شناق، الوقت في العمل المؤسسي، قيمة وأساليب ادارته، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، 2017م، ص، ص 55، 56.

² - بشير العلاق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص54.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

الشكل رقم 01: يوضح أوقات الذروة وأوقات الخمول لدى الانسان.



المصدر:

سلمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م، ص96.

رابعاً: مفهوم إدارة الوقت:

بدأ ظهور مفهوم إدارة الوقت منذ أن أرسى "فريدريك تايلور" مبادئ الإدارة العلمية.

كما يتضح هذا المفهوم من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها العلماء والباحثين والمفكرين

والتي يمكن أن نستعرض بعض منها كالتالي:

عرّف إبراهيم الفقي إدارة الوقت فهي: "تعني إدارة الذات، وهي نوع من أنواع إدارة الفرد نفسه بنفسه"¹.

وعُرفت إدارة الوقت على انها: "المحصلة للفرق بين الكمية والنوعية، وبالتالي يعطينا

استثماراً حقيقياً للوقت وانجازات عظيمة و نتائج مبهرة للأهداف، فكمية الوقت المصروف

لإنجاز عمل ما، ليست كنوعية الطريقة والأداء الصحيح الذي تم به"².

¹ - إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، ابداع للإعلام والنشر، مصر، القاهرة، 2009م، ص33.

² - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص116.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

وعرّفت الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت على أنّها: "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به واستثماره لتحقيق أهداف معينة"¹.

ويؤكد كل من الباحثين (le beuf)،(Stewart) على إدارة الوقت عبارة عن: "توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، ووفقاً للزمن والوقت المحدد".

يختلف مفهوم إدارة الوقت باختلاف دوافع الأفراد واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، كما يختلف تقدير قيمته من مجتمع لآخر ومن ثقافة إلى أخرى².

أما مالكوم لوكيرز (Malcolm lockers): يرى إدارة الوقت بمثابة " مكون قوة... وفرصة تمكن المنظمات من تسخير مواردها المالية والبشرية لتعظيم نتائجها وانجازاتها؛ فالوقت وأساليب ادارته هو تماماً مثل إدارة أصول الشركة وجدارتها، وبالتالي فإن إدارة الوقت هي مهارة تولد نتائج إيجابية هائلة للمنظمة"³.

علاوة على ذلك يرى بيتر دراكر (Peter Drucker) أن الوقت "يمثل بعداً إضافياً هاماً يجب أن يؤخذ بالاعتبار الحاضر والمستقبل عند تحليل الطبيعة المتكاملة للإدارة ودراساتها وتقييمها والتي تشتمل على إدارة المديرين وإدارة المهام وإدارة العناصر البشرية، ثم خلق ترابط بين ذلك من خلال تفعيل دور الوقت وحسن استخدامه على قدر عال من الكفاءة والفاعلية"⁴.

اجرائياً:

نلاحظ أنه يوجد ترابط وثيق بين مفهومي الوقت والإدارة: فلا يسعنا القول إلا أن الإدارة تأخذ الوقت كوسيلة بهدف انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل منظم وفعال، مع ضمان تكلفة أقل

¹ - بشير العلق، مرجع سابق، ص51.

² - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، إدارة الوقت: مفاهيم -عمليات - تطبيقات، مرجع سابق، ص39.

³ - بشير العلق، مرجع سابق، ص52.

⁴ - الصرايرة خالد أحمد، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010م، ص88.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

ووسائل أفضل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالوقت من أحد أهم الموارد التي يجب استغلاله بشكل عقلائي.

خامساً: مفهوم فرق العمل:

أضحى الاهتمام بفرق العمل يأخذ مجالاً واسعاً في كافة الأوساط الإدارية نظراً لمدى مساهمته في تحسين الأداء المؤسساتي:

1. جماعة العمل:

يرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم جماعة العمل لكنه يختلف عنه حيث يعرف الباحثون علم الاجتماع الجماعات على أنها: "كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذي يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة¹ ويمكن أن نفرق بين جماعة العمل وفرق العمل أولاً وفق الجدول التالي:

¹ - محمد الخفش، الإدارة والعمل الجماعي الفعال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015م، ص42.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل:

الفرق	الجماعات
1. يتشاركون ويتبادلون الأدوار القيادية. 2. محاسبة الشخص لنفسه والآخرين. 3. رؤيا أو هدف محدد للفريق. 4. الاجتماعات تشجع النقاش المفتوح وحل المشاكل. 5. مخرجات عمل الجماعة. 6. الفعالية تقاس مباشرة عن طريق تعيين عمل مشترك.	1. يتم بنفس القائد. 2. المحاسبة الفردية. 3. أهداف معروفة للجماعة أو المنظمة. 4. القيادة باجتماعات كفاءة. 5. مخرجات عمل فردية. 6. الفعالية تتم بشكل غير مباشر عن طريق التأثير على العمل. ¹

2. فريق العمل:

أ. اصطلاحاً:

يعرف إبراهيم الفقي فريق العمل في كتابه العمل الجماعي في قوله: " نعم فريق العمل أسلوب فعّال مثمر لأنه يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك و المسؤولية وذلك يجعلها أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج أفضل ، والعمل بروح الفريق يساعد الناس على تحقيق تقدير نتائج أفضل والعمل بروح الفريق يساعد الناس على تحقيق تقدير أفضل للذات...فريق العمل بكل بساطة هو القوة الأساسية لأي مؤسسة².

¹ - زيد منير عبودي، يوسف ذيب العطاوي، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، ط1، دار الخليج، عمان، 2015م، ص168.

² - إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، ط1، دار أليال للنشر والتوزيع، 2009م، ص10.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

وعُرف الفريق "على أنه مجموعة من الأشخاص الذي يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو فالفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالباً م يشار إليه بالمرافق أو الصديق.¹

كما قام زيد منير عبودي ويوسف ذيب العطاوي بتعريفه: "على أنه وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي كوحدة متجانسة أو هي مجموعة أفراد يشتركون في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف أو غايات مشتركة"².

ويرى احد العلماء أن فريق العمل ليس تعيين فقط وإنما إنتاجية وعرف فرق العمل: "على أنها مجموعة من الأفراد الذي هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهي الأساس الأوحد والأمثل للتكامل المعياري عن طريق التعامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل"³.

ب. اجرائياً:

من خلال المفاهيم التي قدمناها يمكننا أن نعرف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد لديهم عدة مهارات ومهام مترابطة، ويقومون بعمل في بيئة محفزة والعمل بروح واحدة ويتمتعون بالشعور المشترك للمسؤولية اتجاه المهام الموكلة لهم مع الالتزام بجميع قيم ومبادئ ومعايير تضبطهم من أجل تحسين مستوى قراراتهم وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء.

¹ - ليستر أرثر - بيل، بناء فريق العمل - ترجمة تيب كوب لخدمات التقريب والترجمة، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003م، ص16.

² - زيد منير عبودي، يوسف ذيب العطاوي، مرجع سابق، ص157.

³ - بن سباع صليحة، محاضرات إدارة الوقت فرق العمل، لطلبة الماستر سنة أولى تسيير تنمية الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-2، 2017م، ص08.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

سادسا: مفهوم المؤسسة

من الصعب تحديد مفهوم أو تعريف واحد للمؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

1. اصطلاحا

المؤسسة من وجهة نظر (الاتجاه الاجتماعي) " هي منظمة اجتماعية: وحسب هذا الاقتراب فالمؤسسة كما عرفتها (مادلين قرافبتس) هي مجموعة اجتماعية لديها هدف مشترك تتخللها علاقات واتصالات ومعلومات"¹.

فمن خلال هذا التعريف فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد تنشأ بينهم روابط من أجل نشاط اقتصادي.

كما يُنظر إلى المؤسسة على أنها: " كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ولها بناء وظيفي واضح ومقصود ومحددات واضحة"².

كما يعرفها مكتب العمل الدولي: " هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"³.

واكد "ناصر دادي عدون" على أنها "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معاً (الإنتاج تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا

¹ - بن رمضان سامية، أدبيات المؤسسات في المقاربات السيسولوجية، جامعة خنشلة، الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 18، ماي 2016م، ص56.

² - أحمد البلالي، المؤسسة وإدارة الوقت وعلاقتها بالتنمية والتخلف، المعهد لعالي لتنشيط الشبابي والثقافي بئر الباي، جامعة تونس، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد (06)، جوان 2017م، ص

³ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2006 م، ص 24.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه¹.

2. اجرائيا:

يمكن تعريف المؤسسة اجرائياً على أنها كيان اجتماعي متكامل يتم تشكيله بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين مجموعة من الأفراد ويسودها تفاعل متبادل بينهم.

المبحث الثاني: اهداف الدراسة وأهميتها

المطلب الأول: أهداف الدراسة

- محاولة معرفة عناصر ومحددات إدارة الوقت.
- محاولة تحديد أبعاد فرق العمل ومكوناته.
- معرفة كيفية إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت في ضبط فرق العمل وسلوكياتهم داخل المؤسسة.
- معرفة مدى تثمين المؤسسة للوقت واحترامه.
- معرفة مدى أهمية ضبط فرق العمل للمحافظة على الوقت.

المطلب الثاني: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع البحث حيث يعتبر الوقت من العوامل المهمة من حيث التأثير على العمال وأدائهم في المؤسسة، لأن نجاحها وتحقيق أهدافها لم يعد يتركز على الإدارة ومهامها ودور المديرين فقط بل يتعدى إلى ضرورة تعاونهم مع العاملين في المؤسسة أي مشاركتهم في إنجازهم لمهامهم وأدائهم لوظائفهم وهذا ما يتبعه أسلوب فرق العمل بفاعلية، ولتحقيق هذا لا بد من التخطيط والتنظيم الجيد للوقت الذي بدوره يؤثر على النتائج المرجوة.

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998 م، ص 11.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: مجالات ومنهج الدراسة وأدواته

المطلب الأول: مجالات الدراسة¹

الفرع الأول: المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة (SARL FACHMANN P.V.C) للحاج صاولي منذر ببورياشي يوسف "بوشقوف"، لتحويل الحديد والصلب وإنتاج (المسمار، أسلاك الربط الفلاح، شبك حديدي).

الفرع الثاني: المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 ماي 2021م إلى 01 جوان 2021م، وهي مرحلة قبول المؤسسة اجراء الدراسة الميدانية وتوزيع الاستثمارات على العمال وجمعها.

الفرع الثالث: المجال البشري:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة (SARL FACHMANN P.V.C) للحاج صاولي منذر ب بورياشي يوسف "بوشقوف" والتي يبلغ عدد عمالها 50 عامل على اختلاف مسؤولياتهم منها 46 موظف + 4 إداريين/مقسمين على 06 فرق عمل مقسمين على الشكل التالي:

☞ 06 عمال: مقص لتغليف المنتج إنهاء المسامير .

☞ 08 عمال: مقص للإنتاج وحدة المسامير (بقطر 120 - 100 - 70 - 60).

☞ 06 عمال: مُصممة للرسم البارد للفولاذ (6مم).

☞ 06 عمال: مخصص لوحدة الإنتاج سلك ربط (قطر=1.1مم) وسلك ربط (قطر =1.7مم).

☞ 08 عمال: مخصص لوحدة الإنتاج (15*15 قطر 3مم) (بقطر 4مم).

☞ 04 عمال: مصممة كمنطقة تخزين للمنتج النهائي.

¹ - الطالبة، بالاعتماد على وثيقة من المؤسسة: Fiche Technique

* ملاحظة: عدد العمال المداومين في هذه الفترة 30 عامل وموظف فقط.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الثاني: منهج الدراسة:

المنهج هو: "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو هو 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 نجهلها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها"¹.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة ووصف عملية إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل. إذ يعرف المنهج الوصفي على أنه: "منهج علمي يقوم اساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة ،على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئيات وتفصيله ،والتعبير عنها تعبيرا إما كيفيا أو كميًا :تعبير كيفي وذلك يوصف حال الظاهرة محل الدراسة ،وتعبيرا كميًا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها يفسرها من الظواهر"²

فيمكن من خلاله جمع المعلومات والبيانات الخاصة بهذا الموضوع وتحليلها وتفسيرها ومناقشة نتائجها للوصول الى تعاميم خاصة بالظاهرة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

قمنا باستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، بصورة تتسجم وتتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها؛ تعرف كالتالي: "الاستمارة عبارة عن ورقة يدون فيها يدون فيها الباحث المعلومات وينظمها بحيث تكون مطابقة وملائمة وأهداف البحث وفرضياته، ويثبت الباحث فيها كافة المعلومات المطلوبة والتي يريد الباحث من خلالها الوصول الى حل مشكلته"؛ ويتطلب من الباحث ان يأخذ بالحسبان شكل الاستمارة:

- تكون الاسئلة واضحة ومطبوعة بشكل جيد.

¹- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2005م، ص59.

² عمار بوجوش، محمد محمود الزينبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر

،1999، ص102.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

- تكون الاسئلة مرتبة لكي يتمكن الباحث ان يدلي بمعلوماته بحرية وان تترك المجال والفراغ المناسب للمبحوث.

- يجب ان يجعل الباحث شكل الاستمارة واضحا.¹

بالإضافة الى استخدام الملاحظة البسيطة خلال تواجدها بالمؤسسة؛ وعرفت الملاحظة على أنها: "هي المشاهد والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة من اجل الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة."²

وقد تكونت الاستمارة من أربعة محاور التالية:

- البيانات الأولية: وتحتوي على: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، مضيعات الوقت في نظر العاملين.

- العبارات الخاصة: بعملية إدارة الوقت في المؤسسة وتضمن هذا المحور 19 عبارة كمية وكيفية.

- والعبارات الخاصة: بفعالية إدارة الوقت في ضبط سلوكيات فرق العمل، وتضمنت 14 عبارة.

- والعبارات الخاصة: بمحور البيانات الختامية وتتضمن 4 عبارات.

المطلب الرابع: العينة وكيفية اختيارها:

يبلغ العدد الإجمالي للموظفين الحقيقيين للمؤسسة الصناعية "SARL

"FACHMANN.P.V.C" ل.: تحويل الحديد والصلب وإنتاج: (المسمار، أسلاك الربط الفلاحي،

شباك حديدي) ببورياشي يوسف، بوشقوف، 50 عاملاً مقسمين لمجموعة من الفرق على اختلاف

مهامهم، وقد تم اختيار عينة من المؤسسة محل الدراسة لتكون هي مجتمع الدراسة وتتكون هذه العينة

من (30) عامل، قد تم استخدام المسح الشامل نسبة (60%) وهي نسبة جيدة لأغراض البحث

العلمي.

¹ ناهدة عبد زيد الدليمي، اسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص140.

² نفس المرجع السابق، ص128.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الرابع: بعض المقاربات النظرية لإدارة الوقت:

برزت أهمية إدارة الوقت في أوائل القرن العشرين وسيتم التحدث عليها فيما يلي:

المطلب الاول: مدرسة الإدارة العلمية:

تبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي، في عهد المدرسة الكلاسيكية نهاية القرن التاسع عشر، ما جعلهم يركزون على طرق دراسة "الحركة والزمن" لتحليل العمق ولتحديد العمل ولتحديد أفضل طرق لأداء العمل بهدف زيادة الإنتاجية بأقل كلفة وأقصر وقت ممكن. قد أجرى فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) الذي يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية تجاربه التي ركز فيها على دراسته الحركة والزمن، عندما بدأ عمله في شركة بيت الفحم و الفولاذ، فلاحظ أنه هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج وذلك نتيجة لسوء استغلال الوقت، وأن ما كان ينتج في يوم واحد يمكن أن ينتج بساعات أقل¹.

لقد تكونت دراسة الوقت عنده إلى جزأين للعمل: عمل تحليلي والآخر إنشائي:

أ. يتضمن العمل التحليلي الخطوات الآتية:²

- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة.
- التخلص من الحركات الغير ضرورية.
- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب لأفراد.
- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء ل منها.
- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات وغيرها وإضافتها على الوقت الفعلي.
- تحديد نسبة مئوية تمثل بطء الأفراد في أداء العملية عندما يبدأ بها لإضافتها للوقت الفعلي.

¹- ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008م، ص ص، 26، 27.

²- شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص46.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يحدد نشاطه.

ب. تضمن العمل الانشائي ما يلي:

- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في حياة العمل ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة.

- ومن خلال التوصيف اختيار مجموعة من الحركات التي يمكن للفرد استخدامها لأداء أي عملية، وتجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها، وبالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء عملية ...

- يتطلب هذا العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد، ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها، وكيفية التنسيق بنطاقاتها الإنتاجية وغيرها¹. وهنا يتضح أن تايلور استخدم جزءاً من دراسة الحركة، كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت.

المطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية:

بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينيات من هذا القرن، وقد كانت أول محاولة في هذا المجال للكاتب جيمس مكي (James Mackey) عام 1958م، حيث وضع كتابه: of Management The Time. وبعد هذه الفترة بدأت الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب تظهر في هذا المجال²؛ اهتمت المدرسة السلوكية بالجانب الاجتماعي والإنساني للأفراد داخل المنظمة أياً كان وإن اختلفت هذه العلاقات، أي أنها أصرت وركزت على الدوافع الاجتماعية و الاهتمام بشكل واضح بالوقت، باعتبار أن الانسان كائن بشري يحتاج إلى الراحة وليس كآلة³. جاءت تجارب الهاوثورن العالم

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 46، 47.

² - تيسير سعيد زعتر، إدارة الوقت في تحقيق استراتيجية التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017 م، ص 99.

³ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 110.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

الاجتماعي إلتون مايو (Eltone Mayo) في مصانع و"سنترت إيكريك"، الذي ركز على ظاهرة تغيب العمال وعلاقة ذلك بتصرفات الإدارة معهم، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المؤسسة أو خارجها وقد بدأ الاهتمام في الزمن من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة الراحة وأخرى للعمل مما ينعكس على معنوياته إيجابياً وبالتالي ينعكس على إنتاجيته، ويمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى إذ تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية والإنسانية¹. إن من أشهر رواد هذه النظرية هيربرت سايمون (Herbar Saiomn) الذي تنبه إلى استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في الإدارة، لما لها من قدرات تفوق ما يستطيعه الأشخاص مثل: التخزين، حفظ المعلومات والبيانات وتحليلها والمفاضلة بين البدائل واختيار الأمثل منها، إذ أن من كفاءة الأداء التنظيمي وفاعليته الاختيار الأمثل من بين البدائل المتاحة، وأنت هذه النظرية لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط من خلال التكامل بين عدد من الحقول المعرفية وخاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه النظرية، إذ أنها استعانت بها في حل مشاكل التخطيط والإنتاج والاستفادة من الخبرات والأهداف السابقة في إنجاز القرارات، والوقت يؤثر على القرار من حيث نوعه وزمن حدوثه. ويحل هيربرت سايمون القرار الإداري إلى:

- أ. **تكلفة القرار:** وفيه يتم تحديد مستلزمات القرار الإداري من المال والوقت والجهود وذلك في مرحلة دراسة البدائل واختيارها.
- ب. **نتائج القرار:** وفيه يهتم بمعطيات القرار الإداري ومدى انسجامه وارتباطه بأهداف المنظمة².

¹- تيسير سعيد زعتر، المرجع السابق، ص100.

²- نفس المرجع اسبق، ص100.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الثالث: النظرية الرياضية (البيولوجية):¹

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في مشكلاتها وإدارة وقتها، حيث افترض أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، وفي المراحل الزمنية هناك مرحلة الإنتاج الأقصى. ومن أهم النتائج التي توصل إليها في هذه النظرية:

- اعتبار المنظمة نظام يقوم على التفاعل بين البيئة والمنافسين والدولة والزيائن.
- اهتمت بالوقت وظهرت أهميته في الطريقة العلمية وحساب التفاصيل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

ومن هنا نرى أن علم الإدارة بدأ في طريق النمو ويتسع مع اتساع نمو علم الإدارة وتحررها من الصفة الضيقة إلى الصفة الواسعة، ومن الناحية الداخلية إلى كل أنحاء العالم واتخذت صفة العولمة. إن علم الإدارة مازال يتسع وينمو ويتطور حتى الوقت الراهن وقد تحررت الإدارة في الصفة أو النظرة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي إلى الصفة الواسعة، ومن الناحية الداخلية إلى كل أنحاء العالم، واتخذت صفة العولمة والتدويل، ولا شك أن هذا التطور سوق لا يعقبه مراحل تطور أخرى أيضاً.

ومن خلال عرضنا إلى هذه النظريات تبين لنا جلياً مدى اهتمامها بالوقت وذلك في جميع مراحلها التطبيقية، فالإدارة في جوهرها تحقيق أهداف معينة، ولكي يتم تحقيقها لا بد من توفر مقدار من الوقت، كما أن مختلف وظائف الإدارة من تنظيم، وتخطيط ورقابة وكذلك اتخاذ القرارات تحتاج بالضرورة إلى وقت، ومن هنا تبرز أهمية الوقت كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل عنصر من عناصر الإدارة.

¹ - عبد الله شوقي، مرجع سابق، ص 51.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الخامس: بعض الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Adebisi م2013) بعنوان: "ممارسات إدارة الوقت وتأثيرها علة أداء الأعمال"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط والأثر بين ممارسات إدارة الوقت وأداء الأعمال توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن استعمال أساليب وممارسات إدارة الوقت تمكن المؤسسة من البقاء على قيد الحياة من حيث قدرتها على المنافسة والوصول إلى عالم الأعمال.

- وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الوقت وأداء الأعمال¹.

2. دراسة (James م2019)، العنوان: "أثر إدارة الوقت على الفاعلية التنظيمية؛ تهدف هذه الدراسة نحو تحديد العوامل التي تؤثر على إدارة الوقت في غانا، فضلاً عن معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والفاعلية التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أن عوامل الوقت من (التخطيط، التنظيم، والمسؤولية الشخصية) تعد من المؤشرات الرئيسية لإدارة الوقت لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي الفاعل. إذ كلما كانت مبادئ إدارة الوقت مستعملة من قبل المنظمة فتصبح ممارستها أكثر فاعلية وكفاءة.

3. دراسة "إدواردو دافيل وآخرون (2004م - 2003م) بعنوان: "التقسيم الجديد للمسؤوليات داخل منظمة فرق العمل في كيبك بكندا"².

هدفت هذه الدراسة إلى أن العديد من الشركات في كيبك إلى التغيير والارتقاء في تنظيم العمل من خلال انشاء فرق العمل من الموظفين لفحص مصادر جديدة لتحسين الربحية والإنتاجية ومرونة عملية الإنتاج هذا التغيير له تأثير كبير على طبيعة العمل والعملية ويجعل العمل وفقاً لتوجيهات من قبل الفريق والمشاركة في توزيع جديد لمسؤوليات العمل. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ - سالي إبراهيم أحمد، أثر إدارة الوقت في الأعمال الوظيفية، دراسة استطلاعية في شركة السلام العامة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، 2019، م، ص 218.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

- في دراسة حالة شركة B أن مهارة الترابط المؤسسة داخل وبين الفرق هي التي تجعل من الممكن وضوح الإجراءات ويمكن أعضاء الفرق من التدخل والمساعدة وأيضاً تحسن التواصل بينهم.
- دراسة حالة الشركة A أن هناك إمكانية لتدخل العملاء مباشرة مع أعضاء الفرق وذلك من خلال الدعم المستمر من قبل الإدارة ويعتبر أسلوب إيجابي للاتصال وأيضاً يحفز على جعل الأعضاء أكثر كفاءة وهذا يجعل الحصول على المعلومات ذات صلة واضحة.
- أن استقلالية الفرق تنمو من خلال ممارسة المهام الفنية وأن ثقة الفريق في قدراتهم تقوي المساءلة وتقلل من الإشراف المبني على الفرق.

المطلب الثاني: الدراسات العربية:

1. دراسة "محمود محمد يحيى عداية سنة 2006م" بعنوان "إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية".
تناولت هذه الدراسة العمل اليومي لدى مديري ومديرات مدارس الوكالة على صعيد جميع مستويات المهام الإدارة الثلاثة (الإداري، الفني، والاجتماعي) ولكشف عن واقع الأداء في إدارة الوقت في ضوء بعض المتغيرات.
وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج:
 - وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بن معدل كمية الوقت الذي يصرفه المديرون والمديرات على المهام وبين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها.
2. دراسة "أم الخير بن إبراهيم أحمد عبده، 2010م، بعنوان "فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي"
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بين فرق العمل وبين تحسن الأداء في تلك المنظمات.
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - أن تكون فرق العمل بينهم في تحسين أداء الموظفين،

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

- ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح،
- كما يسهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في العمل، بالإضافة إلى تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: الدراسات المحلية (الجزائرية):

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

وقد سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.
- الكشف عن واقع إدارة الوقت في المؤسسات الاقتصادية وتسلط الضوء على وكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي.
- كان من أبرز نتائجها:

- تمثل إدارة الوقت استثمار الوقت في العمل بالطريقة المثلى..
- يعد تطبيق الإدارة الناجحة للوقت مصدر للابتكار والتجديد والإبداع.
- تساهم إدارة الوقت في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين فعاليتها التنظيمية.

2. دراسة لـ" جباري خضرة" سنة "2016م"، بعنوان "دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التأكيد على مساهمة فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

- معرفة إذا ما كانت فرق العمل للمؤسسات العمومية الاستشفائية لها دور في تحسين جودة الخدمة الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية.
 - تحديد كيفية مساهمة فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية.
 - تسليط الضوء على أهمية فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة.
 - إبراز أهمية تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات محل الدراسة.
- ومن أهم النتائج التي توصلت لها:

- أن مقدمي الخدمة الصحية (الطاقم الطبي والطاقم الإداري)، يتفاعلون بين بعضهم البعض من أجل نجاح العمل المقدم للمريض بالدرجة الأولى.
- لا تأثر الخلافات الناتجة عن وجهات نظر أفراد الفريق الواحد في تحقيق الأهداف المسطرة.
- تساعد الرقابة على أفراد فريق العمل على التنسيق من مختلف أفراد الفريق في المؤسسة الصحية العمومية.
- يشارك أفراد الفريق في إعطاء أفكار لحل مشكلة مطروحة من أجل اتخاذ القرار المناسب لها، حيث تنصب الأفكار في كل مرة في إطار تحسين جودة الخدمة الصحية.

3. دراسة لـ "بلال زياني" سنة 2014م، بعنوان: "مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات"

تمحورت أهداف هذه الدراسة حول:

- التأكد من مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات.
- معرفة ما إذا كان فرق العمل للمؤسسة لها دور في إدارة المعلومات.
- إبراز أهمية إدارة فرق العمل إدارة المعلومات في المؤسسة محل الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ميل المبحوثين للمحايدة لا يعكس الواقع في المؤسسة محل الدراسة، لأن هناك اهتمام واستعمال لشبكات الاتصال لكن ليست بنسبة كبيرة حيث أن الاهتمام بالوسائل لا تكون مسؤولية الإدارة العليا فقط بل من طرف أعضاء الفرق أما بالنسبة لشبكات الاتصال

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

المستعملة بين أعضاء الفرق فنجدها تتمثل في الهاتف (تستعمل بين المصالح) وشبكات الاتصال الداخلية (لمصالح إدارية).

- ميل المبحوثين للمحايدة لا يعكس الواقع في المؤسسة محل الدراسة لأن هناك طرق تقيد الأعضاء في إنتاج المعلومات، في حيث يمكن أن تتناسب المعلومات التي يوفرها الأعضاء مع الموقف من خلال أنها عبارة عن مدخلات أو بيانات فريق آخر وذلك لطبيعتها التكميلية، كما يمكن أن لا تتناسب مع الموقف لأنها قد تحمل بعض العيوب (تشمل العضو أو النظام الذي عالج المعلومات) التي تؤثر في النتائج والقرارات.

الفصل الاول:..... الاطار المنهجي للدراسة

خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل والمتعلق بالجانب المنهجي للدراسة ، بتحديد مفاهيم الأساسية ، كما عرضنا مجالات الدراسة وذلك فيما يخص المجال المكاني والمجال الزماني والبشري بالإضافة إلى العينة ونوعها وحجمها وكيفية اختيارها ، وأدوات جمع البيانات التي تتمثل في الاستمارة ، كما تطرقنا من خلالها إلى المنهج المستخدم ، وقمنا بعرض بعض المقاربات النظرية المتعلقة بإدارة الوقت ، لم تظهر جلياً مدى اهتمام هذه النظريات بالوقت واهتمامها به وذلك في جميع المراحل التطبيقية للإدارة، وقد ارتأينا أن نقدم بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الوقت في علاقته بفرق العمل، تمكنا من معرفة الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الوقت في مختلف المجالات وفي مختلف المؤسسات ، فالدراسات المتعلقة بإدارة الوقت كثيرة من حيث العدد ومتنوعة من حيث ربطها بالعديد من المتغيرات إلا أننا لم نتوصل إلى إيجاد دراسته مستقلة بنفس عنوان دراستنا فأخذنا كل دراسات كل متغير على حدى.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة الوقت

تمهيد

المبحث الأول: نشأة وتطور إدارة الوقت.

المبحث الثاني: أساسيات حول ادارة الوقت.

المبحث الثالث: مهارات إدارة الوقت ومتطلباتها.

المبحث الرابع: دوافع دراسة إدارة الوقت والعوامل المؤثرة فيها وكفاءة استخدامها.

المبحث الخامس: استراتيجيات وأساليب إدارة الوقت وخطوات تطبيقها.

خلاصة

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

تمهيد:

يعد الوقت أحد الموارد الثمينة المهمة والنادرة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، فالوقت أحد هذه الموارد المتاحة لأي شخص دون استثناء وبشكل متساوي يفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال كافة الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة لديه للوصول إلى الأهداف، كما أن إدارة الوقت من المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من رواد الإدارة الحديثة، وذلك نظراً لارتباطها بمختلف العمليات الإدارية وخصوصاً أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرهون بإدارتها الرشيدة للوقت، وباعتبار أن الوقت هو أحد محددات العملية الإنتاجية سواء في المجال الزراعي أو الخدمي أو الصناعي يكون الاهتمام والاستفادة القصوى منه وتميمته وتضعيفه ذلك بالإقلال قدر الإمكان من الهدر منه في كل عملية وفي كل جزئية صغيرة من جزئيات العملية الإدارية والإنتاجية.

المبحث الأول: نشأة وتطور إدارة الوقت:

يعتبر الوقت أحد عناصر الإنتاج الرئيسية، من حيث أنه مورد لا يتجدد ولا يخترن ولا يمكن الاستغناء عنه، هذا ما يؤكد أن المفهوم الإداري للوقت لا يقتصر على وقت المدير والعمال فحسب، بل يشمل وقت المعدات والأجهزة والأبنية، ما يعكس أن إدارة الوقت هي إحدى المفاهيم الأساسية في المنظمات الحديثة¹. فكانت الإشارات الأولى لإدارة الوقت من خلال أفكار وجهود فريديريك تايلور **Fredrick Taylor** الذي يطلق عليه أبو الإدارة العلمية، وإن لم ينص على إدارة الوقت في البداية كهدف رئيسي لمدرسته؛ لكنها متواجدة في أفكار الإنتاج والانجاز والرقابة وصولاً لأفضل مستويات الأداء وذلك تلبية لحاجات المجتمعات المتتالية. قام "فريديريك تايلور" بدراسة الحركة والزمن وذلك لتحديد أفضل طريقة لأداء العامل من خلال تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة يتم تحديد حركتها من منطقة إلى أخرى وقياس الزمن الذي تستغرقه وذلك تربط الأجزاء بأفضل وأسرع طريقة وفي أقل وقت يمكن إضافة إلى إزالة أو تقليل الوقت الضائع مع الأخذ بالاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو المقاطعات أو التأخير للاستراحة، وبذلك ساهم بفعالية في انجاز النشاطات الإنتاجية بطريقة أمثل من خلال إعادة توزيع مكونات العمل وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين وتحفيزهم، والتقليل من الوقت الضائع وتصميم موقع العمل بما يناسب العاملين².

وقد أشارت نظريات الإدارة بعد ذلك إلى موضوع الإدارة العلمية بشكل جزئي في ذلك شأن سابقتها الإدارة العلمية، فلا يمكن أن توصف تلك الإشارات بالشمولية ولم تعد بداية الفكر إدارة الوقت المتعارف عليها في علم الإدارة الحديث بل كانت تعبيراً عن وجهات النظر المختلفة مع منهج الإدارة العلمية. وأشار أبو شيخة إلى ذلك بالنسبة لإدارة الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية حيث كان الاهتمام بالوقت منصباً لمصلحة العامل بإعطائه فرصة للراحة وأخرى للعمل بما ينعكس على معنوياته وبالتالي إلى عملية الإنتاج، وكذلك أنها استعانت بالوقت لحل مشاكل التخطيط والإنتاج، والنظرية البيولوجية التي اعتبرت المنظمة كائن حي يولد وينمو ويكبر ويشيخ ويموت³. فمن خلال ما سبق وبالرغم من الاختلافات الموجودة بين النظريات الإدارية السابقة إلا أنها ربطت إدارة الوقت بالإنتاج وهذا هو الهدف الرئيسي.

¹ محمد أحمد محمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس والثانويات بمدينة الطائف، شهادة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص37.

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص15.

³ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص34.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

ذكر **الشمراي** أول بحث في هذا المجال كان البحث الذي قام به **سوبر كارلسون Super Carlson** أستاذ الجامعة السويدي عام 1951م والذي سجل فيه وقت تسعة أعضاء مجلس إدارة لمدة أربعة أسابيع¹. كما بدأ التركيز على مفهومها الشامل في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن (20)، وكانت أول محاولة هي للكاتب **جيمسي مكي James Mackay** وذلك في 1958م، في كتابه "إدارة الوقت"، وكان من أهم أقواله عن الوقت: "إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فإن هذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم". بعد ذلك ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل واضح حيث ظهرت العديد من الأبحاث والدراسات والكتب منها كتاب "المدير الفعال" لـ "بيثير داركر" 1967م والباحث "ماكينزي" وكتابه "مصيدة الوقت" عام 1972م، بالإضافة إلى كتاب "إدارة وقتك" لمشاركة "تدنجستروم" عام 1967م، وكذلك مساهمة "روزامي سيتوارت" بدراساتها "المديرون ونشاطاتهم" عام 1967م، والباحث "هنري منتزيرغ" في كتابه "طبيعة العمل الإداري" 1973م، علاوة على العديد من المساهمات الأخرى لكل من "جوزيف كوبر" عام 1962م، و"روس وير" عام 1972م، و"جاك فيرنز" عام 1980م، هذا في العالم الغربي؛ أما في العالم العربي فقد ساهم "سيد الهواري" عام 1976م بكتابه "المدير الفعال"، وكذلك الأستاذ "محمد شاكر عصفور" بدراسته "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" عام 1982م، ودراسة تتعلق بكيفية إشغال المدير لوقت العمل الرسمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية عام 1980م، وفي عام 1988م صدر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية كتاب بعنوان "إدارة الوقت" لـ "سهيل فهد سلامة" وفي عام 1991م صدر كتاب "إدارة الوقت" لـ "تادر أبو شيخة"، ثم توالى الإصدارات والدراسات العربية والمترجمة، بالإضافة إلى الرسائل الجامعية لهذا الموضوع².

¹ - محمد أحمد محمد الغامدي، مرجع سابق، ص38.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2005م، ص16.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الوقت:

المطلب الأول: أهمية إدارة الوقت:

لا يوجد هناك اختلاف على أهمية الوقت في جميع شؤون الحياة، فإن الوقت قابل للاستثمار والاستغلال بدون حدود ولا قيود، بالمقابل فهو سريع الانقضاء ولا يمكن استرجاعه أو تعويضه¹، وباعتبار أن إدارة الوقت هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للتوقيت، فهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحضير والتوجيه والمتابعة والاتصال فهي عملية لا تنظر إلى الماضي أو ترتبط بالحاضر، وإنما هي أساساً موجهة إلى المستقبل وتقوم باستشراف أفاقه والتنبؤ به والوقوف على مساره واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف، إن حسن إدارة الوقت في المستقبل تعني التخطيط لذلك في الحاضر وعملية التخطيط في إدارة الوقت تعني السيطرة شبه الكاملة على كل شيء².

كما تبرز لنا أهمية الوقت من خلال اهتمام الباحثين ورجال الفكر الإداري إلى بلورة فلسفتهم واهتماماتهم بالوقت، لدرجة أن العديد من الكُتاب كتبوا حول هذا الموضوع هدفهم توضيح أهميته بالنسبة للمدير العصري... ونظراً لأهمية الوقت في التطور الحضاري كمورد مهم من موارد الاستثمار، فإن ادارته تحتاج إلى فن وحكمة وحسن تخطيط، مما يستوجب الحذر والدقة في استخدامه الذي سيؤثر سلباً على سير العمل إذا حدث خلل أو سوء تخطيط أو تنظيم³.

ومن هنا يمكننا بلورة أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية:⁴

1. ان تقدير الشعوب للوقت وأهميته فإنه يستخدم كمقياس لمستوى التقدم الحضاري لديهم.
2. تحديد أهم الأولويات والأعمال وانجازها.
3. تعميق وع ومدرک للشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح الهام للمشروع وتقرير للإدراك بالضرورة القصوى للنجاح خاصة بالأفراد، باعتبار الفرد هو ركيزة التقدم لأي منظمة.
4. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت، يحتاج ذلك بالضرورة إلى حسن استخدام وظيفة التخطيط ووضع استراتيجيات عامة لفترات طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والامكانيات في ضوء رؤية مستقبلية.

¹ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 08.

² - إبراهيم علي رباغة، مهارة إدارة الوقت ، الأولوكة، www.alukah.net، h12:28

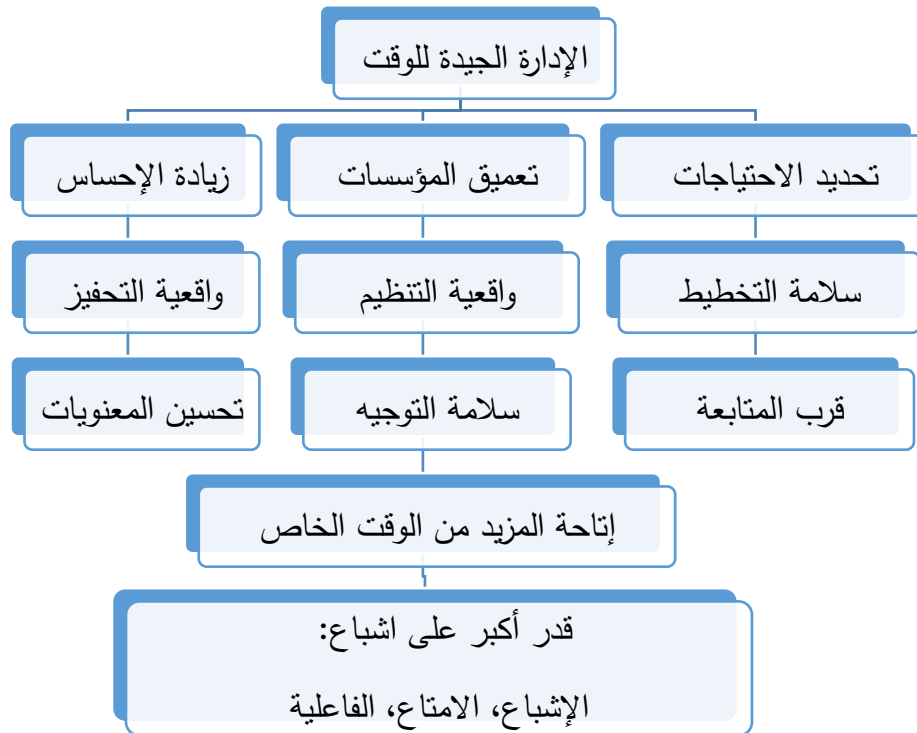
³ - أفدة الحريبي، ص ص 22 23.

⁴ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص 09.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

5. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة شعور العاملين بأنهم شركاء وليسوا متناقضين وتعزيز التعاون واعتمادية متبادلة فيما بينهم.
6. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الارتقاء الوظيفي.
7. إتاحة مجالات واسعة للمبادرة الفردية، والإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات.
8. التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه وليس السلطة، ويصبح التوجيه مزيج من خلق الدافع والحافز على العمل.
9. زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين والمنظمة ككل.
10. تحسين نوعية العمل، وأداء العام بالقضاء المعيب، والفاقد والهدر والضائع في العمليات وبالتالي تحقيق مزايا خفض التكلفة وتحسين صورة المنظمة.
11. تحسين معنويات العاملين وبذلك زيادة الشعور بالرضا وتحقيق الذات¹

والشكل (02) يوضح أهمية إدارة الوقت بالنسبة لـ ربي رشيد الجبلي²



¹ - نهى محمد ميلاد العمامي، إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي، شهادة ماجستير، إدارة أعمال، بنغازي، ليبيا، 2016م، ص، ص 30 - 33.

² - ربي رشيد الجبلي، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفعالة للوقت، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2017م، ص 94.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

المصدر: ربي رشيد الجبلي، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفعالة للوقت، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2017م

الفرع الأول: خصائص إدارة الوقت:

كما تتميز إدارة الوقت بعدة خصائص التي تعكس مدى أهمية العملية بالنسبة للأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء ولذا يمكن تلخيص هذه الخصائص كالآتي:

- إدارة الوقت إدارة تمتاز بالعقلانية شديدة الذكاء تساعد على تحقيق مناخ جيد وفعال يسمح بالتفاعل الإيجابي ما بين الأفراد داخل المنظمة.
- إدارة الوقت إدارة فاعلة قائمة على اختصار الزمن وفي الوقت نفسه القيام بكل الأعمال المخطط لها يسير دون إرهاق وبأقل وقت.
- إدارة الوقت تسمح بإتاحة مزيد من الوقت للأفراد لالتقاط أنفاسهم وممارسة هوياتهم أو الحصول على فترات أكبر للراحة والتفكير المنظم والهادئ¹.

بالإضافة إلى أنه توجد خصائص أخرى يمكن تحديدها في:

1. أن الوقت المتاح للجميع في نفس اللحظة والكم والحجم.
2. أنه قابل للاستغلال والاستثمار بدون أي قيود.
3. يمكن لإدارة الوقت تقسيمه وتجزئته.
4. أن الإدارة الفعالة للوقت تضمن عدم تضييعه وهدره².

¹- بن ططش يمينة، تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين، مرجع سابق، ص16.

²- أمل علي محسن، دراسة الوقت والحركة لعملية الإعارة، مكتبة عهد الإدارة، مجلة الأستاذ، هيئة التعليم التقني، الرصافة، العدد 2015، 2013م، ص556.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

المطلب الثاني: فوائد الإدارة الجيد للوقت:

للإدارة الجيدة للوقت مجموعة من الفوائد يحددها الدكتور "بلال خلف السكارنة" كما يلي:¹

1- إنجاز الأهداف والأحلام الشخصية.

2- التخفيف من الضغوط سواء في العمل او ضغوط الحياة.

3- تحسين نوعية العمل.

4- تحسين نوعية الحياة غير العملية.

5- قضاء أكبر وقت مع العائلة أو في الترفيه والراحة.

6- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي.

7- تحقيق نتائج أفضل في العمل.

8- زيادة سرعة انجاز الأعمال.

9- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.

10- تعزيز الراحة في العمل.

11- تحسين إنتاجيتك بشكل عام.

12- زيادة الدخل.

كما أن فوائد إدارة الوقت كثيرة ولها جوانب عديدة من أبرزها الفوائد التي ينالها الفرد عندما يصبح وقته منظماً وهي

كالتالي:²

- إنجاز المهام في وقتها المطلوب والحصول على النتائج المرجوة منها.
- الشعور بالرضا عن النفس بعد الانتهاء من تنفيذ النشاطات في الوقت المطلوب.
- الاستفادة من الأوقات الإضافية التي يتم جمعها حيث انجاز المهام والنشاطات في وقت أقصر.
- التخفيف من الضغط على الفرد، فعندما لا ينظم وقته سيقع في أزمة حادة وهي تراكم الالتزامات مقابل وقت ضيق لإنجازها.
- منح تنظيم الوقت للفرد حوافز أكثر له من أجل إنجاز المزيد من الأعمال في مجالات مختلفة.
- توفير المزيد من الوقت لقضائه مع الأهل والأصدقاء.

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2، 3، عمان، الأردن، 2019م، ص ص 417،

² فريق التحرير، فوائد إدارة الوقت، ويكيويك، wikiwic، 02 ماي 2021، h18:04، فوائد إدارة الوقت/wikiwic.com

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

- التقليل من التوتر والتخوف الذي ينتاب الفرد إذا لم ينجز نشاطاته في الوقت المطلوب.
- وليست فوائد إدارة الوقت محصورة فقط فيما سبق ذكره إنما هناك العديد منها ولكن تحدثنا عن أهم هذه الفوائد.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الوقت:

على الإداري معرفة المدخل الرئيسي لإدارة الوقت فهو بحاجة أولاً إلى التأكد من مراعاة هذه النقاط:

- معرفة عمله ودوره جيداً ويعرف ماله من محرزات بنجاح.
 - قضاء القليل من الوقت في التفكير والتخطيط لنفسه وللآخرين.
 - فهمه لأغراض وأهداف عمله والبدء بالأعمال أكثر أهمية.
 - الموازنة بين عمله والتزاماته الشخصية¹.
- إن إدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط، ومن أجل فهم إدارة الوقت والقيام بتطبيق أسسها ومبادئها يجب أن نعرف المشاكل التي تقابلنا عند محاولة الاستفادة من الوقت بطريقة صحيحة وأسبابها. وبناءً على هذا نستطيع زيادة الفاعلية والكفاءة في الإدارة السليمة للوقت².
- وإدارة الوقت عملية شخصية لها مبادئ وخطوات وطرق يجب السير عليها؛ ومن أهم مبادئها حسب "محمد بن

فوزي" هي:

1- وضع خطة عمل ويجب مراعاة في الخطة ما يلي:

- وضع القائمة بشكل منتظم يومياً.
- لا تبالغ في القائمة ويجب ان تكون واقعية قابلة للتنفيذ.
- خذ وقتاً للراحة بعد كل عمل.
- كافي نفسك بعد انجاز العمل.

2- مراجعة الخطة.

3- تحديد الأهداف المطلوبة.

4- الحرص على تنظيم الخطة بما يتناسب مع الأهداف.

5- الالتزام والانضباط عند اتباع الخطة الموضوعية.

6- عدم الخوف من الفشل³.

¹- افدة الحريري، مرجع سابق، ص 27.

²- محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق، ص 31.

³- نفس المرجع السابق، ص ص 32- 33.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

وإن مبادئ إدارة الوقت بالنسبة "للدكتور ياسر أحمد" تتلخص فيما يلي:

- الأهداف تكون مقاسة أي معرفة المدة الزمنية أو الحجم أو الشكل إذ يجب أن يكون الهدف ممكن تحقيقه وليس مستحيل.
- وجود خطط واضحة ومفصلة.
- عمل قائمة بأول النهار قبل البدء بعمل آخر وكتابة خطة سليمة يجب اتباع:
 - ☞ توضيح الصيغة بالفعل المضارع.
 - ☞ لغة الخطاب لك شخصياً.
 - ☞ أن تكون مصاغة إيجابية.

وهذه القواعد الثلاثة مهمة جداً في البرمجة العقلية اللغوية لمن يريد أن يحصل على ما يريد بشكل سريع¹. كما نجد أن الكاتب عدراية اختار سبعة مبادئ من بين 14 مبدأ من مبادئ إدارة الوقت اعتبرها الأكثر أهمية من المبادئ الأخرى نذكرها:

- أ. مبدأ الأولوية: اعتماد أولوية في تحديد الأهداف وأداء الأنشطة.
- ب. مبدأ التجميع: اعتماد التجميع في أداء الأنشطة والاتصالات والاجتماعات.
- ج. مبدأ التوعية: اعتماد التوعية المنظمة والمبرمجة والمستمرة أثناء العمل.
- د. مبدأ التفويض: اعتماد تفويض الآخرين بتنفيذ المهام.
- هـ. مبدأ التغيب المقصود: وفر لنفسك ساعة هدوء وحول المقاطعات للسكرتير.
- و. مبدأ الإيجار: اعتماد الإيجار في التركيز على وصف النتائج لأي نشاط فقط.
- ز. مبدأ التأجيل: اعتماد المباشرة بالأنشطة الصعبة وغير السارة أولاً وعدم تأجيلها.

إن مبادئ إدارة الوقت تبدأ من مرحلة إدراك أهمية الوقت الذي يقود إلى تحليل الوقت بصورة صحيحة والاستفادة منه في تخطيط وتحديد الأهداف حسب أولويات المنظمة مع وضع مبدأ المرونة لمعالجة الاختناقات والاضطرابات والأزمات من خلال التركيز في وضع الحلول حسب خريطة (بارينو) وتفويض بعض الصلاحيات للآخرين من أجل الاستخدام الأمثل في إدارة الوقت ووجود تغذية عكسية في حال وجود انحراف في واحد من مبادئ عملية إدارة الوقت².

¹- ياسر أحمد فرح، مرجع سابق، ص، ص، 21، 22.

²- مي حمودي عبد الله الشمري، إدارة الوقت وضغط العمل وعلاقتها بالقيادة الإدارية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق، العدد (1)، 2018م، ص05.

المبحث الثالث: مهارات إدارة الوقت ومتطلباتها:

المطلب الأول : مهارات إدارة الوقت:¹

إن تسارع وتيرة الاهتمام بأدبيات وتقنيات إدارة الوقت وحرص المنظمات الحديثة الناجحة على تطبيق مهارات إدارة الوقت، يقدم دلالات واضحة على أن المنظمات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة ومن أهم هذه المهارات مايلي:

أولاً: مهارة تسجيل وتحليل الوقت وضبطه: إن الخطوة الأولى للاستفادة المثلى من الوقت هي معرفة كيفية انقضاء هذا في الواقع، وهذا يتطلب تسجيلًا لكافة النشاطات التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة.

ثانياً: مهارة التخطيط: إن أحد عوامل نجاح أي خطة هو تحديد الجدول الزمني والتوقعات المناسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة تحت مطلبه الخطة.

ثالثاً: مهارة الاتصال: وترتبط هذه الأخيرة بمعنى المشاركة والتفاعل المتبادل بين المرسل والمستقبل بهدف الإعلام بالقرارات والمعلومات.

رابعاً: مهارة الاشراف: هي عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف لمساعدة مرؤوسيه على التغلب على ما يواجههم من مشكلات أثناء العمل، وعلى أداء الوظائف على نحو أفضل.

خامساً: مهارة التفويض: وهي التنازل عن جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية.

سادساً: مهارة إدارة الاجتماعات: عن طريق توفير الكثير من الوقت عند إدارة الاجتماعات بالشكل السليم والمهني.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الوقت:

تتطلب إدارة الوقت مجموعة من النقاط نذكرها فيما يلي:

1. الإحساس العميق بالولاء ولشعور بالالتزام والتفوق.
2. رصد الظواهر والمستجدات والمتغيرات.
3. إدراك وفهم عميق وواسع للبيئة المحيطة وتحليل جيد وتعامل تنفيذي.
4. إدارة يكون قابلة للتطوير والتحسين والتجديد والارتقاء.

¹ - سمية عجمي، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، شهادة ماستر، إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016م، ص22.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

5. تنفيذ وظائف الإدارة الأربعة بفعالية (التخطيط، التنظيم، توجيه والرقابة) إضافة إلى لتنسيق.

6. الدقة والالتزام.

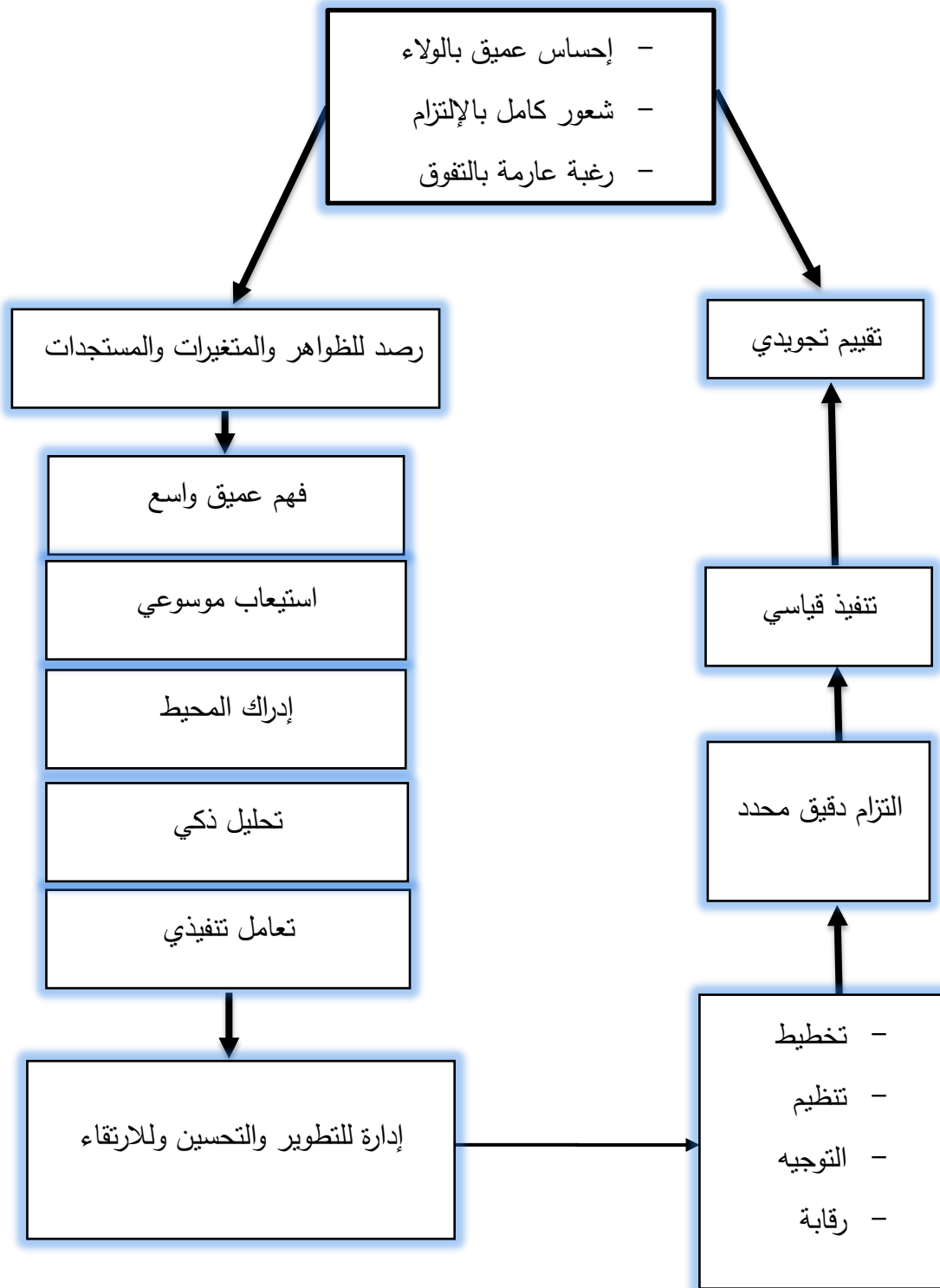
7. تنفيذ قياسي قائم على رسم خطة واختيار المنهج.

8. تقييم تجويدي.

بالإضافة إلى أن الوقت يحتاج إلى فهم شامل ومتكامل للظواهر الإدارية من بينها حقائق العمل الموضوعية ومتطلباته، من أعمال، ومهام وأنشطة ، وكذا مختلف المهارات السلوكية للعاملين ومواهبهم ورغباتهم التي يتمتعون بها والتي بدورها تقودهم إلى الارتقاء الوظيفي¹.

¹ - عبداوي وسام، واقع إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية، شهادة ماستر ، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، 2017م - 2016م، ص42.

يوضح الشكل (03) متطلبات إدارة الوقت:¹



¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 86.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

المبحث الرابع: دوافع دراسة إدارة الوقت والعوامل المؤثرة فيها و كفاءة استخدامها:

المطلب الأول: دوافع دراسة إدارة الوقت:

دراسة الوقت كأى مورد من الموارد المتاحة للمؤسسة يستلزم التخطيط والتنظيم الجيد وأن تتم على أسس علمية واضحة حتى يتم استغلاله بشكل جيد وفعال، وهناك من الدوافع ما يدعو المؤسسة لدراسة الوقت من مختلف جوانبه ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى هدره من بين هذه الدوافع:

أولاً: التكاليف: يعتبر الوقت في بعض الأحيان أنه زهيد أو بدون مقابل وذلك للإحساس بعدم وجود أية رسوم ملحوظة أو خسائر إذا لم يستغل بشكل جيد، إن تكاليف الوقت تكون غير مباشرة، تدفع مقابل جهد العاملين أو استهلاك لمواد أو آليات أو ايجار لأرض، فهي لا تظهر مباشرة...؛ تحسب تكلفة الوقت على أساس ساعة العمل للموظف الواحد أو الجهاز أو آلية معينة وتهدف المؤسسات أحياناً إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة وأعلى فعالية ممكنة وأن تحديد مستوى انتاجية الموظف تظهر من مدى استغلاله للوقت المحدد للعمل مقارنة مع الموظفين الآخرين الذين يقومون بعمل مشابه¹.

يمكن حساب الانتاجية على ضوء الأجر المدفوعة في الساعة واليوم كما يلي: ²

$$\text{إنتاجية العامل في الساعة} = \frac{\text{معدل الإنتاج خلال فترة زمنية عدده}}{\text{عدد ساعات العمل الإنتاجية}}$$

$$\text{إنتاجية العامل اليومية} = \frac{\text{معدل الإنتاج خلال فترة زمنية عدده}}{\text{عدد أيام العمل الإنتاجية}}$$

$$\text{إنتاجية العامل السنوية} = \frac{\text{الإنتاج السنوي}}{\text{عدد العاملين في المنظمة}}$$

ثانياً: تحديد نوعية الانتاج: تعتمد كمية الانتاج سواء كانت خدمات أو سلع على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات أو الانتاج السلعي في المنظمة، وقد تؤثر عملية تحديد كمية ونوعية الانتاج على مستوى الرضا العام للمواطنين أو المستهلكين، فيظهرون تقبلهم أو استيائهم لكمية ونوعية الانتاج³.

¹ - تيسير سعيد زعتر، مرجع سابق، ص 94.

² - شوقي عبد الله، مرجع سابق، ص 97.

³ - تيسير سعيد زعتر، مرجع سابق، ص 95.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

ثالثاً: تحديد الوقت المخصص للإنتاج: تتضح أهمية هذا الدافع في تحديد الوقت اللازم لكافة النشاطات التي يفترض أن تنفذ خلال الساعات الرسمية للعمل، وربطها بعمليتي التخطيط والتنفيذ، وذلك لاستغلال الوقت أفضل استغلال عن طريق الالتزام التام بكل محتويات هذا الجدول المعد مسبقاً بموضوعية ومراعاة أوجه النشاطات المختلفة التي يقوم بها العاملون، مع ضمان تحقيق متطلبات الإنتاج، وإن استدعى الأمر زيادة ساعات عمل لتنفيذ الأعمال والخطط¹.

رابعاً: تحديد نوعية القائمين بالعمل: إن مهمة الإدارة هي تحديد احتياجاتهم من العمال أولاً في جميع الأقسام بشكل دقيق وواضح، مع إمكانيات ومهارات العاملين ورفع كفاءاتهم في المنظمة سواء عن طريق التعليم أو التدريب على الرغم من وجود اختلافات فردية سواء على مستوى الأداء وعلى مستوى الإنتاجية، فهناك نوعان من العاملين هما العامل النشط والعامل المنتج، فالعامل النشط هو الذي يستغرق وقت إضافي أطول لتحقيق النتائج، أما العامل المنتج فهو الذي يعمل بذكاء لتحقيق الأهداف².

خامساً: تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة:

تبين دراسة إدارة الوقت مدى فاعلية عمل الأجهزة والوسائل مثل: توفير نظم فعالة للمعلومات والاتصال لتحقيق أهداف المنظمة بسهولة خاصة في الحواسيب الإلكترونية، نظم الاتصالات، الأدوات الحديثة، التجهيزات المكتنية، ما يعمل على مساعدة المؤسسة على تحديد مستوى الإنتاجية للموظفين واستغلالهم للوقت بشكل فعال³.

المطلب الثاني: كفاءة استخدام إدارة الوقت:

يتفق أغلب الباحثين على أن الكفاءة تعني الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة سواء أكانت هذه الموارد مادية أو موارد مالية أو بشرية أو معلوماتية، وبما أن الزمن أحد الموارد المهمة لذا فإن كفاءة إدارته تعد إحدى المؤشرات المهمة للنجاح المنظمة، إذ تبين ومن خلال إحدى الدراسات التجريبية لكفاءة استخدام الوقت بأن مؤشرات الاستخدام الكفر للوقت تتمثل في قلة المقاطعات أثناء أداء العمل والاحتفاظ بالوثائق اللازمة في مكان العمل والاقتصار على الاجتماعات المثمرة فقط وكفاءة أنظمة الاتصالات داخل المنظمة وتحديد مواعيد لإنهاء المهام والواجبات والتفويض الفعال للصلاحيات، ومن جانب آخر يرى الباحث (Adams R) بأن الشعور بالنقطة والأمان التنظيمي في مكان العمل من شأنه أن يعطي للعاملين الحرية للتصريح بالمشاكل والمصاعب التي تواجههم، فضلاً

¹- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 39.

²- تيسير سعيد زعتر، المرجع السابق، ص 95.

³- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 40.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

عن البدء بإجراءات العمل والتنفيذ الفوري لأنه مهمة يكلفون بها، مما يقود إلى الكفاءة في استخدام الوقت، بالإضافة إلى أن التأخير في معالجة أي مشكلة وعدم حلها يؤدي إلى تفاقمها وربما استحالة حلها. وهذا الأخير بدوره يتسبب بكلفة إضافية، كما أن مكافأة الأفراد عند إكمال تنفيذ مهمة ما قبل موعدها المحدد قد يدفع المرؤوسين لبذل مزيد من المجهودات والقضاء على الوقت الضائع¹.

فقد حدد الباحث (Brenner R) أسس إدارة الوقت بثلاثة محاور وهي:

1- محاولة الاستفادة من بعض المساعدين والاستشاريين من ذوي الخبرة والرغبة لتحديد الأهداف الوظيفية بدقة والمساعدة في إنجاز هذه الأهداف.

2- تشكيل مجاميع الاسناد من خلال تبادل الخبرات والتجارب خاصة بعد التطور في أنظمة الاتصالات المتنوعة.

3- تحدي الوقت وهو محاولة المرؤوسين لتخفيض الوقت المحدد من قبل المؤسسة لإنجاز المهمة المحددة، وذلك بعد اعتباره حد يجب تحقيقه، ووضع جدولة زمنية لإنجاز الأعمال مع مراعاة مبدأ إعادة الجدولة.

وتماشياً مع ما تقدم يرى الباحث أن أبرز المبادئ الواقعية التي يمكن اعتمادها لاستخدام الوقت بكفاءة هي:

- القضاء على التردد والخوف عند إنجاز العمل من خلال معرفة أسبابه ووضع العلاجات المناسبة له.
- معرفة الفرد بالتعليمات والتوجيهات التنفيذية للعمل بالتفصيل وجمع المعلومات المختلفة عنه.
- إشاعة الالتزام الكامل بتنفيذ العمل من حيث الوقت والمشاعر والرغبة الداخلية من قبل الفرد لإنجاز العمل.
- تحديد الفوائد والمنافع التي يمكن أن تعود على الفرد عند إنجاز أعماله في الأوقات المحددة دون هدره.
- اعتماد الاتصالات الشفوية التي تمتاز بالسرعة وريح الوقت.
- مواجهة المخاطر المرافقة لتنفيذ العمل والتعامل معها لتبديد حالة التذمر من أداء الأعمال².

¹ –Adams R, Five Reasons: why we Procrastinate and Five Strategies to put off Putting off.

www.BusinessTown.com.LLC. 2001, P4.

² – Brenner R, what to do About organizational Procrastination, <http://>

www.chococanyou.com, 2003, P02.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة الوقت:

توجد مجموعة من العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة الوقت من بينها:¹

1. **العوامل الذاتية:** إن الحالة النفسية للأفراد لها تأثير كبير في كيفية تفسيرهم للظواهر والمواقف المختلفة التي

تواجههم، وفي اختياراتهم للأساليب التي يستخدمونها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات إذ أنهم مختلفون من حيث وجهات التشاؤم والتفاؤل والانطواء والانعزالية والطموح والإبداع، بالإضافة إلى درجات القلق.

2. **العوامل التقنية:** تضم هذه العوامل التقنية مجموعة الأساليب والأجهزة والوسائل المادية التي يمكن جمع

البيانات من خلالها ونقلها وتجهيزها واختزانها وتثبيتها واسترجاعها مما يساعد في نجاح وتحقيق كفاءة إدارة الوقت، إتاحة الفرصة لاستخدام الوقت الفائض.

3. **العوامل البيئية:** بيئة الإدارة امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى بما فيها من مزايا وعيوب، تقاليد وأعراف وقيم

كالميل للتمسك بالنظام أو الخروج عنه واحترام المواعيد وتقدير أهمية الوقت وعدم هدره في أمور ذات منفعة والتفريط فيه.

4. **العوامل التنظيمية:** يمكن تلخيص العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى ضياع الوقت:

أ. **المركزية الشديدة:** إن المبالغة في المركزية وتطبيقها يؤدي إلى تركيز سلطة البث بيد الإدارة العليا يتسبب ذلك في ضياع الكثير من وقت المدراء نظراً لقيامهم بأعمال تضع ضمن مسؤوليات المرؤوسين.

ب. **درجة المعيارية:** تعني مدى الاعتماد على معايير محدودة للإجراءات والقواعد المتبعة والقوانين في أداء أعمال للموظفين.

ج. **تحديد المستويات الإدارية:** يقصد به طول خطة السلطة الذي تمر جميع الاتصالات عن طريقة من المسؤول الأول عن المؤسسة وإليه².

¹ - عدي غانم الكواز، إدارة الوقت وعلاقتها بمركز التحكم لدى مدربي الألعاب مدرسي التربية الرياضية في مديرية التربية الرياضية، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، العدد (47)، 2008م، ص52.

² - المرجع السابق، ص52.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

الفرع الأول: مضيعات إدارة الوقت:

قد يبدو تعريف مضيعات الوقت Time waster سهلاً للوهلة الأولى فالهاتف، والعمل الورقي، وتوقف آلة النسخ، والحديث الاجتماعي تظهر بشكل واضح أنها مضيعات للوقت، ولكن إذا ما بذل جهد جدي لتوضيح التعريف فإن بعض الصعوبات تظهر بصورة جلية¹.

ويمكن أن تعرف مضيعات الوقت على أنها مجموعة من العوامل والظروف والمواقف التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله من خلال وقت العمل الرسمي بما تؤخره وتعطله عن إنجاز مهامه المنوطة به والواجبات الملقاة على عاتقه. وهي أي شيء يؤدي إلى منع المدير أو الفرد من الوصول إلى الأهداف المرسومة أو هي الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً فمن بين مضيعات الوقت الرئيسية التي وضعها كل من الدكتور طارق سويدان والدكتور محمد أكرم العدلوني في كتابهما ونذكرها²:

- الاجتماعات المطولة أي غير الفعالة.
- الاتصالات الهاتفية غير المنتجة.
- المقاطعات والزيارات المفاجئة.
- تسويق أو تأجيل الأعمال بأعذار واهية.
- التلفاز.

وكذلك هناك أمور كثيرة يضيع بسببها الوقت ومن أمثلة ذلك:

- عدم وجود مفاتيح احتياطية.
- الانتظار عند الأطباء وغيرهم.
- عدم معرفة الكيفية الصحيحة لأداء العمل.
- عطل السيارة / جهاز التصوير
- البحث عن أوراق أو معلومات.
- سكرتير غير فعال.
- أزمة المرور والمواصلات.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص108.

² - طارق سويدان، محمد أكرم العدلوني، فن إدارة الوقت، قرطبة للنشر والتوزيع الإبداعي الخليجي، ط2، الرياض، 2004م، ص81.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

▪ روتين المعاملات الرسمية.

▪ مركزية الرئيس (الانتظار توقيعه أو موافقته).

كما أورد مجموعة من عوامل ضياع الوقت نذكر منها ما يلي:

- 1- الافتقار إلى التخطيط
- 2- الافتقار إلى التفويض.
- 3- الزوار بدون موعد
- 4- المكالمات الهاتفية.
- 5- التأجيل.
- 6- ضعف الإدارة لإدارة الوقت.
- 7- الطوارئ والمشكلات.
- 8- الثثرة والجدال.
- 9- عدم القدرة على الرفض.
- 10- الرغبة الزائدة في المثالية.
- 11- فوضى الأوراق والملفات.

أما ليستر آر-بيل في كتابه إدارة الوقت قدم رؤية حول مصادر الوقت المبدد من خلال مئات الدراسات عن الوقت الضائع لفئات مهنية مختلفة، والفئات الثلاث التي ستناقش أدناه كانت في معظم الأحيان الاتهامات الرئيسية.

1- **البدايات البطيئة:** إن العديد من الناس بطيئون في البدء بأعمالهم اليومية، كما أنهم بطيئون أيضاً بعد الاستراحات القصيرة والغداء، وقد يتأخرون عن تولي أي عمل مسؤول، وخصوصاً المشاريع التي تتطلب جهداً أو مخاطرة كبيرين وقد تستهلك أوقات الاستراحة والنشاط الاجتماعي مقداراً متزايداً من وقتهم إضافة لأشكال متعددة من البحث والقراءات غير الضرورية وغيرها من أنماط المماثلة وإضاعة الوقت. والمديرون الذين يعطون قدوة حسنة بالبدء الفوري والتحرك الواثق في المشاريع الجديدة، يمثلون قوة رائدة في تحفيز مرؤوسيهم بالبدء بسرعة.

2- **عدم التنظيم:** يظهر عدم التنظيم في:

أ. السماح لأماكن العمل أن تصبح في حالة فوضى.

ب. محاولة معالجة لعدد من السائل في وقت واحد دون أن تكون قادراً على إعطاء أية واحدة منها حقها.

ج. التعامل مع العديد عن الناس ذوي المصالح المتعارضة.

د. تسخير جهود رئيسة القيام بمهام ثانوية، والمحتمل أن يحترم الأشخاص وخاصة المبدعين منهم، لا يحبذون التنظيم، فهم ليسوا غير قادرين على تنظيم أنفسهم وحسب بل انهم يقاومون بشدة الامتثال لمطالب البنية

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

التنظيمية، ونتيجة لذلك فإن الإدارة تواجه مهمة صعبة لإيجاد القدر الضروري من النظام في بيئة العمل والحفاظ عليه دون إعاقة العمل الخلاق للأشخاص الذين لا يحبذون قيود البنية التنظيمية¹.

3- الانحراف: يسعى المستخدمون غالباً بالقيام بالأعمال التي يحبونها بدلاً من القيام بالأعمال الموكلة إليهم. والنتيجة هي ضياع وقت العمل في الشؤون الاجتماعية والشخصية غير الضرورية، وبالهدايات والاهتمامات الخارجية، ومع أن المستخدمين الأقل انتماء غالباً ما يستهلون هذا التشتيت، فإن ذلك يؤثر على وقت الآخرين الذين هم أكثر التزاماً، كما أن المديرين والمستخدمين على حد سواء عرضة لمثل هذه الإلهاءات والإغراءات ومسؤوليات الإدارة إيجاد الطرق لتقليصها².

إن مضيعات الوقت -على كثرتها- يمكن تقسيمها إلى قسمين: مضيعات خارجية وأخرى داخلية، أما المضيعات الخارجية فمصدرها الناس مثل: الأسرة العملاء، أو الأشياء مثل: القراءة وكتابة الرسائل والذكرات والتقارير، وأما المضيعات الداخلية فمصدرها داخلي من الصعب التغلب عليها، وتتضمن التسويق، والاجتماعات وضعف التخطيط، وعدم القدرة على قول (لا) وغيرها³.

الفرع الثاني: مزايا إدارة الوقت⁴:

من خلال حسن إدارة الشخص لوقته في الواقع سيتحقق الكثير من المزايا والفوائد ومعرفته لكيفية استغلاله وتنظيمه فإنه سوف يجب ذلك من خلال التحسين والتنظيم العام في حياته وسيعكس ذلك إيجابياً في تحسين الإنتاجية وقلّة الضغوط عليه في العمل في الحياة ويمكن تلخيص هذه المزايا كما يلي:

- إيجاد التوازن بين متطلبات الحياة.
- عدم تشتت الجهد.
- التركيز على الأهداف والسعي لتحقيقها.
- زيادة الثقة في النفس.
- التفكير بطريقة إيجابية بناءة.
- الانتباه للفرص المتاحة.

¹ - ليستر آر - بيل، ترجمة: محمد نجار، إدارة الوقت، الأصلية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 1999م، ص52.

² - المرجع السابق، ص53.

³ - خالد بن عبد الرحمان الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، مؤسسة الجريسي للتوزيع والاعلان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003م، ص110.

⁴ - بن ططش يمينة، تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين، مرجع سابق، ص42

- أداء الأعمال بطريقة دقيقة ومنهجية.
- القدرة على التفويض الفعال.
- التقليل من نزعة تسويق العمل.
- لتمكن من إدارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم إهدار الوقت.
- سريات مفهوم روح الفريق.

المبحث الخامس: استراتيجيات وأساليب إدارة الوقت وخطوات تطبيقها:

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الوقت:¹

لكي لا يحدث أي نقد يجب أن يكون هناك عمل جاد وتخطيط، خاصة عندما تكون منشغلاً بتصحيح أوضاعك، والقيام بالأنشطة الروتينية، فإن ذلك يقلل من الوقت، والجهد للقيام بالتخطيط قصير المدى، وطويل المدى في البيئة التنافسية يصبح النجاح مستحيلاً دون تحديد أهدافك، ورسم خططك للوصول إلى تلك الأهداف التي رسمتها لنفسك ولتحسين مستوى إدارة الوقت في المؤسسة عليهم استخدام عدد من الاستراتيجيات لإدارة الوقت الفعالة التي أشار إليها **تيمب (1991م)** ومن أهمها:

- تحديد الأهداف.
- ترتيب المهام حسب الأولويات.
- تنظيم النفس.
- التوقف عن تأجيل المهام.
- تقييم الوقت.
- التخطيط اليومي.

كما أشار **(Brook 1898م)** إلى أن كفاءة إدارة الوقت ترتكز على عدة عناصر من أهمها ما يلي:

- إدراك المدير لوقته وأهميته وتحديد الوقت الضائع منه.
- معرفة المدير بالوسائل والمهارات اللازمة لإدارة الوقت.
- استخدام المدير الوسائل ومهارات إدارة الوقت.

¹ - محمود محمد يحي عدرابة، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير،

كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2006م، ص ص 25، 26.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

ويمكن اعتبار خطواته لإدارة الوقت عملية متكاملة وناجعة، وهي لا تحتمل الانتقاء منها لأنه من الصعب تنفيذ أي منها بدون باقي الخطوات الأخرى، فيجب التعامل معها كمجموعة واحدة؛ إن أهم خطوة فيها هي الأولى، إذ أن المباشرة بها أصعب المراحل، لكونها تشخص المهام التي تستولي على القسط الأكبر من الوقت للمدير. كما أكد (Schilit 1990) بأنه إذا ما اتبع الوسائل العلمية في إدارته للوقت، فإنه سيكون استثماراً مفيداً لأن استغلال الوقت سيؤدي إلى ما يلي:

☞ الالتزام بالقضايا الإدارية المهمة طويلة المدى بدلاً من قصيرة المدى.

☞ تطوير قدرات المديرين.

☞ تخفيف القلق والتوتر والإجهاد لدى المديرين¹.

المطلب الثاني: أساليب إدارة الوقت:

توجد عدة أساليب إدارية التي يمكن الاستفادة منها لاستغلال الوقت الأمثل في المؤسسات، ومن بين هذه الأساليب الفعالة نذكر ما يلي:

أولاً: الإدارة بالأهداف: يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ تحقيق أهداف الإدارة دون التركيز على القوانين واللوائح الداخلية والالتزام بها، ويعتبر هذا الأسلوب الوحيد الذي يساعد على تحقيق القوة الذاتية والمسؤولية لدى الأفراد، وينمي روح الفريق داخل المؤسسة والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوسين، كما يحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف.

ثانياً: الإدارة بالثقة: ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ بناء الثقة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة، من خلال تقديم عقد أبيض شفوي بين الطرفين ويعتمد نجاحه على مدى تحقيق مجموعة من التوقعات الإيجابية بين الطرفين...

ثالثاً: الإدارة بالتخويف: يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ إشاعة الخوف بين العمال في المؤسسة لضبط بيئة العمل، كوسيلة وضبط سلوك الأفراد وأدائهم في العمل، هذا ما يولد انطباع الإحساس بالثقة بينهم والراحة النفسية في التعامل مع الآخر، أو الإحساس بالخوف وعدم الرضا، وبالتالي تدني مستوى الإدارة وسوء في العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة².

¹ - المرجع السابق، ص 27.

² - محمود محمد يحيى عدرابة، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

رابعاً: الإدارة بالتفويض: يقوم هذا الأسلوب على مبدأ تفويض المرؤوسين ببعض المهام وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار، لأجل الوصول إلى نتائج بأقل جهد ووقت¹. وهو من أهم أساليب إدارة الوقت لدى المدير، كذلك أفضل أساليب تطوير قدرات العمال وتحسين أدائهم.

لا نغفل أنه لكل أسلوب من الأساليب التي تم ذكرها لإدارة الوقت مجموعة الإيجابيات والسلبيات، ولا يمكننا الحكم عليها في الأخير بكثرة الإيجابيات والسلبيات، فمعظمها طبق في إدارة العديد من المؤسسات فهناك من حققت أهدافها من خلال تطبيقها بنسبة كبيرة، ومنها من لم يتوصل لها إذ تركت آثار سلبية انعكست على المؤسسة. ولا بد من التنويه أنه أياً كان الأسلوب المتبع في إدارة الوقت لا بد من الانطلاق من أسس ثابتة تتعلق بإدراك مجموعة من الثوابت وهي:

- واجبات الوظيفة والصلاحيات والمسؤوليات فيها أهمية تلك الوظيفة.
- المهارات والقدرات الفردية.
- كيفية توزيع الوقت في أداء الوظيفة.
- التفويض الفعال للصالحين².

المطلب الثالث: خطوات إدارة الوقت (وظائف):

تتضمن الإدارة عدة وظائف منها: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة: وهي عبارة عن خطوات وعمليات لها علاقة مباشرة مع الوقت يمارسها الإداريين بالرغم من اختلاف مستوياتهم ومناصبهم الوظيفية فهي مشتركة بينهم فكل عمل إداري يتطلب وقتاً وزمناً محسوباً للقيام به.

أولاً: التخطيط:³ يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، فهو التفكير المنظم السابق لجميع الوظائف.

- التخطيط عملية دائمة هدفها اختيار أفضل الحلول للوصول إلى تحقيق أعلى كفاية إنتاجية.
- جمع المعلومات والبيانات بواسطة تسجيل الوقت وتحليله.
- وضع الأهداف وتحديد الأولويات.
- تحديد الأنشطة وضبط الزمن المتوقع لتنفيذها.
- القيام بعملية التنفيذ من خلال اتباع الخطة.
- إعادة التحليل أي عدم اتخاذ القرارات دون تحليل سابق للبيانات المعلومات ذات الصلة.

²- ربي رشيد الجبلي، مرجع سابق، ص98.

³- المرجع السابق، ص30.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

ثانياً: التنظيم:¹ تعمل وظيفة التنظيم على كيفية تنظيم مدير المؤسسة لوقته ولبينة عمله من أجل أن يكون أكثر فاعلية في استخدام وقته.

وتنظيم الوقت هنا يقصد به تنظيم وقت العمل وهو يعني: ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة". لذلك فالتنظيم يشمل عدداً من الأسس والمبادئ نذكر منها:

- ☞ تصميم الهيكل التنظيمي
- ☞ تحديد السلطات والمسؤوليات.
- ☞ التنسيق وتحديد معدلات الأداء الوظيفي.
- ☞ تنظيم وتدفق العمليات الإنتاجية.
- ☞ رعاية مصالح العاملين والإدارة.
- ☞ تحديد المؤهلات العلمية المطلوبة.
- ☞ دراسة الظروف المحيطة بالعمل داخلياً وخارجياً.

كما يرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم من خلال:

- تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقييم العمل بينهم.
- تحديث وتبسيط الإجراءات العملية المتبعة.
- استخدام أساليب جديدة مثل التفويض والإدارة بالأهداف والإدارة الذاتية.

فإن التنظيم الجيد يساعد الإدارة على تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء وتفويض السلطة من أجل توفير وقت إضافي للمدير. كما أنه يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، وتسهيل قيام المستويات الإدارية لمهامها الوظيفية وفقاً للوقت الموزع بين المستويات الإدارية².

ثالثاً: التوجيه: تعمل هذه الخطوة على توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والاشراف القيادي على العمل نحو تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد أو المجموعات في الإدارات والأقسام. إن وظيفة التوجيه تتم على ضوء عدة امتيازات منها طبيعة الأفراد أو الأقسام المكلفة بالعمل، ونوعية العمل المطلوب، وكذلك تقدير المدير وحكمه على مجريات الأمور³. وإن التوجيه يكون ملازماً للتخطيط، إذ لا بد للموجه أن يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

¹ - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احمد، مرجع سابق، ص74.

² - نفس المرجع السابق، ص75.

³ - بشير العلق، مرجع سابق، ص61.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

وللاستفادة من الوقت أثناء التوجيه، يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة. فنجاح عملية الاتصالات تعتمد بشكل أساسي على: توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل.

- توفير الساسة التحفيزية المناسبة والفعالة.
- الفهم الواضح لمفهوم جماعات العمل وأثرها في انجاز الأعمال.
- إيجاد علاقات اجتماعية طيبة وتعاون ومحبة وثقة متبادلة بين العاملين.
- توافر جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية¹.

رابعاً: الرقابة: تعد الرقابة أساساً للإدارة الجيدة وزيادة فاعليتها، إن تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضرورة لا بد منها لإدارة الوقت، إذ لا يمكن انجاز وظيفة التخطيط إلا إذا كانت هناك خطة أو معيار لمقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلائم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بعينها. وينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت كل ستة أشهر لتتلاقى العودات السيئة في إدارة الوقت. إن إعادة تحليل الوقت يساعد في تفادي الصعوبات التي تواجه المديرين في تنفيذ الخطة اليومية؛ أن مفتاح زيادة الفاعلية وكفاءة الإدارة يكمن في التخلص من النشاطات غير الضرورية التي تأخذ وقت كبير من خلال تحليل الوقت الذي يساعد على تحديد النشاطات غير الضرورية والتخلص منها².

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص، ص 32، 33.

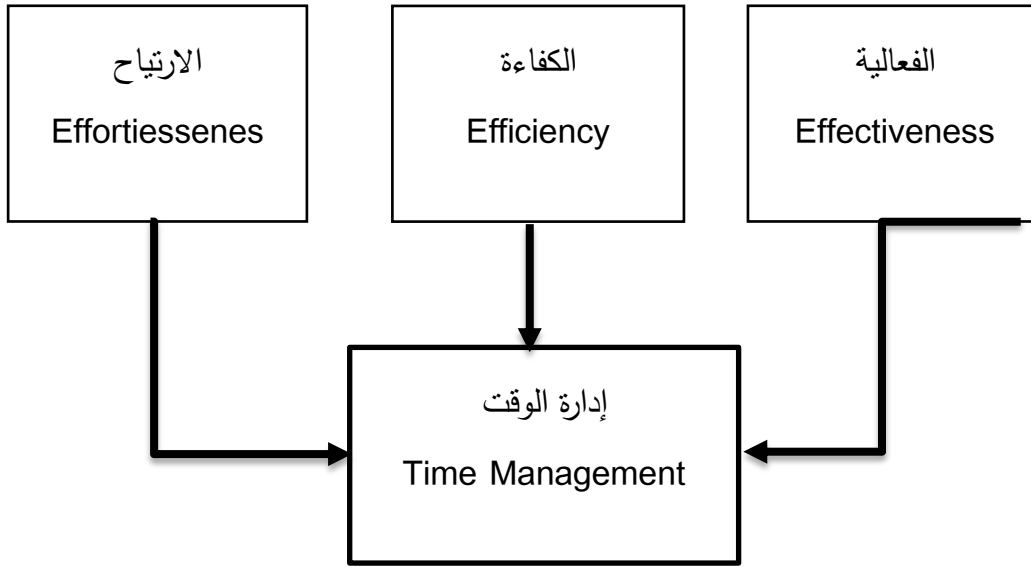
² - افدة الحريبي، مرجع سابق، ص، ص 54، 55.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لإدارة الوقت

المطلب الثالث: مكونات الإدارة الفعالة للوقت:

هناك ثلاثة مؤثرات ضرورية يجب مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح المؤثرات التي يجب مراعاتها في النظر الى الوقت والتعامل معه ¹



مصدر: عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2009.

من الشكل (04) يتضح أن هناك ثلاث أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى، فكل من الفعالية والكفاءة والارتياح في العمل يؤدون في مجمل إلى إدارة ناجحة للوقت.

¹ - عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة المشرق الأوسط للدراسات العليا،

خلاصة:

انطلاقاً مما سبق يمكننا القول إن المؤسسة التي تريد لنفسها البقاء والمنافسة في ظل التغيرات التي تميز السوق من جهة، وفي ظل التطورات الحاصلة؛ ما عليها إلا أن تعرف كيف تدير وقتها المتوفر بفعالية لتخدم نفسها وتحقق أهدافها بصورة متكاملة، حيث تناول هذا الفصل أهمية إدارة الوقت حيث ظهرت في جميع وظائف الإدارة، بالإضافة إلى مبادئ إدارة الوقت من خلال وضع خطة عمل، ويجب مراعاتها، كما تطرقنا إلى مهارات ومتطلبات إدارة الوقت التي تقدم دلالات واضحة على أن المنظمة تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل.

الفصل الثالث:

الإطار النظري لفرق العمل

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

تمهيد

المبحث الأول: نشأة وتطور فرق العمل.

المبحث الثاني: محددات فرق العمل.

المبحث الثالث: أهمية فرق العمل وفوائدها.

المبحث الرابع: إدارة فريق العمل وشروط تطبيقها.

المبحث الخامس: مزايا ومعوقات نجاح فرق العمل.

خلاصة

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

تمهيد:

من المعلوم ومما لا شك فيه أن الموارد البشرية تعد من أصول المنظمات الإدارية ونجاح هذه الإدارات أو فشلها يعود إلى العنصر البشري الفعّال وكفاءته، وعليه تتوقف كفاءة استخدام باقي الموارد في المؤسسة وذلك لأن الانسان بما يملكه من مهارات وقدرات، فنجاح هذه الإدارات أو فشلها يعود إلى العنصر البشري ويعد مفهوم فرق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة وكيفية تأديتها لمهامها، وتحقيقها للأهداف استناداً إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية والتخلص من الطابع الفردي والتوجيه إلى الطابع الجماعي في السلوك، والمساهمة في فعالية المجتمعات ونجاحها، فنلاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياتنا العملية، فانتفاء الفرد لفريق ما يتفاعل مع أعضائه بعكس قدرته على الأداء والفعالية وتغيير سلوك الأفراد إلى الأحسن وما يوفره من فوائد أخرى للجماعة وبالتالي على المنظمة بصفة عامة.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

المبحث الأول: نشأة وتطور فرق العمل

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية¹. فإن مفهوم فرق العمل أو العمل تفريق، ليس شيئاً جديداً، فقد ارتبط بالتجمعات الدينية، والألعاب الرياضية؛ وفي العقود الأخيرة أخذ هذا المفهوم معنى جديداً في المنظمات؛ وحقق بذلك نتائج مفيدة وعظيمة، وأصبح ضرورياً لحل المشكلات والمساعدة للتحرّك نحو المستقبل². وكانت بداية دراسة هذا المفهوم في الغرب، من خلال ما سُمي بمجموعة التدريب (T- groupe)، وقد ظهره هذا النوع من تدريب المجموعة نتيجة الحاجة لمراجعة المشاكل الخاصة بالمتدرّجين في شكل مجموعات، وتم تصميمها لمساعدة المتدربين، لاختيار أنماطهم السلوكية وهم داخل المجموعة، ليصبحوا أكثر حساسية لما يحدث في ديناميكيات المجموعة؛ أما في الشرق وبالتحديد في اليابان، فقد بدأ هذا المفهوم لفرق العمل شكلة جديد، من خلال ما يسمى بحلقات الجودة (Quality circels) كان ذلك في الستينيات، وتغيير تلك الحلقات أحد أنماط فرق العمل الرئيسية³. أما عبد الرحمان يشير إلى أنّ رئيس ليكرت كان من الأوائل الذين قادوا بفكرة تشكيل فرق عم متماسكة، حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متوفرة لدى العاملين في حالة واحدة وهي اشتراك كل فريق في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلائمة بشرط أن يتوافر لدى الفرد درجة عالية من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها. ومنذ منتصف الثمانينيات من القرن العشرين قام مركز القيادة المبدعة بتطوير الخطى التمهيدية الأولى لبنا فريق عمل لعدد كبير من الشركات على نطاق واسع من الصناعات، وفي تلك الفترة قام المركز بمقابلة أعضاء فرق العمل وقيادتها ومسؤوليها وموظفين آخرين من تلك الشركات ليجمع معلومات حول أداء فرق العمل وأداء قياداتها والدعم الحاصلة عليه والنتائج، ويفضل تلك المعلومات التي استمر المركز بجمعها وتحليلها، استطاع المركز أن يقدم خطوات تمهيدية ومواد معدلة للمؤسسات التي تسعى وراء تحسين فاعلية فرقها، وفي عام 1990م، أدمجت تلك المعرفة والخبرة في اثنين من المبادرات التثقيفية للمركز وهما: القيادة وعمل الفرق (LAT) والقيادة و فرق الأداء العالي (LHPT). وفي عام 2000م، انطوت مبادرة (LAT) ضمن برنامج (LHPT) الذي استمر

¹ - إلهام سامي حمام، سامية تراحيب، لولوه عبد الرحمان، الحقيقة التدريبية لبرنامج (مهارات بناء فرق العمل)، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، عيشية، 2012م، ص18.

² - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1414هـ، ص

³ - عصام أحمد أحمد الرجي، بناء فرق العمل قطاع الكهرباء السعودي، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الإداري، 2005 م، ص 48.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

بتزويد قيادات الفرق بخبرة عملية ركز على سلسلة من الأدوات والاستراتيجيات العملية التي تعزز أداء أي فريق. ومن خلال أبحاث أجريت، يقدم البرنامج معلومات عن كيفية عمل فرق الأداء العالي، وهو تقييم صادق لنقاط الضعف والقوة لدى فرق عمل موجودة فعلاً، ويقدم أيضاً طرقاً مثبتة لتحويل الموظفين من عاملين عاديين إلى فريق عمل مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، كما أنه يعالج قضايا أخرى كاختيار أعضاء الفريق، وبدء فريق عمل بداية فعالة والتوفيق بين الاختلافات الثقافية المتضاربة داخل الفريق، وح النزاعات والمشكلات داخلة. بالإضافة إلى البرامج التنقيفية. بدأ المركز CCL عام 1996م مشروع بحث في مجال العمل والأداء لدى فريق العمل من مناطق جغرافية متفرقة¹. ومنذ عام 1997م قام العديد من أعضاء الهيئة الإدارية والتنقيفية في المركز بعرض النتائج والتحليلات في المؤتمرات ومختلف وسائل الإعلام. لقد ساعد البحث على إثراء المادة التنقيفية لدى المركز ولا يزال المركز مستمراً في عمله مع عملاء وعلماء آخرين لتحقيق مزيد من التطوير في فهمه لفرق العمل، وكيف يجب المضي بها نحو مزيد من الفاعلية وكيف يمكن جعلها تحقق أهداف المؤسسة على أكمل وجه، وكيف يمكن تشكيلها وإدارتها لنتائج أفضل².

¹ - ماكل إ. كوسلر وكيم كاناغا، ترجمة: سلام الخطيب، هل تحتاج حقا إلى فريق عمل؟، مكتبة العبيكان وفهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2009م، ص29.

² - المرجع نفسه، ص30.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

المبحث الثاني: محددات فرق العمل

المطلب الأول: أنواع فرق العمل

تقوم فرق العمل بتنفيذ أشياء معينة، وتقوم بأداء الأعمال الأساسية في كل منظمة فهم يقومون بتضييع البضائع، يواصلون البحث يصممون النظم المختلفة، يبيعون المنتج، ويقومون بتسجيل الحسابات والبيانات الهامة، وبذلك فهم يقومون بالأعمال الأساسية لإتمام أهداف وعمليات المنظمة¹.

لهذا تعددت أنواع فرق العمل وتصنيفها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها، فأول مشكلة تواجهها المنظمة عن تشكيل وبناء فرق عمل هي تحديد نوع الفريق وقد تنوعت وجهات النظر حول أنواع فرق العمل فهناك من يصنفها على أساس طبيعتها المادية وهناك من يصنفها تبعاً للمهام أو الوظائف أو التفاعل ويمكن ذكر أهمها:²

الفرع الأول: فرق العمل الرسمية: وهي تتكون داخل التركيبة التنظيمية بسبب العلاقات الرسمية وعلاقات السلطة الناشئة بين الأفراد مثل لجان العمل دائمة كانت أو مؤقتة³ وهذه الأخيرة (اللجان) توجد للتعامل مع دائم ومنتظم أن علاقة الأعضاء في اللجان تقرر من خلال أسماء الأشخاص أو مراكزهم أكثر من الاعتماد على الخبرة الشخصية لحل المشاكل⁴.

الفرع الثاني: فرق العمل الغير رسمية: تتكون هذه الفرق بطريقة تلقائية لإرضاء واتساع الاحتياجات العامة كالصداقة والاستقرار والشعور بالاحترام والتقدير بشكل لا يتعارض مع التنظيم الرسمي، ونجد أن الجماعات غير الرسمية تكون أهدافها ومعاييرها بنفسها ويتشكل بناؤها من داخل الجماعة أكثر مما هو داخلها⁵.

الفرع الثالث: فرق الخاصة بمهمة معينة أو مشروع ما: هي الفرق التي تتم تكوينها للتعامل مع مواقف خاصة مثل: تحسين الجودة أو الحد من تكاليف، كما أن هذه الفرق يتم تكوينها في بعض الأحيان من أجل التخطيط لنشاط جديد للشركة مثل: ادخال خدمة جديدة أو انتاج منتج جديد يمكن أيضاً أن تكلف هذه الفرق بإعداد التقارير

¹ - ارثر بيل: ترجمة: خالد العامري، مرجع سابق، ص20.

² - بن سبع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، مرجع سابق، ص12.

³ - بوسعيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعليم التنظيمي، شهادة ماستر، علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسة، 2015م، ص37.

⁴ - زيد منير عبودي، يوسف ذيب العطاري، مرجع سابق، ص176.

⁵ - المرجع السابق، ص37.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

اللازمة الخاصة بالتغيرات التي تطرأ في النظم المختلفة أو التغييرات الواجب اتباعها وذلك لمواكبة تعليمات وأنظمة الحكومة - إذ كل الأعضاء وقد يأتون من نفس القسم أو يمكن اختيارهم من عدة أقسام مختلفة في المنظمة¹.
الفرع الرابع: فرق افتراضية (الفرق الواقعية)² وهو الفرق الذي يستخدم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لذلك فإن بُعد الأعضاء عن بعضهم جغرافياً قد يساهم في العمل في المشاريع والخطط وتحقيق الأهداف المشتركة ويمكننا اعتبار الفرق الواقعية فريق (Self Directed) يكون نتيجة العالمية في العمل والمزايا التكنولوجية ومن أهم المهام التي يقوم بها الفرق الواقعية (الافتراضية) ما يلي:

- تخطط الفرق الافتراضية مع المنظمة من خلال مصانعها ومكانتها المنتشرة في المدن وحول العالم، وقد تستخدم الشركات هذا النوع من الفرق مع المزدوجين المنافسين لتواصلوا إلى طريقة أفضل لإكمال المشاريع والخطط.
- يكون فيها علاقات للمشرف مع أعضاء الفريق بشكل متغير تعتمد على المنظمة والخبرة تكون ضرورية في فهم مراحل المشروع بحيث تكون العلاقات بين أعضاء الفريق علاقات متغيرة بسرعة معتدلة ومتوسطة حسب المهمة.
- يمتلك أو يحتوي على عدة فوائد بما فيها السماح للأشخاص بالعمل في أي مكان في العالم وفي أي وقت، والتقليل أو التخلص من الكلفة المشتركة للتنقل والإقامة والسكن.
- وقد تتخذ فرق العمل شكلين أساسيين؛ فرق عمل شبه مستقلة (Groupe SEMi- AUTONOME) وفرق العمل المتنقلة (GROUPE AUTONOME).

أولاً: فرق العمل الشبه المستقلة: وتمارس السلطات التالية:

- توزيع المهام بين الأفراد وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الفردية والجماعية.
- الاستخدام العقلاني الرشيد لوسائل الإنتاج وصيانتها.
- تنسيق مجهودات الأفراد فالمهام غالباً ما تكون ذات علاقة ببعضها والتنسيق مهمة الرئيس.
- مراقبة كمية ونوعية عمل الأفراد ومدى التزامهم بمعايير العمل والتنظيم.

¹- آرثر بيل، ترجمة: خالد العامري، مرجع سابق، ص20

²- زيد منير عبودي، يوسف ذيب العطاري، مرجع سابق، ص150.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

ثانيا: فرق العمل المستقلة: تمتلك هذه الفرق استقلالية أوسع عما هي عليه فرق العمل الشبه مستقلة، فهذه الفرق تمارس إضافة إلى السلطات السابقة السلطات التالية:

- الرقابة على الانتماء لفريق العمل، التوظيف والتحويل.
- إمكانية تحديد أهداف الإنتاج على المستوى المتوسط.
- إمكانية التدخل لتغيير أساليب العمل¹.

المطلب الثاني: أهم سمات الفريق الناجح:

تختلف الفرق الناجحة ذاتية التوجيه في الكثير من الجوانب فكل فريق له أهدافه وتطلعاته، وكل فريق يتأثر بشخصيات أعضائه ولكن هناك سمات مشتركة للنجاح²

1. كل الأعضاء متحمسون للعمل في الفريق.
2. تكون هناك أهداف محددة ومشتركة للأعضاء يلتزم بتحقيقها.
3. المشاركة بحماس في اجتماعات الفريق وأنشطته.
4. التدريب المس تمر والمتواصل في المهارات الفنية والأساسية.
5. تقديم المساعدة فيما بينهم وتوجيه بعضهم البعض.
6. تحديد الفريق لمستويات الأداء لكل الوظائف، وطرق لقياسها.
7. استخدام الذكاء والابتكار في المشروعات بطريقة إبداعية.
8. إرضاء العملاء سواء داخل البلد أو خارجه.
9. الاشتراك في التنظيم والترتيب وأخذ الفرصة لقيادة المشروعات.

تبين من خلال ما تقدم من سمات الفريق أن ما يحققه فريق العمل من إنجازات كفريق هو الإنجاز الفردي وإنجاز مجموعة العمل، وإن الفوائد تعود على كل عضو في الفريق، من تطوير مهارات وتعليم وتحفيز، و هو أكبر بكثير من جهود الأعضاء للمحافظة على سمات الفريق الفعال³

¹ عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2011م، ص، ص 268، 169.

² آرثر بيل، ترجمة: خالد العامري، مرجع سابق، ص412.

³ عصام أحمد أحمد الربحي، مرجع سابق، ص70.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

المطلب الثالث: خصائص فرق العمل:

لصناعة فريق مؤثر يجب توفر مجموعة من الخصائص من أجل أن يكون فريق فعال ومميز نذكرها كالتالي:
الفرع الأول : الثقة: تشير الثقة بين أعضاء الفريق الى استعداد عضو الفريق إلى الاعتماد على الأعضاء الآخرين من دون الهيمنة عليهم¹.

- مهمة القائد هنا في زرع مشاعر الثقة في أنفسهم داخل فريقه وفي الكيان الذي ينتمون إليه.
- فمن مميزات الفريق الناجح أن تنتشر الثقة بين أعضائه ويجب أن يؤمنوا أن العمل في الفريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم وأن العمل مع بعضهم البعض يجعلهم يقدمون المستحيل لتحقيق الكثير.

الفرع الثاني : الاهتمام والتقدير: إن القائد الفعال يفهم جيداً أن الفطرة الإنسانية تبحث عن يهتم بها ويقدرها لذلك يعمل على عدم إهمال هذا الجانب ويقدم اهتماماً وتقديراً لجميع أعضاء فريقه دون استثناء، وليس هذا وحسب بل يجب من أعضاء فريقه على الاهتمام ببعضهم البعض كذلك².

الفرع الثالث: الانضباط التام: فريق العمل لن ينجح في مهمته ما لم يكن لدى أعضائه رغبة حقيقية وجادة للمشاركة في العمل المطلوب إنهاؤه ولا بد من توضيح مهمة الفريق للأعضاء وشرح أسباب اختيار كل عضو، من توضيح مهمة الفريق للأعضاء بضرورة أن يكونوا مزاجيين في إظهار مشاعرهم فيما يتعلق بمشاركتهم في المهمة... ويفضل أن يوضح لأعضاء الفريق المكافأة والحوافز المقدمة كمكافأة في حالة الإنجاز الناجح، والتأكد من أنهم يعرفون أن الخدمة ضمن الفريق قد تكون معبراً إلى مهام أكثر تحدياً.

الفرع الرابع : الإيمان بأهمية التعاون: بالتعاون ووضع اليد في اليد ننجز ونصنع الكثير، "يجب على فريق العمل أن يؤمن بهذا الأمر، ويعمل به، وعليهم جميعاً مراعاة مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد على حد سوي، وأن النجاح الجماعي هو الغاية والهدف التي يصبوا إليها الفريق³ أو أي صعوبة تصادفه في طريقه لتحقيق النتائج المرجوة والمحددة.

الفرع الخامس: المعايير: يشير المعيار إلى مستوى الأداء أو إلى النمط من السلوك أو الاعتقاد، وينظر (Cohen) إلى معايير الفريق على أنها قواعد سلوكية مشتركة بين أعضاء الفريق تساعد على تنظيم سلوكيات هؤلاء الأعضاء ولهذه المعايير تأثير قوي على سلوك الأعضاء وهذا الأمر يتطلب من المشرف أو القائد

¹ - احسان دهن، كمال كاظم طاهر، محمود داخل، فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012م، ص94.

² - إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، مرجع سابق، ص ص 13، 14.

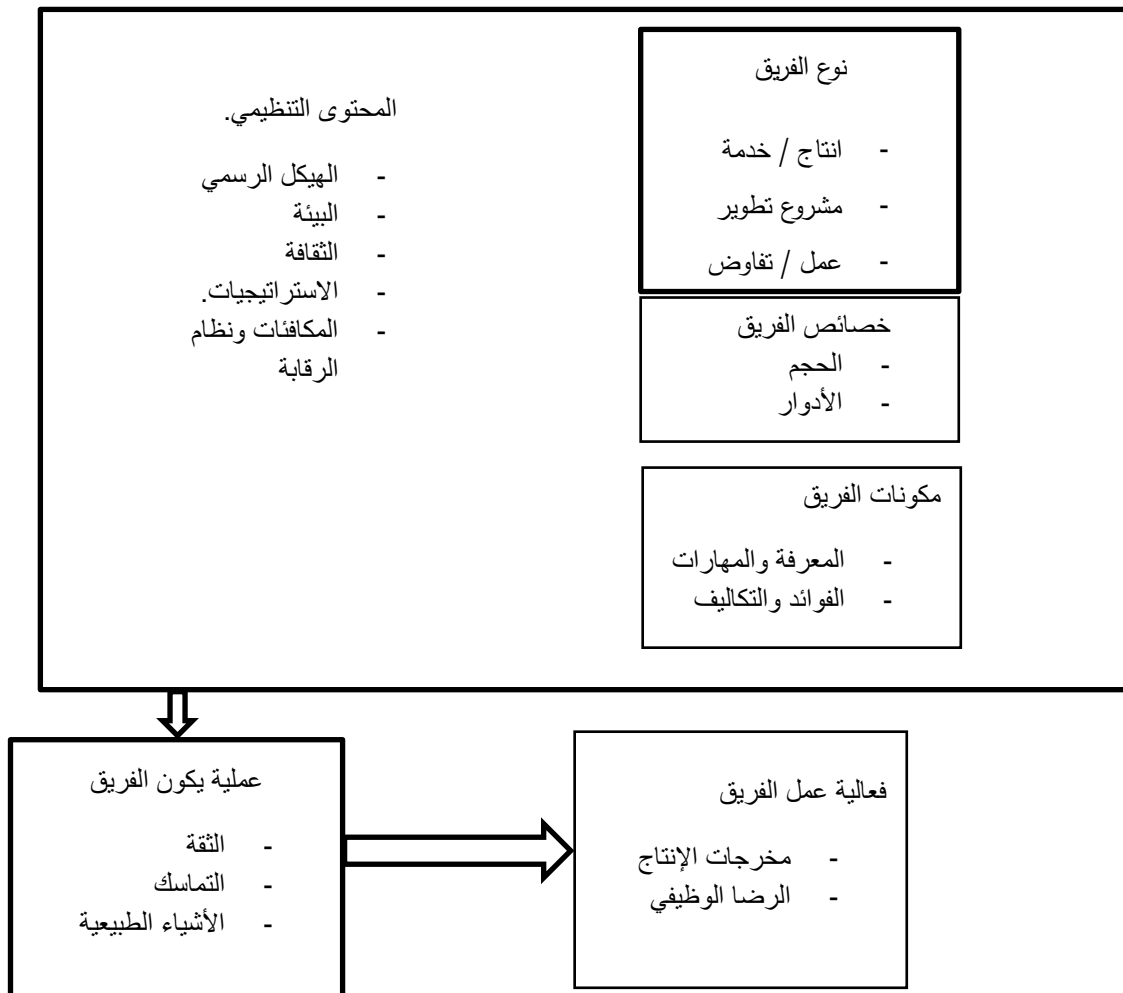
³ - نفس المرجع السابق، ص15.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

أن يحدد مجموعة من المعايير الإيجابية التي تساعد أعضاء الفريق على الأداء، ويمكن القول في هذا السياق بأن معايير الفريق هي قواعد متفق عليها بدقة تساعد على توضيح الكيفية التي يجب على أعضاء الفريق أن يتبعونها ويتصرفوا من خلالها، فيعتبر الاتفاق حول الكيفية التي يتم من خلالها حل المشكلة معينة في فريق ما يعد أكثر أهمية من اختيار طريقة حل تلك المشكلة¹.

إن فهم وإدراك أفراد فريق العمل ما ذكرناه أعلاه من خصائص لبناء الفريق الفعال وجعلها جزءاً لا يتجزأ من حياتهم فإن الفريق يصبح أكثر قوة وفاعلية وهذا راجع إلى أن الفريق يقوم على قوى يستطيع من خلالها أن يواجه أي مشكلة أو صعوبة تصادفه في طريقة لتحقيق النتائج المرجوة والمحددة.

الشكل (05): نموذج لعمل فريق العمل الفعال²



¹ - احسان دهش و آخرون، مرجع سابق، ص ص 90، 91.

² - زيد منير، يوسف نيب، مرجع سابق، ص 169.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

المبحث الثالث: أهمية فرق العمل وفوائدها:

المطلب الأول: أهمية فرق العمل:

تكمن أهمية فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات والنزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف¹. وتظهر أهمية فرق العمل على تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وفقاً لما يلي:

1. تعزيز النجاح والإبداع في المؤسسة.
2. تطوير عملية اتخاذ القرار.
3. تحسين جودة الخدمة والمنتج.
4. الاستجابة لتحديات التغييرات التي تحدث.
5. تطوير مؤكّد للوسائل والإجراءات والطرق وأساليب العمل كما يذكر (Pooavan) أن أهمية الفريق تبرز خلال الاستجابة الحتمية للعديد من المتغيرات التي يمكن معالجتها من خلال العمل الفريقي وهي:

• البيئة: المنظمات وأداء المهام فيها أصبحت معقدة جداً.

• اشتداد المنافسة: إذ أصبحت الأسواق أكثر تغيير وديناميكية²

كما يرى "مايكل كوسلرو كيم كاناغا": "أن فرق العمل تنفع في المعقدة": ففرق العمل في الخيار الأمثل في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي تؤثر في العديد من مفاصل المؤسسة، ومن أمثلة ذلك:

- رسم استراتيجية لتوسيع منتجات المؤسسة وخدماتها لدخول إلى الأسواق العالمية.
- تطوير نموذج عمل على الأنترنت.
- يساعد الفريق المؤسسة في التعامل مع التغييرات التنظيمية المثيرة للجدل.
- المساعدة في نشر الالتزام بالاستراتيجيات الجديدة من خلال التواصل بين أعضاء الفريق وبين الأقسام الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة.

¹ - فاروق عبده فليد، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2005م، ص 102..

² - احسان دهش وآخرون، مرجع سابق، ص ص 19، 20.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

إن الفريق يمثل من خلال أعضائه طريقة تفكير شريحة واسعة من الشركاء المساهمين، ويتصرف وفقاً لذلك¹. بالإضافة إلى أن أهمية فرق العمل فهي تعمل على: ²

- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية.
- تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين.
- توفير المعلومات الدقيقة عن جميع النواحي المتعلقة بالعمل.
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل مشاكلهم.
- التركيز المستمر على تحقيق وتطوير مستوى الجودة وتحسينه.

المطلب الثاني: فوائد فرق العمل:

يخلص العمل بأسلوب الفريق إلى الفوائد التالية: ³

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل.
- التعاون في العمل داخل الفريق بين الأعضاء ومساندة بعضهم واتحادهم مع الفريق من أجل أن يكون ناجح، ومنه نقل المنافسة الفردية.
- إحساس الأعضاء بالفخر بأدائهم الجماعي من خلال التقليل من حالات الغياب والإهمال والكسل.
- فض النزاعات والحد منها.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات وتحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء وهذا بدوره ينمي مهارات الاتصال لدى الأعضاء.
- استجابة أسرع لمتغيرات البيئة التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال للمهام المطلوبة مع زيادة مرونة الأداء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم الحلول المناسبة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

¹ - مايكل أ. كوسلر، كيم كافاغا، مرجع سابق، ص 12.

² - إلهام سامي حمام وآخرون، مرجع سابق، ص 19.

³ - بلال زياني، مرجع سابق، ص 44.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

- القدرة على اتخاذ القرارات من خلال مشاركة كل عضو الآخرين في توظيف المعلومات وتحديد البدائل... فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل.
 - الجودة، حيث يزيد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ضمن الفريق. من أجل تميز فريقهم بأداء مميز.
- يؤكد (Cantu) أن أبرز الأسباب التي دعت المنظمات إلى استعمال فرق العمل هي إن فرق العمل لديها الإمكانيات والقدرات على إنجاز العديد من الأعمال التي يتعذر أدائها من قبل الفرد لوحده، فضلاً عن إمكانية اتخاذ أفضل القرارات المتعلقة بالجودة والسبب في ذلك راجع إلى امتلاكها المهارات الواسعة والخبرة في حل المشكلات، بالإضافة إلى أن فريق العمل يعمل على حل المشكلة التي تواجهه ينتج لدى أعضائه الشعور بالالتزام العالي لحل تلك المشكلة، كما يزيد (Cantu) على ذلك بأن معظم المنظمات تطبق مبدأ العمل الفرقي لأنه يمثل وسيلة للارتقاء لمستويات الفاعلية والكفاءة في مكان العمل¹. أما "أبو النصر" فقد أشار إلى أن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لانجاز المهام المشتركة، ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة وأعلى درجة من الفاعلية، وأن إنساناً واحداً لا يستطيع مهما كانت قدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل فيمكنه أن يفعل ذلك².

المطلب الثالث: مراحل بناء فريق العمل:

إن العمل في منظمات الأعمال الحديثة عملاً جماعياً من الدرجة الأولى، فالأفراد هم جوهر العملية فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافه المرغوبة وعلى الإدارة أن تعمل جاهرة في مجال عمل بناء فريق العمل وتطوير فعالية جماعات العمل إيماناً منها بأن النجاح في إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأفراد. ويعني بناء فريق العمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتنسيق السلوك الجماعي، وهذا يعني أن تتفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك...³ وتتم عملية بناء الفريق بعدة مراحل نذكر كالتالي: ⁴

¹ - المرجع السابق، ص 20.

² - رامز عزمي بدير مدحت جودت، حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (1)، غزة، 2015 م، ص 313.

³ - فاروق عبده فليح السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص 100، 101.

⁴ - محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فريق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر 2013م، ص 45.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

الفرع الأول: التشكيل: يسود هذه المرحلة نوع من الارتباك والخوف لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، إذ تتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم سعياً إلى تلبية حاجات الأمان، كما يظهر التذمر من العمل الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة. تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل إذ تتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمر بمنظور شخصي نظراً للاختلافات البشرية الفردية.

الفرع الثاني: مرحلة الصراع: ويغلب في هذه المرحلة على الأفراد الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، والدفاع على وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به.

الفرع الثالث: مرحلة التعاون: بعدها يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باقي الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، ولهذا فإن سلوكيات الأعضاء هنا تتجه إلى الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية. وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق¹، ويقوم القائد المؤثر في الفريق المتعاون تشجيع كل عضو بحيث يكون له دور فعال في المناقشة والحوار وأن يشارك في المعلومات والاقتراحات المطروحة والمشاركة في صنع القرار².

الفرع الرابع: مرحلة الأداء: وهنا يبدأ التزام الأفراد بمعايير رقيم الفريق وتنسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين³. كما تمثل هذه المرحلة النضج حيث يصبح الفريق هيكل وأدوار محددة يستطيع من خلالها الأفراد القيام بالمهام الموكلة إليهم، حيث يركز هنا الأعضاء في اتخاذ القرارات وحل المشكلات على النتائج المتوخاة. إذ يتميز الفريق في هذه المرحلة بالظهور أمام الأطراف الأخرى في المنظمة كما أنه يتلقى التقدير والثناء عند تحقيقه إنجازات معينة⁴.

¹ - نفس المرجع السابق، ص46.

² - ارثر بيل، ترجمة: خالد العامري، مرجع سابق، ص53.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 46.

⁴ - أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، شهادة الماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2010م، ص30.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

الفرع الخامس: مرحلة انتهاء الفريق: في هذه المرحلة الأخيرة يحقق الفريق الأهداف التي جاء من أجلها ويتم اتخاذ القرار بغيت إنهاء أعمال الفريق لتحقيق الهدف الذي قام من أجله.

وبعد استعراض مراحل التي تمر بها عملية بناء فريق العمل نجد أن للقائد دور أساسي في عملية البناء لفريق العمل. بينما يرى (west 2019) بأن مراحل تطوير فريق العمل هي:¹

1- **مرحلة التكوين:** في هذه المرحلة تبدأ تساؤلات أعضاء الفريق، حيث يتعرفون على أدوارهم وعلى الموارد المتاحة، القواعد التي تحكم الفريق، تصورات الفريق وأهم شيء في هذه المرحلة هو التأكيد على أهداف الفريق والعمل على توضيحها وضرورة الموافقة عليها.

2- **مرحلة الاقتحام:** وفي هذه المرحلة يظهر الصراع بين أفراد الفريق، لذا على القائد أن يبقى الثقة والالتزام بأهداف الفريق بين أعضائه.

3- **مرحلة وضع المعايير:** وفي هذه المرحلة يتم إعداد الخطط، وتحديد معايير العمل والموافقة عليها.

4- **مرحلة التنفيذ (الأداء):** يبدأ أعضاء الفريق في هذه المرحلة بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

5- **مرحلة فض أو إرجاء العمل:** لا تتفد كل فرق العمل هذه المرحلة لكن تعتبر هذه المرحلة مهمة جداً لمعرفة تأثيرات التغيرات التي أحدثتها فرق العمل.

وفي الأخير يمكن القول أن عملية بناء الفريق تمر بخمسة مراحل وهي: (التشكيل، الصراع، التعاون، الأداء، والإنجاز).

¹ - يوسف علي عيسى أبو جريوع، واقع بناء طرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، أطروحة ماجستير، الأكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014م، ص62.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

المبحث الرابع: إدارة فريق العمل وشروط تطبيقها

المطلب الأول: إدارة فريق العمل:

تتطلب عملية إدارة الفرق في المؤسسة أربعة متطلبات رئيسية من خلالها سنناقش في هذا الجزء أثر القيادة المناسبة وكيفية الاستفادة من التناقض البناء لدعم وتحسين القرارات الجماعية، أما بالنسبة لدعم الطاقات الإبداعية والطرق غير التكميلية للجماعة فسوف تخصص لها مساحة للمناقشة نظراً لأهميتها.

أولاً: نمط القيادة المناسب: غالباً ما يتم تعيين قائد رسمي للمجموعة المكلفة باتخاذ القرار، ويتولى هذا القائد مهمة توجيه المناقشات بين الأعضاء وفي العديد من الحالات يسعى هذا القائد جاهداً إلى تقليل المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الفريق أو تفاديها إذا أمكن ويجب على القائد في هذه الحالة عدم السيطرة على المنافس مع عدم السماح للغير بالسيطرة عليها أيضاً ويعني هذا ببساطة شديدة ضرورة أن تتاح الفرصة للعديد من أعضاء المجموعة للتحدث والتعبير عن أفكارهم، بل أكثر من ذلك يجب العمل على إتاحة الفرصة لتفاعل الرأي والرأي المعارض¹. إن أهمية اختيار القائد المناسب لفريق العمل من مجموعة مرشحة بالكاد يكون مبالغاً في أهميتها فالاختيار الصحيح هو أول مبادئ نجاح الفريق ، وهناك درجات من الاختيار ونادراً ما يحصل مدير على الإذن بهذا، وأن يخرج إلى العالم ليختار من يشاء لفريقه، هناك قيود على محيط الأشخاص الذين يجب أن يختارهم، إضافة إلى قيود على الوقت الذي يجب أن يعمل خلاله، لذلك ترى أن قلة من المدراء الناجحين لديهم الفريق المناسب الذي يرغبون به ، كما أن لدى القليل من فرق العمل الجديدة القائد اليد الذي يرغبون به، ويمكن تبسيط المتطلبات المرضية بثلاث عوامل رئيسية: الكفاءات التقنية والمهنية، القدرة على العمل كفرد من فريق ،المساهمة الشخصية المرغوبة.

1. الكفاءة التقنية والمهنية: ماذا سيأتي هذا الشخص بالذات للفريق؟ لأن المهارات والمعرفة هي من أهم المتطلبات التي يحتاجها الفريق، فإذا كان الفريق بحاجة إلى اختصاصي تسويق فهل يكفي، هذا الشخص بالمتطلبات؟ هل هو قادر؟ هل من الممكن أن يقدم مساهمة مهمة للفريق في حقل التسويق؟ فالقائد وفي أي ميدان يجب أن تكون له المعرفة الكافية لمعرفة القيمة المهنية لأفراد الفريق، ولكن عليه كذلك أن يطلب مساعدة أخصائيين لإعطاء الحكم².

¹ - لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، شهادة ماستر تسيير المنظمات، تسيير الموارد البشرية، 2015م - 2014م، ص 27.

² - المرجع السابق، ص ص 27، 28.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

2. القدرة على العمل كفرد من الفريق: خلال عملية الاختيار يجب اكتشاف من ليس لديهم دوافع ولا يريدون تحقيق شيء ولا يرغبون أن يكونوا داخل فريق العمل فهم على الأرجح لن يعملوا جاهدين في تناسق مع الآخرين ولا كأفراد.

3. المساهمة الشخصية المرغوبة: إن من ينقصهم الدافع الأساسي للعمل بجهد، من المؤكد أن يشكلوا المتاعب لأفراد الآخرين في الفريق ممن يعملون بصدق وتقنية عالية، سينقلبون ضدهم إذا إخترت من لديهم ميل إلى معاملة الناس حسب تصرفهم، ضمن المؤكد أن هذا يكلف قدر كبير من الوقت، إذ يهدر الوقت في تهدئة الأوضاع المضطربة خلال اللقاءات، وإصلاح ذات البين ومحاولة حل المشاكل بشكل دبلوماسي¹.

ثانياً: التناقض البناء: فإن الرغبة في تعظيم القرارات الجماعية تستدعي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التناقض الطبيعي الموجود بين أعضاء الفريق، وبمعنى آخر فإن التناقض بين أعضاء الفريق يمكن أن يؤثر إيجابياً على جودة القرارات إذ ما تمكن أعضاء الفريق من توظيفه لإثراء المناقشة وتبادل الرأي اعتقاداً منهم بأن: "اختلاف الرأي لا يفسد في الود قضية". ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لتعظيم الاستفادة من التناقض الموجود بين أفراد الفريق أسلوب "تصير الشر". وقد تتبادر إلى ذهن القارئ أن هذا الأسلوب غير أخلاقي أو غير محبب، عن أن هذا قد لا يكون صحيحاً، إن المهمة الأساسية لشاغل هذا الدور في انتقاد آراء الآخرين، ويتم هذا الانتقاد من خلال إظهار نواحي وجوانب القصور التي يمكن أن يشملها البدائل والحلول المقترحة أو صعوبة تطبيقها علمياً².

ثالثاً: دعم الطاقات الإبداعية للجماعة: تتعدد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتعظيم الاستفادة من الطاقات الإبداعية للجماعة ومن أهم تلك الأساليب ما يلي:

1. العصف الذهني: العصف الذهني هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار طريق محاولة دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد مكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها، وبالتالي فالفكرة الأساسية لهذا الأسلوب هي تشجيع أعضاء المجموعة على توليد قائمة مطولة للأفكار الجديدة والإبداعات.

2. أسلوب الجماعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لاتباع المدخل العلمي لتشجيع أعضاء الفريق على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الفريق عن بعضهم البعض فيما يتعلق لعملية توليد الأفكار والمقترحات؛... إن السمة الأساسية لهذا

¹ - خليل سيباني، المدير الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2010م، ص ص 34، 39.

² - لطيسة عبد الحليم، مرجع سابق، ص 28.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

الأسلوب هي منح أعضاء الفريق فرصة الالتقاء وجهاً لوجه دون وضع قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الفريق في المناقشة؛ ومن ثم فهذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار من الاعتماد على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، وبلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب.

3. أسلوب Delphi: يتشابه هذا الأسلوب إلى حد كبير مع أسلوب الجماعة الاسمية بل ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار غير أن الفرق الجوهري هو عدم استخدام الاتصال وجهاً لوجه بين مجموعة الخبراء ، بل أكثر من هذا فإن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء في هذا العمل، ويكون البديل للاتصال بين الخبراء هو مجموعة الإجراءات الرسمية التي يتم اتباعها للحصول على إجماع الخبراء عن طريق استخدام قوائم الاستقصاء¹.

المطلب الثاني: الشروط الضرورية لتطبيق إدارة فرق العمل:

إنه بمجرد اقتناع الإدارة بالحاجة إلى تكوين فرق العمل ورغبتها في تطبيق إدارة فرق العمل لا يكفي؛ من أجل تطبيقها بالشكل المناسب الذي يضمن حصولها على النتائج المرجوة، إذ لابد من توفر مجموعة من الشروط الضرورية واللائمة لإدارة فرق العمل بالشكل السليم ومن بين هذه الشروط ما يلي:

- ☞ إزالة الحدود البيروقراطية بين الفريق والقيادة.
 - ☞ تحمل المسؤولية من قبل الجميع، وإرساء روح العمل الجماعي.
 - ☞ تقديم الدعم والثقة من قبل الإدارة لأعضاء الفريق.
 - ☞ إعداد بيئة تنظيمية مسطحة وشبكة تؤمن التواصل بين جميع الأفراد داخل الفريق.
 - ☞ اتباع مبدأ الانفتاح والمواجهة النقدية البناءة.
 - ☞ اعتماد الإدارة على الإبداع وإدارة التغيير والتطوير المتواصل والمستمر.
 - ☞ توفير قيادة كفؤ ومناسبة لإدارة المؤسسة وفريق العمل.
- أورد "السامرئي" نقلاً "يوسف علي عيسى" بأنه يوجد نسبة سلوكيات تصدر عن القادة تساعدهم في تدعيم أداء الفريق الفعّال وهي:
- ☞ إنشاء أجواء وبيئة للاتصالات الصادقة والصريحة.

¹ - عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008م، ص ص 28،29.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

- ☞ تقديم المساعدة لأعضاء الفريق من أجل فهم الفريق بالعمل كفريق.
- ☞ التأكيد والزام الفريق بروح العمل كفريق.
- ☞ البراعة في صياغة حلول الوسط المناسبة عندما تظهر الاختلافات.
- ☞ التأكيد على أن المهام تحتاج إلى إجراءات لتنفيذها.
- ☞ اليقظة والعظمة لأي فرصة للتعليم والتوجيه¹.

المبحث الخامس: مزايا ومعوقات نجاح فرق العمل

المطلب الأول: مزايا جماعات العمل:

- بالتأكيد أنه لكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي لجماعات العمل تأثير كبير ومردود واضح على المنظمة والأفراد على حد سواء². ولجماعات العمل عدة مزايا يمكن ضبط أهمها كالآتي:
1. جماعات العمل المنسجمة والمنفقة في الميول والقيم والمعتقدات والاتجاهات تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيد الأداء والإنتاجية كماً وكيفاً.
 2. الجماعة المنسجمة تعمل على إذ كان روح المنافسة الشريفة بين أعضاء فيحاول المجدون إثبات ذواتهم ويكونون قدوة لغيرهم.
 3. الجماعة المتعاونة تساعد قائدها إلى الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأسهل الطرق.
 4. الجماعة المنسجمة لجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات في السوق، وكذلك تزيد من سرعة التطور التكنولوجي وتقلل من الهرمية في المؤسسة.
 5. رفع مستوى الأداء وزيادة فاعلية الأفراد وتحسين مهارتهم الشخصية والمهنية.
 6. زيادة مستوى الشعور بالمسؤولية للعاملين اتجاه الوظائف والمهام المطلوبة.
 7. في الفرق النوعية (المتخصصة) تتكون الفرق وسيلة لبعض الأفراد لإضاعة الوقت وعدم إنجاز أعمالهم الأخرى الموكلة لهم.
 8. تحتاج الفرق إلى وقت طويل لتعطي النتائج الواضحة على عمل المؤسسة³.

¹- يوسف عيسى أبو جريوع، مرجع سابق، ص64.

²- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 99، 100.

³- زيد منير عبودي، يوسف ذيب العطارى، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، مرجع سابق، ص213.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

المطلب الثاني: ماهي معوقات نجاح الفريق؟

بعدها وضعت صورة لمزايا الفريق الفعّال، سوف نتطرق للمعوقات التي يواجهها نجاح فريق العمل وإيضاحها على النحو التالي:

الفرع الأول: المعوقات التنظيمية:¹

أولاً: المعوقات الثقافية: إن ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة فردية والتنافس وبالتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإمام لفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به إن الايمان بالمدراء (ضاح قرار) لفرق العمل كأسلوب اداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد تخلق الدافع بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

1. **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامه بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتتجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعّال لفرق العمل.

2. **ضعف التفكير الاستراتيجي:** من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية لها. كما يحقق الوصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج والمعرفة أثر كل ذلك على الأفراد. من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية المتخذة.

3. **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هيكل تقليدي ذو تسلسل هدمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة وتصبح نشاطات بناء فريق العمل الفعّالة معقدة.

¹ - بلال زياني، مرجع سابق، ص 61.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

4. نظم الحوافز والمكافآت: تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

الفرع الثاني: المعوقات الفردية:

1. **معتقدات قائد الفريق:** لمعتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى لفرض رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لانجاز العمل.

2. **المهارات:** تضم المهارات الفنية ومهارات العمل داخل الفريق فالمهارات الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من مهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر تفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي والمهارات الشخصية.

3. **عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة بين (3- 8) أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشر أفراد مع الملاحظة أن أي زيادة العدد عن العدد المعقول فذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإخلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض قلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة لنجاح في أداء المهمة.

4. **المكان:** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد بقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيف بي أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن اعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون¹.

¹ - بلال زباني، مرجع سابق، ص 63.

الفصل الثالث:.....الإطار النظري لفرق العمل

خلاصة:

نستخلص مما تم عرضه في هذا الفصل أن الجماعة أو الفريق يتميز بأنه كل ديناميكي ، وهذا معناه أن التفاعل الذي يؤدي إلى التغيير في حالة أي جزء من أجزاء الفريق يؤدي بطبيعة الحال إلى تغير جزء آخر، فحركة الفرق تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي، والتي تتفاعل فيها عوامل كثيرة لها تأثير على حياة فرق العمل؛ بالإضافة إلى أن العمل داخل فريق يوفر فرص جيدة للاستفادة من الكفاءات والمهارات، وكافة الخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة كذلك يولد لديهم روح الجماعة من خلال بناء فرق العمل التي تمر على عدة مراحل بدأً من التشكيل ثم الصراع ثم مرحلة التعاون وصولاً إلى مرحلة الأداء التي يلتزم بها الأفراد العاملين بمعايير وقيم الفريق.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: عرض و تحليل الجداول الاحصائية .

المبحث الثاني: نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: مقارنة النتائج بالدراسات السابقة.

المبحث الرابع: الاقتراحات والتوصيات.

خلاصة

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

تمهيد

لقد تناولنا في هذا الفصل من الدراسة الجانب التطبيقي الميداني للدراسة، الذي قمنا بإجرائه على مستوى المؤسسة الصناعية لتحويل الحديد والصلب وإنتاج (المسمار، اسلاك الريط الفلاحي شباك حديدي) SARL FAVCHMANN P.V.C ببوشقوف اذ قمنا خلاله بطرح مجموعة من الاسئلة ضمن استمارة موجهة الى فرق العمل والموظفين بالمؤسسة ، كما وضعنا فرضية مفادها : ان ادارة الوقت لها تأثير على فرق العمل داخل المؤسسة ، حيث تأتي اهمية هذا الفصل للربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

المبحث الاول: عرض و تحليل الجداول الاحصائية:

المحور الأول: البيانات الأولية

الجدول رقم (01): يمثل متغير الجنس للعمال:

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
6.66	02	أنثى
93.33	28	ذكر
100	30	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول رقم (01): جنس العمال بأن 93.33% من إجمالي المبحوثين ذكور في حين أن الإناث كانت في حدود 6.66% فقط، وهذا يتماشى مع طبيعة العمل في المؤسسة التي تحتاج إلى مجهود عضلي في مختلف مراحل عملية التحويل والإنتاج والذي بدوره يتماشى مع الذكور أكثر من فئة الإناث، ومن خلال الملاحظات أثناء تواجدي في المؤسسة وحسب الوثيقة المقدمة لي من طرف المؤسسة أن مجال الإناث لا يتعدى مجال العمل الإداري، وهذا ما يبرر وجود الذكور أكبر من الإناث في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(02): يمثل الفئة العمرية للعمال في المؤسسة:

النسبة المئوية %	العدد	العمر
23.3	07	أقل من 30 سنة
33.3	10	من 30 إلى 39 سنة
26.6	08	من 40 إلى 49 سنة
16.6	05	من 50 سنة فما فوق
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الفئة العمرية للعمال، يتضح لنا جلياً أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة (56.6%) من المبحوثين شباب لا تزيد أعمارهم عن 39سنة، في حين نجد أن نسبة 26.6% يمثلون الفئة العمرية من (40 إلى 49) وأن من 50سنة فما فوق يمثل 16.6% فقط، وهذا ما يؤكد على مدى اهتمام المؤسسة بالفئات العمري الشبابية في عملية التوظيف الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30سنة ومن 30 إلى 39سنة هذا ما يترجم أن المؤسسة تسعى إلى تطوير منتوجاتها.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول (03): يمثل الحالة العائلية للعمال:

النسبة المئوية %	العدد	الحالة العائلية
36.6	11	عازب(ة)
56.6	17	متزوج(ة)
6.6	02	مطلق(ة)
100	30	مجموع

يبين الجدول أعلاه المعطيات الكمية من الجدول رقم (03)، والمتعلقة بالحالة العمالية للعمال أن نسبة 56.6% من أفراد العينة متزوجون، وأن نسبة 36.6% عازب، في حين المطلقون يمثلون نسبة 6.6% فقط وهذا ما يفسر الاستقرار السائد في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (04): يمثل المستوى التعليمي للعاملين

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
6.66	02	أمي
13.33	04	ابتدائي
16.66	05	متوسط
23.3	07	ثانوي
40	12	جامعي
100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) أنه غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 40% يحملون شهادات جامعية وهذا ما يفسر حرص المؤسسة على تطوير كفاءتها من خلال توظيف خريجي الجامعات قصد محاولة تطوير منتجاتها، وكذلك إدراج أساليب التسيير الحديثة في العمل، في حين نجد نسبة 23.6% من أفراد العينة حاملون لشهادة التعليم الثانوي. وتتنخفض النسبة كلما اتجهنا نحو المستويات التعليمية الدنيا، أين بلغت نسبة العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط نحو 16.66%، والابتدائي بنسبة 13.3%، أما الأميين فلا تتجاوز نسبتهم 6.66% والذين يعملون كحراس بالنسبة لفئة الذكور وعمال نظافة.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (05): يمثل الخبرة المهنية للعمال

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	06	20
من 06 سنوات إلى 15 سنة	14	46.6
من 15 سنة إلى 20 سنة	07	23.3
من 20 سنة فما فوق	03	10
المجموع	30	100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون 46.6% متوسطي الخبرة ، أي أن خبرتهم تتحصر في مجال من 06 إلى 15 سنة، تليها نسبة 23.3% من الأفراد الذين تحد خبرتهم بين مجال 15 إلى 20 سنة ،بعدها نجد نسبة 20% من إجمالي أفراد العينة التي خبرتهم أقل من 05سنوات، وهذا ما يكمل الشواهد الكمية في الجدول رقم (02) بالفئة العمرية أي أن المؤسسة تعتمد على الطاقات الشبابية حيث أن أغلبهم من خريجي الجامعات حسب الجدول رقم (04) المتعلق بالمستوى التعليمي في تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة وتحسين آدائها في حين نجد أن العمال الذين تتراوح خبرتهم فوق 20سنة تتراوح نسبتهم 10% ،وهذا ما يفسر سياسة التشغيل التي تعتمدها المؤسسة والتي تستقطب خريجي الجامعات و حاملوا شهادة التعليم الثانوي قصد التطور وزيادة معدلاتها الإنتاجية .

الجدول رقم (06): الذي يمثل المستوى المهني:

المستوى المهني	العدد	النسبة المئوية %
قائد الفريق	07	23.3
عضو في الفريق	23	76.6
المجموع	30	100

يظهر من خلال الجدول رقم (06): المتعلق بالمستوى المهني للعمال أن: نسبة المبحوثين أعضاء الفرق تتراوح بين 76.6% ، أما نسبة قائدي الفرق هي 23.3% لأن كل قائد فريق له مجموعة من الأعضاء يعملون تحت إمرته من أجل تشكيل فرق عمل فعالة وناجحة .

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (07): يمثل الجدول التالي مضيعات الوقت في نظر العاملين

النسبة المئوية %	العدد	مضيعات الوقت
40	12	استعمال الهاتف
10	03	التمارض
20	06	تعطل أو خلل في الآلات
30	09	المناقشات والتجمعات أثناء العمل
100	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مضيعات الوقت في نظر العاملين ، إذ أن نسبة 40% يقرون أن استعمال الهاتف أثناء العمل من مضيعات الوقت وذلك لأن نسبة الشباب في المؤسسة محل الدراسة كبيرة مما يؤكد استخدامهم الهاتف بشكل واضح وذلك من خلال الرد على المكالمات الهاتفية واستخدامهم لمواقع التواصل الاجتماعي وقت العمل، بالإضافة إلى أن نسبة 30% يؤكدون على المناقشات والتجمعات أثناء العمل، وأن 20% نسبة تعطل أو خلل في الآلات وقد يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة وتوفيرها للأدوات الحديثة ما يعمل على مساعدة المؤسسة على استغلال الوقت، وأن نسبة تمارض العمال كانت في حدود 10% فقط .

المحور الثاني: الوقت وكيفية إدارته في المؤسسة

الجدول رقم (08): يوضح مراقبة حضور الموظفين ومغادرتهم مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
63.33	19	نعم
3.33	01	لا
33.3	10	أحياناً
100	30	المجموع

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه المعطيات الكمية والتي تتعلق بمراقبة حضور العاملين ومغادرتهم من مكان العمل، تبين نسبة 63.3% من العمال المبحوثين يقرون بأن هناك عملية مراقبة للحضور ومغادرتهم العمل بشكل دائم ومنظم، في حين أن نسبة 33.3% أن عملية الرقابة تكون أحيانا، وأن نسبة 3.33% يقرون أنه لا تتم عملية المراقبة والمغادرة مكان العمل، هذا ما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام الرقابة على العمال في مراقبة الحضور والمغادرة مكان العمل.

الجدول الملحق بالجدول السابق : يوضح كيف تتم عملية الرقابة

النسبة المئوية %	العدد	العينة الاحتمالات
0	0	بواسطة آلة تسجيل الدخول والخروج
79.3	23	مراقبة شخصية من طرف الرئيس المباشر
23.3	07	عن طريق ورقة الحضور
0	0	أخرى
100	29	المجموع

من بين النتائج المعبر عنها بنعم نجد ان عملية الرقابة في المؤسسة تكون: أن نسبة 79.3% من افراد العينة يؤكدون على المراقبة الشخصية من طرف الرئيس المباشر، وأن 23.3% يقرون أن عملية المراقبة تكون عن طريق ورقة الحضور، وأن احتمال المراقبة بواسطة آلة تسجيل الدخول والخروج بنسبة 0% أي أن المؤسسة لا تستعمل آلة التسجيل في البوابة وتعتمد على المراقبة الشخصية المباشرة لتسجيل الغياب والحضور.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (09): يوضح عدم توفير النقل في المؤسسة سبب تأخر الوصول إلى العمل

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية%
نعم	12	40
لا	18	60
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه المعطيات الكمية والمتعلقة بسبب التأخر للعمل أن نسبة 60% يؤكد على أن تأخرهم عن وقت العمل الرسمي لا يرجع إلى عدم توفير المؤسسة وسيلة نقل للعاملين، وأن 40% يؤكدون سبب تأخرهم هو عدم توفير النقل الخاص بهم . إن إقرار الباحثين على تأخرهم عن الوصول للعمل في الوقت الرسمي راجع إلى عدم الالتزام بالوقت الرسمي وعدم سلامة التخطيط للوقت وثروة الزمن، فيحتاج ذلك بالضرورة إلى تحسين استخدام وظيفة التخطيط ووضع الاستراتيجيات لفترات طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والإمكانيات.

الجدول رقم (10): يوضح إجراءات الإدارة اتجاه غياب وتأخر العاملين

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية%
خصم من الراتب	07	23.3
تعويض ساعات الغياب	18	60
التسامح والتغاضي	05	16.6
المجموع	30	100

يوضح الجدول أعلاه المعطيات الكمية المتعلقة بالإجراءات التي تقوم بها الإدارة إتجاه غياب وتأخر العاملين، فيؤكد 60% من الباحثين على أن الإدارة تحرص على تعويض ساعات الغياب من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة محل الدراسة في الأوقات المناسبة وعدم الهدر من الوقت، يدل هذا على الإحساس العميق بالولاء والشعور بالالتزام، وأن نسبة 23.3% من الباحثين يقررون أنه عند التغيب تقوم الإدارة بالخصم من الراتب، في حين 16.6% يؤكدون على أن الإدارة تتسامح وتتغاضي في بعض الأحيان دون أخذ أي إجراء.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (11): يوضح لنا مساهمة العمال في إعداد خطة أو قائمة مهام يومية

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية%
نعم	07	23.3
لا	14	46.6
أحياناً	09	30
المجموع	30	100

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (11) والتي تتعلق بمساهمة العمال في إعداد خطة أو قائمة مهام يومية، فقد تبين أن نسبة 46.6% يقررون على أنهم لا يساهمون في إعداد قائمة يومية للمهام لأن هذه العملية تعود لقائد جماعة العمل المكلف أو المشرف ، و30% يقررون بأنه في بعض الأحيان يساهمون في إعداد خطة يومية للمهام وذلك بطلب من القائد لإشعار العاملين بأنهم شركاء وتعزيز التعاون و الاعتمادية فيما بينهم، أما 23.3% فقط يؤكدون على المساهمة في إعداد خطة أو قائمة مهام يومية لتحسين معنويات العاملين وبذلك زيادة الشعور بالرضا وتحقيق الذات وكذلك تخفيف القلق وتوتر والإجهاد لدى الرئيس.

الجدول رقم (12): يوضح استخدام مبدأ تحديد الأولويات في تصميم المهام اليومية

العينة الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية%
نعم	27	90
لا	3	10
المجموع	30	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يتعلق بمبدأ تحديد الأولويات في تصميم المهام اليومية، إن نسبة 90% يؤكدون على اعتمادهم على مبدأ تحديد الأولويات، في حين نجد 10% لا يعتمدون على تحديد الأولويات. يدل هذا على أن إدارة المؤسسة تعتمد على مبدأ الأولوية في تحديد الأهداف وأداء الأنشطة و الاعمال للحصول على مستوى عالٍ في تحقيق إدارة الوقت.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (13): يوضح عملية التخطيط ووضع الأهداف تساعد في تقليص من ضياع الوقت

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
93.3	28	نعم
0	0	لا
6.6	02	لم يجيبوا على السؤال
100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (13) المعطيات الكمية المتعلقة بمدى مساعدة التخطيط ووضع الأهداف تقلص من ضياع الوقت، أن 93.3% من العمال المبحوثين أكدوا أن التخطيط ووضع الأهداف تعمل على ربح الوقت، في حين أن نسبة 6.6% من المبحوثين لم يجيبوا على السؤال. هذا ما يؤكد سلامة التخطيط بالمؤسسة والتسيير الجيد والمشاركة والتفاعل المتبادل، هذا دليل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على فلسفة إدارية تهتم بعامل الوقت من خلال التخطيط للوقت كضرورة لانجاز المهام واستغلال الوقت.

الجدول رقم (14): يوضح مدى تناسب تقسيم الأدوار والوظائف مع الوقت المحدد

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
53.3	16	نعم
20	06	لا
26.6	08	أحيانا
100	30	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية من خلال الجدول رقم (14)، المتعلق بمدى تناسب تقسيم الأدوار والوظائف مع الوقت المحدد لها، أن 53.3% من إجمالي المبحوثين يقررون أنه تتناسب الأدوار مع الأوقات المحددة ، وأن 26.6% يقررون انها احيانا ما تتناسب مع ذلك، أما 20% من المبحوثين يرون أنها تقسيم الأدوار لا يتناسب مع الوقت

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

المحدد لإنجازها ، وعليه يتضح توفر عمال المؤسسة على مهارات وقدرات لإنجاز أعمالهم من جهة، ومن جهة أخرى يثبت مدى ملائمة وتناسب الوقت الممنوح للعمال مع الوظائف الموكلة إليهم.

الجدول رقم (15): يوضح تنظيم الإدارة لدورات تكوينية لاستغلال وتنظيم الوقت لإنجاز المهام بفعالية.

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
100	30	نعم
0	0	لا
100	30	المجموع

من خلال جدول المعطيات الكمية في الجدول رقم (15): والمتعلقة بتنظيم الإدارة لدورات تكوينية لاستغلال وتنظيم الوقت لإنجاز المهام اليومية بفعالية، أن نسبة 100% يؤكدون على توفير دورات تكوينية ، من أجل تسريع وتيرة العمل، وتنظيم مسارها لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة وأعلى فعالية ممكنة ،وتطوير مهارات العمال ،وتحديد مستوى إنتاجية العامل تظهر من مدى استغلاله للوقت المحدد للعمل.

الجدول الملحق للجدول السابق يوضح نجاح هذه الدورات التكوينية أم لا

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
66.6	20	ناجحة
33.3	10	غير ناجحة
100	30	المجموع

من بين النتائج المعبر عنها بنعم نجد مدى نجاح هذه الدورات التكوينية في المؤسسة تكون ان نسبة 66.6% من إجمالي الباحثين يقرون أن هذه الدورات التكوينية ناجحة ، وأن 33.3% من إجمالي الباحثين يقرون بأنها غير ناجحة. وهذا ما يؤكد بان إدارة المؤسسة تدرك أهمية الوقت ومعرفتها بالوسائل المساعدة على تحسين فعاليتها ، باستخدام مهارات إدارة الوقت و إتباع الوسائل الحديثة سيكون استثماراً مفيداً لاستغلال الوقت

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

لإنجاز المهام اليومية وبالتالي سيؤدي إلى الالتزام بالقضايا الإدارية المهمة، وتطوير قدرات المديرين وكذلك تخفيف القلق والتوتر والإجهاد لديهم.

الجدول رقم (16): يوضح تخصيص وقت راحة للعمال أثناء الدوام الرسمي

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
00	00	نعم
70	21	لا
30	09	أحيانا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (16) المتعلقة بتخصيص وقت راحة للعمال أثناء الدوام الرسمي بنسبة 70% يقرون بأنه لا يخصص وقت راحة ، وأن 30% يقرون أنه في بعض الأحيان . هذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعمل بصرامة وجدية من أجل بلوغها الأهداف المحددة ، وعدم ضياع الوقت ،بتحديدها للأوقات اللازمة في كل جزئية من جزئيات العمل ولا تمنح المجال الزمني الفضفاض لإنجاز المهام الموكلة لكل عامل ، واستبعاد السلوكيات اللاتنظيمية واعتبارها من مضيعات الوقت.

الجدول رقم (17): يوضح تأثير فترات الراحة وتحفيز العمال على العمل بوتيرة أحسن

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
60	18	نعم
40	12	لا
100	30	المجموع

تبين المعطيات الإحصائي للجدول رقم (17): المتعلقة بمدى تأثير فترات الراحة تحفي العمال على العمل بوتيرة

أحسن، أن نسبة 60% من المبحوثين يؤكدون على أن لفترات الراحة وتحفيز العمال تأثير على العمل بوتيرة أحسن، وأن نسبة 40% أقرروا أن فترات الراحة لا تحفز العمال على العمل بشكل أحسن ، وهذا يعني أن العمال

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

يحتاجوا إلى القليل من الراحة من أجل تحسين أدائهم وتقديم الأفضل ، الذي من خلاله يعود بتحسين نوعية العمل ، وكذلك زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين والمؤسسة ككل ،وتعمل كذلك على تحسين معنويات العاملين وبذلك زيادة الشعور بالرضا وتحقيق الذات فتصبح فترات الراحة مزيج من خلق الدافع والحافز على العمل.

الجدول رقم (18): يوضح لنا توجيه الإدارة لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها.

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
43.3	13	نعم
30	09	لا
26.6	08	أحيانا
100	30	المجموع

تبين المعطيات الكمية للجدول رقم (18): المتعلقة بتوجيه الإدارة لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها، أن نسبة 43.4% يؤكدون على أن الإدارة تسعى إلى التوجيه لإنجاز المهام في وقتها المحدد، وأن 30% يقرّوا أنه لا يكون توجيه من قبل الإدارة، أما نسبة 26.6% يقرّون عكس ذلك أنه يكون هناك توجيه أحيانا. وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة تعتمد على وظيفة التوجيه ، لأن هذه الاخيرة تتم على ضوء عدة امتيازات منها طبيعة العمال أو الأقسام والفرق المكلفة بالعمل ونوعية العمل المطلوب ، وكذلك تقدير المدير وحكمه على مجريات الأمور ، فتعمل الإدارة على توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات نحو تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها عليهم.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول الملحق للجدول السابق: يمثل مدى فعالية توجيه الإدارة لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها

مدى الفعالية	فعال	فعال إلى حد ما	غير فعال	المجموع
العدد	07	12	02	21
النسبة المئوية%	33.3	57.14	9.52	100

تبين من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه الملحق مدى فعالية وتوجيه الإدارة لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها، أن نسبة 57.14 % يؤكدون أن توجيه الإدارة فعال إلى حد ما ؛ وأن 33.3 % يقرون أن التوجيه فعال، أما 9.52 % يرون أن هذا التوجيه غير فعال.

ومن هنا يتضح أن توجيه الإدارة فعال إلى حد ما ، وذلك من خلال حثها على تطوير نظام التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية والاعتماد على إيصال المعلومات وليس على السلطة.

الجدول رقم (19): يبين إتخاذ الإدارة القرارات والإجراءات الكفيلة بالمحافظة على الوقت

النسبة المئوية%	العدد	العينة
100	30	نعم
0	0	لا
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (19) المعطيات الكمية المتعلقة باتخاذ الإدارة القرارات والإجراءات الكفيلة للمحافظة على الوقت. أن نسبة 100% إجمالي المبحوثين يؤكدون أن الإدارة القرارات والإجراءات الكفيلة للمحافظة وريح الوقت ، فإن عملية اتخاذ القرارات تختلف باختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري، فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، وكل هذا له تأثير على الوقت وقد اهتمت الإدارة الحديثة بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات المتمثل في تشخيص المشكلة وتحديد لها، ووضع مقترحات لحلها وتقويمها بالموازاة مع اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال، على الضبط الصارم في العمل من خلال فرض القوانين والتعليمات التي من شأنها تطوير أساليب الإنتاج وتحسينها.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول الملحق لجدول أعلاه: يمثل نوع الإجراءات التي تتخذها الإدارة للمحافظة على الوقت

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
40	12	إدخال تكنولوجيا جديدة
26.6	08	أساليب عمل جديدة
33.3	10	إعداد قائمة مهام يومية
100	30	المجموع

يبين الجدول الملحق للجدول السابق والمتعلق بنوع الإجراءات التي تتخذها الإدارة للمحافظة على الوقت، أن نسبة 40% يقرون على إدخال تكنولوجيا جديدة، وأن نسبة 33.3% من المبحوثين أقرروا أن الإدارة تحت وتلتزم على إعداد قائمة مهام يومية من أجل ربح الوقت، أما 26.6% من نسبة المبحوثين أكدوا على أنها تعمل على توفير وإدخال أساليب جديدة من أجل الحفاظ على الوقت.

فمن خلال الاحتمالات المقدمة نجد أن ادارة المؤسسة محل الدراسة تعمل وتحت على إدخال تكنولوجيا جديدة من أجل تسهيل واسراع ونتيرة العمل ،و الارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك فقط، بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات لربح الوقت.

الجدول رقم (20): يوضح مدى مراقبة الوقت ومقارنته بالأداء الفعلي والأداء المخطط له.

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
23.3	07	نعم
13.3	04	لا
63.3	19	أحيانا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الموضحة أعلاه، فقد تبين أن نسبة 63.3% من إجمالي مفردات العينة يقرون بأنه أحيانا ما تكون مراقبة الوقت ومقارنته بالأداء الفعلي والأداء المخطط له، وأن 23.3% يؤكدون على مراقبة الوقت ومقارنته بالأداء الفعلي والأداء المخطط له، في حين نجد أن نسبة 13.3% منهم يقروا بأنه لا توجد عملية مراقبة

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

وعليه يبدو جلياً أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على مراقبة وقت الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له، والحرص على إتقان العمل، وهذه كفلسفة تعتمد على إدارة المؤسسة لتحقيق أهداف التنظيم ليس من حيث كمية الإنتاج فقط، وإنما تعدت ذلك إلى محاولة تقديم المنتج النهائي بمواصفات عالية حتى تتمكن من المنافسة. كما يدل على أن المؤسسة تبدي اهتمام كبير بعامل الوقت من خلال التخطيط له والالتزام بمراحل الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (21): يوضح كيف تتم مراقبة الوقت وعلاقته بالأداء

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
26.3	08	مراقبة مباشرة
73.3	22	مراقبة غير مباشرة
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الموضحة أعلاه، تبين أن 73.3% من إجمالي أفراد العينة أن مراقبة الوقت وعلاقته بالأداء يكون بطريقة غير مباشرة، في حين 26.3% يقرون أن المراقبة للوقت ومقارنته بالأداء تكون مراقبة مباشرة، هذا ما يؤكد أن المؤسسة لا تعتمد على المراقبة المباشرة في تقييم الأداء أو تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة ومقارنتها بالأوقات المحددة لإنجازها، فإن عدم وجود معايير وأساليب رقابية فعالة ومحكمة قد يؤدي ذلك إلى تأخير إنجاز المهام و الأعمال ، أو التذمر من العمل، وضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا يؤدي إلى إضعاف الولاء والانتماء إلى المؤسسة.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (22): يبين تقليص عدد العمال يؤدي إلى توفير الوقت

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
40	12	نعم
60	18	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه المتعلقة بتقليص عدد العمال يؤدي إلى توفير الوقت، تبين أن 60 % من نسبة العمل المبحوثين يؤكدون على أن تقليص عدد العاملين لا يؤدي إلى توفير الوقت، في حين نجد أن نسبة 40% من العمال المبحوثين أكدوا على أن تقليص عدد العمال يؤدي إلى توفير الوقت، وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من العاملين لا يدركون جيداً أن زيادة عدد العمال يؤدي إلى تضيق الوقت، وأن تقليص العدد يؤدي إلى العمل بوتيرة حسنة ومرونة فإن الزيادة الكبيرة في عدد العاملين وبشكل غير مناسب يؤدي إلى الهدر من الوقت، وهذا لأن الفرد بطبيعته اجتماعي يحب التجمعات وتبادل اطراف الحديث ، هذا ما يؤكد أحد علماء الاجتماع أن العدد الفائض من العمل لا يعتبر عاطلاً عن العمل فقط، بل يعيق سير العمل ككل ما يخلف مشاكل للوقت وذلك سببه التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

الجدول رقم (23): يوضح مشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم من أجل ربح الوقت

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
63.3	19	نعم
16.6	05	لا
20	06	أحياناً
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (23)، المتعلقة بمشاركة الآخرين في إنجاز أعمالهم من أجل ربح الوقت، تبين أن نسبة 63.3% من إجمالي مفردات العينة يقومون بمشاركة الآخرين في إنجاز مهامهم من أجل ربح الوقت، في حين أن نسبة 20% من المبحوثين يقرون أنهم أحياناً ما يقومون بمشاركة الآخرين في إنجاز

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

مهامهم من أجل الاقتصاد الوقت، أما 16.6% يقرون أنهم لا يشاركون الآخرين لإنجاز المهام ؛ وهذا يدل على أن العمال لا يدركون جيداً 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 إليهم في الوقت المناسب ، مما يؤخرهم عن المواعيد الرسمية لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وبالتالي عدم تحقيق الكفاية الانتاجية بما هو مطلوب الذي تسعى المؤسسة من أجل تحقيقه.

الجدول رقم(24): يوضح وجود خلافات وصراعات في المؤسسة يؤدي إلى هدر الوقت

النسبة المئوية%	العدد	العينة
96.6	29	نعم
3.3	1	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (24): المتعلقة بوجود خلافات وصراعات في المؤسسة يؤدي إلى هدر الوقت، يبين أن نسبة 96.6% أنه توجد خلافات وصراعات في المؤسسات تؤدي إلى هدر الوقت ، في حين نسبة 3.3% فقط تقر بأن لا توجد خلافات وصراعات في المؤسسة تؤدي إلى هدر الوقت. تبين من خلال ما سبق أنه توجد خلافات وصراعات على مستوى المؤسسة وذلك يعود إلى عوامل مختلفة منها الذاتية أو بيئية يؤدي الى ضياع وقت العمل ، فإن الحالة النفسية للأفراد لها تأثير كبير في كيفية تغيير المواقف أو الظواهر التي تواجههم وذلك لاختلاف وجهات النظر والتشاؤم والتفاعل والطموح والإبداع بالإضافة إلى درجات القلق، فضلا عن ذلك فإن بيئة الإدارة ما هي إلا امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى بما فيها من تقاليد وأعراف وقيم كالميل للتمسك بالنظام أو الخروج عنه واحترام المواعيد وتقدير أهمية الوقت وعدم خسارته في العلاقات والمناقشات والتفريط فيه.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (25): يوضح تثمان المؤسسة احترام العاملين للوقت

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
63.3	19	نعم
36.6	11	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (25): المتعلقة بمدى تثمان المؤسسة للوقت واحترام العاملين له، تبين أن نسبة 63.3% من إجمالي الباحثين يؤكدون على ذلك وأن نسبة 36.6% منهم يقرون بأنها لا تعمل على تثمان احترام العاملين للوقت. هذا يدل على أن أغلبية الباحثين يؤكدون على أن المؤسسة تثمان احترام مورد الوقت ، وذلك يتضح من خلال تنظيم الإدارة لدورات تكوينية لاستغلال الوقت وتنظيمه والتخطيط إليه وهذا ما يؤكد الجدول رقم (15) والجدول الملحق إليه. فالتعمق الواعي والمدرک بالشعور بالمسؤولية الإيجابية اتجاه أهمية الوقت واحترامه والتخطيط المدرک لمدى قيمته يستوجب الحذر والدقة في استخدامه الذي سيؤثر سلباً على سير العمل إذا حدث خلل أو سوء تسيير أو تخطيط .

الجدول الملحق للجدول السابق: يوضح أن المؤسسة تثمان احترام الوقت عن طريق:

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
36.84	07	الثناء والشكر
63.15	12	زيادة الأجر
100	19	المجموع

تبين من خلال المعطيات الكمية للجدول الملحق المتعلقة بتثمان احترام العاملين للوقت بتقديم مكافآت ودعم، وأن نسبة 63.15% من إجمال الباحثين يؤكدون على أن المؤسسة تثمان احترام العاملين للوقت عن طريق زيادة الأجر للعاملين ، في حين 36.84% يقرون بأن المؤسسة تثمان احترام العاملين للوقت بتقديم الدعم من خلال الثناء و الشكر ؛ هذا ما يؤكد على أن المؤسسة تحث على احترام الوقت ومعرفة مدى أهميته وذلك عن طريق تقديم مكافآت ودعم للعاملين من أجل تحسين معنوياتهم وبذلك زيادة الرضا وجعلها دافعاً للعمل.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (26): يوضح مدى تطبيق التشريعات والنظم الداخلية للمؤسسة لضبط الوقت واحترامه

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
86.6	26	نعم
13.3	04	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه والتي تتعلق بمدى تطبيق التشريعات والنظم الداخلية للمؤسسة بضبط الوقت واحترامه عند القيام بأعمالهم، تبين أن نسبة 86.6% من العمال المبحوثين يقرون بأنه يتم تطبيق التشريعات والنظم الداخلية للمؤسسة لتطبيق الوقت واحترامه، في حين نجد أن نسبة 13.3% منهم يقرون بأنهم لا يطبقون القوانين والتعليمات بشكل جيد.

تبين من خلال ما سبق مدى اعتماد المؤسسة تطبيق التشريعات بشكل صارم والانضباط في فرض القوانين والنظم التي من شأنها يتم تطوير أساليب الإنتاج وتحسين نوعية العمل وضمان عدم تضييع الوقت.

المحور الثالث: فعالية عملية إدارة الوقت في ضبط سلوكيات فرق العمل:

الجدول رقم (27): يوضح أن حجم فريق العمل في المؤسسة يتناسب مع أداء الأعمال بفاعلية:

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
23.3	07	نعم
20	06	لا
56.6	15	بعض الأعمال
100	19	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 56.6% من المبحوثين يؤكدون على أن حجم الفريق في المؤسسة يتناسب مع أداء بعض الأعمال فقط، و 23.3% يقرون بنعم ، و 20% يقرون بأن حجم فريق العمل لا يتناسب مع أداء الأعمال بفاعلية. وهذا ما يؤكد أن حجم فريق العمل في المؤسسة يلعب دور في تسهيل

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

أداء الأعمال بفاعلية وذلك أن تجميع العاملين وتمكينهم من استخدام مواهبهم لتطوير المؤسسة وتعزيز النجاح والإبداع بأريحية .

الجدول رقم (28): يوضح أن العمل في فريق يساعد العمال على ربح الوقت والجهد:

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
73.3	22	نعم
26.6	08	لا
100	30	المجموع

يتبين من خلال المعطيات الكمية في الجدول (28): المتعلق بالعمل في فريق يساعد أكثر على ربح الوقت والجهد، أن نسبة 73.3% يؤكدون على أن العمل في فريق يساعدهم أكثر على ربح الوقت والجهد، في حين 26.6% من الباحثين يقرون بأن العمل في فريق لا يساعدهم على ربح الوقت والجهد، من خلال هذا يتضح أن العاملين يؤكدون على أن عملهم في فريق يساعدهم على ربح الوقت والجهد وذلك لتوفرهم على المعلومات الدقيقة في جميع النواحي المتعلقة بالعمل، وخلق نوع من الحماس لدى الأفراد للعمل، فالفرق لديها الإمكانيات والقدرات لإنجاز العديد من الأعمال التي يصعب على الفرد القيام بها لوحده بأقل جهد ووقت.

الجدول الملحق للجدول رقم (29): المتعلق بمدى كفاية ساعات العمل المحددة لإنجاز هذه الأعمال:

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
61.11	15	نعم
38.88	07	لا
100	18	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول الملحق للجدول رقم (29): المتعلق بساعات العمل المحددة كفاية لإنجاز الأعمال ، تبين أن نسبة 61.11% من إجمالي الموجبين بنعم أن ساعات العمل المحددة كفاية لإنجاز هذه الأعمال، وأن نسبة 38.88% يقرون أن ساعات العمل المحددة غير كافية لإنجاز هذه الأعمال ، وهذا ما يؤكد أن

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

العمال لديهم اهتمام بعامل الوقت في أعمالهم اليومية ، من جهة أخرى يبين مدى ملائمة الوقت الممنوح للعمل مع المهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم (29) : يوضح مدى تحديد وقت كل نشاط في فريق العمل:

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
60	18	نعم
10	03	لا
30	09	أحيانا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (29): المتعلقة بتحديد وقت كل نشاط في فريق العمل، تبين أن نسبة 60% يؤكدون على أن يتم تحديد وقت كل نشاط في فريق العمل، في حين أن نسبة 30% يقرون أن تحديد وقت كل نشاط في فرق العمل يكون أحيانا، أم 10% من نسبة المبحوثين يقرون بأنه لا يتم تحديد وقت كل نشاط. وهذا ما يؤكد على أن قائدي الفرق مقيدون بالوقت الذي يجب اتمام فيه جميع الاعمال خلاله، لذا يجب الالتزام به بوضع خطة مناسبة لانجاز العمل المطلوب وتحديد وقت كل نشاط لبلوغ أهداف المؤسسة وتحقيقها.

الجدول رقم (30): سعي أعضاء الفريق لتجربة أساليب جديدة مع احتمال الفشل:

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
53.3	16	نعم
46.6	14	لا
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (30): المعطيات الكمية المتعلقة بمدى سعي أعضاء الفريق لتجربة أساليب جديدة حتى مع احتمال الفشل، تبين جلياً أن 53.3% من نسبة المبحوثين أن أعضاء الفريق يسعون لتجربة أساليب جديدة حتى

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

مع احتمال الفشل، في حين أن 46.6% لا منهم يقرون بأنهم لا يقومون بتجربة أساليب جديدة، وهذا ما يؤكد أن هناك فرق عمل مكونة خصيصاً من أجل تخطيط لأساليب جديدة للمؤسسة تعمل على إدخال خدمات جديدة فإن أهمية الفريق تبرز خلال الاستجابة للمتغيرات التي يمكن معالجتها من خلال إدخال أساليب جديدة وتجريبها. وذلك لتشجيع المبادرات و الاقتراحات وتحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية.

الجدول رقم (31): يوضح تعاون وتبادل الأدوار بين أعضاء الفريق لتحقيق السرعة لإنهاء المهام المطلوبة في وقتها:

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
66.6	20	نعم
33.3	10	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (31): المتعلقة بتعاون وتبادل الأدوار بين أعضاء الفريق لتحقيق السرعة لإنهاء المهام المطلوبة في وقتها، تبين أن 66.6% نسبة الباحثين المؤكدين على التعاون وتبادل الأدوار بين أعضاء فريق العمل لتحقيق السرعة لإنهاء المهام المطلوبة في وقتها، في حين تتخفف نسبة إلى 33.3% من الباحثين الذين يقروا عكس ذلك. هذا ما يؤكد على أن التعاون وتبادل الأدوار داخل الفريق بين الأعضاء ومساندة بعضهم البعض واتحادهم لنجاح الفريق ، ومن ثم نقل المنافسة الفردية مع مراعاة مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد وأن النجاح الجماعي هو الغاية والهدف التي يصبوا إليها الفريق.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (32): يوضح دور العلاقات الاجتماعية في اقتصاد الوقت داخل الفريق

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
70	21	نعم
30	09	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (32): والمتعلقة بدور العلاقات الاجتماعية في اقتصاد الوقت داخل الفريق، تبين أن نسبة 70% من أفراد العينة أكدوا على أن العلاقات الاجتماعية لها دور في ربح الوقت داخل الفريق، في حين أن نسبة 30% تقر بأن ليس لها دور. فمن خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالجانب الإنساني في بناء فرق العمل من الوجهة الاجتماعية والإنسانية، وفعالاً فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم داخل الفريق تعود إيجاباً على معنويات الأفراد وبالتالي يطورهم حتى يصبح الإنسان قادراً على تكوين شخصيته الاجتماعية وقادر على العطاء ورفع مستوى الأداء، هذا ما تؤكدته نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو".

الجدول رقم (33): يوضح تأثير الخلافات الناتجة عن وجهات النظر لأعضاء الفريق في تحقيق أهدافه في الوقت المناسب

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
80	24	نعم
6.6	02	لا
13.3	04	أحياناً
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (33) أعلاه: تأثير الخلافات الناتجة عن وجهات النظر لأعضاء الفريق في تحقيق أهدافه في الوقت المناسب، حيث أن نسبة 80% من المبحوثين يؤكدون على أن لها تأثير، أما بنسبة 13.3% يقرون بأن للخلافات الناتجة عن وجهات النظر لأعضاء الفريق لها تأثير على تحقيق أهدافها أحيانا ، وذلك قد يعود إلى

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

اختلاف العادات والقيم ومعتقدات الأفراد داخل الفريق نفسه مما يسبب اختلافات فيما بينهم ، في حين 6.6% من نسبة المبحوثين الذي أقرروا بأن هذه الخلافات لا تؤثر على تحقيق أهداف الفريق في الوقت المناسب ، وبالتالي فإن كل عضو من أعضاء الفريق لديه قيم وتوجهات مختلفة عن الآخر ، إذ يسود في بعض الأحيان تضارب في وجهات النظر والمقاومة والرفض أو الحيرة أو عدم القدرة على التفكير السليم مما يؤول بهم ذلك إلى عدم تحقيق أهداف فريق العمل في الوقت المناسب.

الجدول رقم (34): يوضح مدى تزويد المؤسسة الفرق بالتقنيات الحديثة لإنجاز أعمالهم بشكل أسرع

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
86.6	26	نعم
13.3	04	لا
100	30	المجموع

يشير الجدول رقم (34): إلى مدى تزويد المؤسسة فرق العمل بالتقنيات الحديثة لإنجاز أعمالهم بشكل أسرع ، تبين من خلال مفردات العينة نسبة 86.6% يؤكدون على أن المؤسسة تعمل على تزويد الفرق بالتقنيات الحديثة لإنجاز المهام بشكل أسرع ، في حين أن نسبة 13.3% منهم يقرون على أنها لا تزودهم بالتقنيات الحديثة لإنجاز أعمالهم في أسرع وقت. وهذا يدل على أ المؤسسة تسعى دائما لتوفير المعدات والآلات والتقنيات الحديثة ومواكبة تطورات مجال تخصصها ، وذلك لإنجاز أعمالهم بشكل أسرع وفي الوقت المناسب وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (35): يوضح وجود تحفيزات لفريق العمل المنجز لأعماله

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
56.6	17	نعم
43.3	13	لا
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (35) أعلاه المتعلق بوجود تحفيزات لفريق العمل المنجز لأعماله ، إذ نجد نسبة 56.6% من الباحثين أقرروا على وجود تحفيزات ، في حين 43.3% من نسبة الباحثين أقرروا بأنه لا توجد تحفيزات للفريق المنجز لأعماله . يبدو جلياً أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تقديم تحفيزات للعاملين لفريق العمل المنجز لأعماله وذلك لبث روح المنافسة عن طريق دعم المبادرات الفردية والعمل الجماعي.

الجدول الملحق للجدول (35): يوضح طبيعة التحفيزات المقدمة للفريق المنجز لأعماله

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
64.7	11	مادية
35.3	06	معنوية
100	30	المجموع

يبين الجدول الملحق للجدول (35) أعلاه المتعلق بطبيعة التحفيزات المقدمة للفريق المنجز لأعماله، وأن نسبة 64.7% يؤكدون على أنها تحفيزات مادية، في حين 35.3% من نسبة الباحثين يقرون بأن طبيعة التحفيزات المقدمة لفريق العمل المنجز لأعماله المطلوبة هي تحفيزات معنوية. وعليه نجد أن المؤسسة تعتمد على التحفيزات المادية لدفع العمال إلى العمل أكثر، وبالتالي يتم تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة في وقتها المطلوب.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (36): يوضح النظم والقوانين المعمول بها كفيلة بالمحافظة على وقت عمل الفريق

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
83.3	25	نعم
16.6	05	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الموضحة أعلاه في الجدول المتعلق بالنظم والقوانين المعمول بها كفيلة بالمحافظة على وقت عمل الفريق، تبين أن 83.3% من نسبة المبحوثين يقرون بأن النظم وقوانين المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة كفيلة للمحافظة على وقت عمل الفريق، في حين 16.6% من نسبة المبحوثين يقرون على أن النظم والقوانين التي تقرها المؤسسة ليست كفيلة للمحافظة على وقت عمل الفريق. هذا يدل على أن ادارة المؤسسة تطبق القوانين والتعليمات بشكل جيد، وتؤكد هذه البيانات أنها تطبق وبشكل صارم القواعد البيروقراطية المنظمة لسير العمل وإنجاز الأعمال في وقتها دون التأجيل أو التأخير.

الجدول رقم (37): يوضح مدى رقابة المشرفين على أعضاء الفريق تساعد الاقتصاد والتحكم في الوقت

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
76.6	23	نعم
23.3	07	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول (37): والتي تتعلق بمدى رقابة المشرفين على أعضاء الفريق وهل تساعدهم على الاقتصاد والتحكم في الوقت، تبين أن 76.6% من العمال المبحوثين يقرون بأن رقابة المشرفين على أعضاء الفريق تساعدهم على الاقتصاد والتحكم في الوقت، في حين 23.3% يقرون على أن رقابة المشرفين على أعضاء الفريق لا تساعد على الاقتصاد والتحكم في الوقت، من خلال هذا نجد أن رقابة المشرفين على أعضاء الفريق تكون كمية ونوعية للعمل ومدى التزامهم بمعايير العمل والتنظيم وبالتالي يتحقق التحكم في الوقت.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (38): يوضح ارتباط فرق العمل بالهيكل التنظيمي يسمح بإدارة الوقت بشكل جيد

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
60	18	نعم
40	12	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية أعلاه المتعلقة بمدى ارتباط فرق العمل بالهيكل التنظيمي يسمح بإدارة الوقت بشكل جيد، فتبين أن 60% من نسبة المبحوثين يؤكدون على أن ارتباط فرق العمل بالهيكل التنظيمي يسمح بإدارة الوقت بشكل جيد، في حين أن 40% يقرون بأنه ارتباط فرق العمل بالهيكل التنظيمي يسمح بإدارة الوقت بشكل جيد؛ وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعامل الوقت وتعمل على تطبيق العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة...) من أجل إدارة الوقت بشكل أفضل بغية الوصول إلى أهدافها.

الجدول رقم (39) : يوضح وجود تواصل مع الإدارة العليا وفرق العمل

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
100	30	نعم
0	0	لا
100	30	المجموع

توضح العمليات الكمية للجدول (39) والمتعلق بوجود تواصل مع الإدارة العليا وفرق العمل أن نسبة 100 % وهو إجمالي أفراد العينة يؤكدون على وجود اتصال مع الإدارة العليا وفرق العمل وهذا ما يدعمه الجدول (38)، هذا يدل على أن إدارة المؤسسة تحرص على اتباع كل التطورات الجديدة، في فرق العمل وذلك للمساعدة على نشر الالتزام بالاستراتيجيات الجديدة، من خلال التواصل بين أعضاء الفريق وبين الإدارة العليا للمؤسسة، بالإضافة إلى تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين .

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الجدول الملحق للجدول رقم (39): يوضح كيف تكون عملية الاتصال

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
23.3	07	اتصال مباشر
06.6	02	عبر الهاتف
70	21	عن طريق القائد
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول الملحق بالجدول رقم (39) والمتعلق بكيف تكون عملية الاتصال تبين أن نسبة 70 % من المبحوثين يقرون بأن الاتصال يكون عن طريق القائد ، في حين أن 23.3% من المبحوثين يقرؤ بأن الاتصال يكون مباشر بين العمال والإدارة العليا ، أما نسبة 6.6% يقرون من العمال يقرون أن الاتصال بين فريق العمل والإدارة العليا يكون عن طريق الهاتف، من خلال هذه المعطيات نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إعداد بيئة تنظيمية مبسطة وشبكة تؤمن التواصل بين جميع الأفراد داخل الفريق وتوفير قيادة كفؤ ومناسبة لإدارة المؤسسة وفريق العمل .

المحور الرابع: البيانات الختامية

الجدول رقم (40): يوضح قيام الإدارة بحملات توجيه وتوعية أعضاء الفرق بشأن أهمية الوقت وضرورة استغلاله.

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
100	30	نعم
0	0	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية في الجدول (40) المتعلق بقيام الإدارة بحملات توجيه وتوعية أعضاء الفريق بشأن أهمية الوقت وضرورة استغلاله ، تبين أن نسبة 100% إجمالي أفراد العينة يؤكدون ذلك، وهذا ما يؤكد الجدول السابق رقم (25) والجدول الملحق له أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة للوقت وكيفية استغلاله ،من خلال إدراج حملات توجيه وتوعية أعضاء الفرق ضمن مخططاتها ،من أجل تقديم المساعدة لأعضاء الفريق

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

وتوجيههم لفهم الفريق وكيفية العمل به، وتوعيتهم من أجل المساعدة والتعاون مع القائد وفيما بينهم للوصول إلى تحقيق انتاج بأقل التكاليف وأبسط الطرق وأقل وقت ممكن .

الجدول رقم (41): يوضح وجود أعمال تتطلب وقت محدد في المؤسسة

النسبة المئوية%	العدد	العينة الاحتمالات
93.3	28	نعم
6.6	2	لا
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم (41): المتعلقة بمدى وجود أعمال تتطلب وقت محدد في المؤسسة؛ يتضح جلياً أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 93.3% من العمال المبحوثين أقروا بأنه توجد أعمال تتطلب وقت معين في المؤسسة محل الدراسة، في حين نجد أن نسبة 6.6% يقرون بأنه لا توجد أعمال تتطلب وقت محدد ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على وضع استراتيجيات عامة لفترات طويلة قائمة على حسن استغلال الموارد والإمكانيات وحسن استخدام وظيفة التخطيط واعتمادها على التنسيق المسبق قبل البدء بالعمل.

الجدول رقم (42): يوضح مدى أهمية ضبط فرق العمل للمحافظة على وقت العمل

المجموع	غير مهمة تماماً	غير مهمة	مهمة إلى حد ما	مهمة	مهمة جداً	احتمالات العينة
30	0	02	04	11	13	العدد
100	0	6.6	13.31	36.6	43.3	النسبة المئوية%

من خلال المعطيات الكمية في الجدول (42) والمتعلقة بمدى أهمية ضبط فرق العمل بالمحافظة على وقت العمل، تبين أن نسبة 43.3% من إجمالي المبحوثين يقرون أن ضبط فرق العمل بالمحافظة على وقت العمل مهمة

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

جداً، ثم تليها نسبة 36.6% من المبحوثين الذين أقرروا بأنها مهمة، وفي حين 13.3% من المبحوثين يرون أنها مهمة إلى حد ما، أما 6.6% من نسبة إجمالي أفراد العينة أقرروا بأنها غير مهمة، و0% غير مهمة تماماً. من هنا نجد أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يؤكدون على مدى أهمية ضبط فرق العمل بالمحافظة على وقت العمل ودون تضييعه و الهدر منه في كل عملية وفي كل جزئية صغيرة من جزئيات العملية الإدارية والإنتاجية .

الجدول رقم (43): يوضح اقتراحات من أجل إنجاز وتطبيق عملية إدارة الوقت في المؤسسة

النسبة المئوية %	العدد	العينة احتمالات
13.3	04	الانضباط والدقة والالتزام
36.6	11	التحفيز المادي
20	06	الثقة والتعاون
13.3	04	فض النزاعات والصراعات
6.6	02	وضع قوانين صارمة
10	03	لم يجيبوا عن السؤال
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (43): المتعلقة بمجموعة من اقتراحات من أجل إنجاز وتطبيق عملية إدارة الوقت في المؤسسة،

قد تم حصر الإجابات المتقاربة للمبحوثين فتبين أن نسبة 36.6% من المبحوثين اقترحوا التحفيز المادي يعمل على تطبيقاتهم لإدارة الوقت في حين أن 20% منهم يرون أن الثقة والتعاون المتبادل بين أعضاء الفريق يجعلهم يطبقون إدارة الوقت و 13.3% من نسبة أفراد العينة يقررون بالانضباط والالتزام والدقة في العمل مما يؤدي إلى تطبيق هذه العملية بنفس النسبة 13.3% يرون أنه يجب فض النزاعات والصراعات التي تحصل داخل المؤسسة وأثناء أوقات العمل، و 6.6% من المبحوثين يقررون على وضع القوانين وسن التشريعات الصارمة لتطبيق عملية إدارة الوقت في حين 10% من أفراد العينة لم يجيبوا على السؤال.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: النتائج حسب محاور الدراسة .

الفرع الأول: نتائج المحور المتعلق بالوقت و كيفية ادارته في المؤسسة .

بعد عرض و تحليل معطيات هذا المحور توصلنا الى النتائج التالية:

1. ان المؤسسة تعتمد على عملية المراقبة للحضور و مغادرة العمال العمل بشكل دائم و منتظم، و تتم هذه العملية بمراقبة شخصية من طرف الرئيس المباشر .
2. ان تأخر العمال على وقت العمل الرسمي لا يرجع الى عدم توفير المؤسسة وسيلة نقل للعاملين قد يدل على عدم الالتزام بالوقت و الانضباط .
3. تحرص الإدارة على تعويض ساعات العمل من اجل تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة في الأوقات المناسبة لعدم الهدر منه. و ذلك راجع الى الإحساس العميق بالولاء .
4. لا يساهم العمال في اعداد قائمة يومية للمهام لان هذه العملية تعود الى القائد المكلف او المشرف.
5. تستخدم المؤسسة مبدا تحديد الأولويات في تصميم المهام اليومية و تحديد اهداف و أداء الأنشطة للحصول على مستوى عال في تحقيق إدارة الوقت.
6. ان التخطيط و وضع الأهداف تساعد على التقليل من ضياع الوقت و هذا لسلامة التخطيط بالمؤسسة و التسيير الجيد و اعتمادها على فلسفة إدارية تهتم بعامل الوقت.
7. ان الأدوار و الوظائف تتناسب مع الوقت المحدد لها بتوفير المؤسسة لمهارات و القدرات اللازمة لإنجاز الاعمال و ملائمة الوقت المسموح للعمال للوظائف الموكلة.
8. تعمل إدارة المؤسسة على تنظيم دورات تكوينية لاستغلال الوقت و تنظيمه لإنجاز المهام من اجل تسريع وتيرة العمل ، و تنظيم مسارها لتحقيق اكبر قدر من الكفاءة و اعلى فعالية ممكنة و ان هذه الدورات التكوينية ناجحة بنسبة كبيرة لإدراك المؤسسة بأهمية الوقت و معرفتها بالوسائل المساعدة على استغلاله .
9. لا يتم تخصيص وقت راحة للعمال اثناء الدوام الرسمي ما يؤكد على ان المؤسسة تعمل بصرامة و جدية من اجل بلوغ هدفها و عدم تضييع الوقت و لا تمنح المجال الزمني للفضفاض لإنجاز الاعمال الموكلة و استبعاد السلوكيات التنظيمية .

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

10. تأثر فترات الراحة و تحفز العمال على سير العمل بوتيرة احسن لتطوير أدائهم.
11. تسعى الإدارة الى التوجه لإنجاز المهام في وقتها المحدد عن طريق توجيه الافراد و المجموعات من خلال الأوامر الإدارية و التعليمات و الأنظمة و الاتصالات نحو تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها عليهم و هذا التوجيه فعال الى حد ما.
12. تتخذ الإدارة القرارات و الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على الوقت لضبط العمال من خلال فرض القوانين و التعليمات التي من شأنها تطوير أساليب الإنتاج و تحسينها من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة من اجل تسهيل و اسراع العمل.
13. أحيانا ما تكون هناك مراقبة على الوقت و مقارنة بالأداء الفعلي المخطط له للحرص على اتقان العمل هذه كفلسفة تعتمد على إدارة الوقت لتحقيق الأهداف ليس من حيث كمية الإنتاج فقط و انما لتقديم الإنتاج النهائي بمواصفات عالية.
14. تكون عملية مراقبة الوقت و علاقته بالأداء مراقبة غير مباشرة و هذا قد يؤدي الى اضعاف شعور الولاء و الانتماء الى المؤسسة .
15. لا يؤدي تقليص العمال الى توفير العمل، و هذا راجع لعدم ادراك العمال بان تقليص العدد يؤدي الى العمل بشكل جيد و مرونة لان الزيادة الكبيرة لعدد العمال يؤدي الى الهدر في الوقت لان الفرد اجتماعي بطبعه.
16. مشاركة الاخرين انجاز مهامهم من اجل ربح الوقت و هذا قد يؤخرهم عن المواعيد الرسمية للمهام الموكلة اليهم و بالتالي عدم تحقيق الكفاية الإنتاجية .
17. وجود خلافات و صراعات في المؤسسة يؤدي الى هدر الوقت قد يعود الى عوامل مختلفة منها الذاتية او البيئية وكذا الحالة النفسية للعاملين .
18. تتمين المؤسسة احترام العاملين للوقت فالتعمق الواعي والمدرك بالشعور بالمسؤولية اتجاه اهمية الوقت واحترامه والتخطيط المدرك لمدى قيمته .
19. تطبيق المؤسسة للتشريعات والنظم الداخلية للمؤسسة لضبط الوقت واحترامه من خلال فرض القوانين والنظم لتحسين نوعية العمل وضمان عدم ضياعه.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: النتائج المحور المتعلق " بفعالية عملية ادارة الوقت في ضبط سلوكيات فرق العمل "

بعد عرضنا وتحليلنا المعطيات هذا المحور توصلنا الى النتائج التالية

1. ان حجم فريق العمل في المؤسسة احيانا ما يتناسب مع اداء الاعمال بفاعلية لان حجم الفريق يلعب دور في تسهيل اداء الاعمال لتمكينهم من استخدام مواهبهم وتعزيز النجاح والإبداع .
2. ان العمل في فريق يساعد العمال على ربح الوقت والجهد لان الرق لديها الامكانيات والقدرات لانجاز العديد من الاعمال التي يصعب على الفرد القيام بها لوحده.
3. ساعات العمل المحددة كافية لانجاز الاعمال لاهتمام العمال بعامل الوقت في اعمالهم اليومية.
4. تحديد وقت كل نشاط في فريق العمل لان قائد الفريق يكون مقيد بالوقت الذي يجب اتمام الاعمال خلاله لذا يجب الالتزام .
5. يسعى اعضاء الفريق الى تجربة اساليب جديدة حتى مع احتمال الفشل لتشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات وتحفيز قدراتهم الابداعية .
6. التعاون وتبادل الادوار داخل الفريق بين الاعضاء ومساندة بعضهم من اجل ان يكون الفريق ناجح ،ومن ثم نقل المنافسة الفردية مع مراعاة مصلحة الفريق.
7. العلاقات الاجتماعية دور في اقتصاد الوقت داخل الفريق فهي تعود ايجابا على معنويات الافراد وبالتالي يطورهم حتى يصبح الانسان قادر على تكوين شخصيته الاجتماعية وقادر على العطاء ورفع مستوى ادائهم هذا ما تؤكدته نظرية العلاقات الانسانية ل "التون مايو".
8. تأثر الخلافات الناتجة عن وجهات النظر لأعضاء الفريق في تحقيق اهدافه فكل عضو لديه قيم وتوجهات مختلفة عن الاخر اذ يسود في بعض الاحيان تضارب في وجهات النظر.
9. تعمل المؤسسة على تزويد الفرق بالتقنيات الحديثة لانجاز اعمالهم بشكل اسرع اي انها تسعى دائما الى توفير المعدات والآلات والتقنيات الحديثة ومواكبة تطورات مجال تخصصها .
10. تقديم تحفيزات للفريق المنجز لأعماله من اجل بث روح المنافسة عن طريق دعم المبادرات الفردية والعمل الجماعي وتكون تلك التحفيزات مادية.
11. ان النظم والقوانين المعمول بها كفيلا بالمحافظة على وقت عمل الفريق من خلال تطبيقها بشكل صارم للقواعد البيروقراطية المنظمة لسير العمل وانجاز المهام في وقتها دون تأجيل او تأخير.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

12. تساعد رقابة المشرفين اعضاء الفريق على التحكم في الوقت كميا ونوعيا للعمل ومدى التزامهم بمعايير العمل والتنظيم.

13. يوجد هناك ارتباط بين فرق العمل والهيكل التنظيمي يسمح بدوره ادارة الوقت بشكل جيد من خلال تطبيق الادارة للعمليات الادارية.

14. يوجد تواصل مع الادارة العليا وفرق العمل للمساعدة على نشر الالتزام بالاستراتيجيات الجديدة وتخفيض مستوى الصراع بين الادارة والعاملين ويكون التواصل مع الادارة العليا عن طريق القائد للفريق.

الفرع الثالث : نتائج المحور المتعلق بالبيانات الختامية

1. تقوم الادارة بحملات توجيه وتوعية الاعضاء الفرق بشأن أهمية الوقت وضرورة استغلاله من خلال فهم الفريق وكيفية العمل به ،وتوعيتهم للتعاون ومساعدة القائد وفيما بينهم للوصول الى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأسهل الطرق واقل وقت ممكن .

2. وجود اعمال تتطلب وقت محدد لذا نجد المؤسسة تعمل على وضع استراتيجيات عامة لفترات طويلة قائمة على حسن استخدام وظيفة التخطيط واعتمادها على التنسيق المسبق .

3. ان ضبط فرق العمل للملاحظة على وقت العمل مهم لعدم تضييعه و الهدر منه في عملية وكل جزئية صغيرة من جزئيات العملية الادارية والانتاجية .

4. مجموعة من اقتراحات العاملين لانجاز وتطبيق عملية ادارة الوقت في المؤسسة بعد حصرها :

- الانضباط والدقة والالتزام .

- التحفيزات المادية .

- الثقة والتعاون .

- فض النزاعات والصراعات

- وضع قوانين وعقوبات صارمة للمحافظة على وقت العمل.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: النتائج حسب الفرضيات المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

باستقراء النتائج المتعلقة بهذه الفرضية ؛ نستنتج أن عملية إدارة الوقت تدار وفقا لمتطلبات ووظائف الإدارة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة) في المؤسسة. والتالي تحققت الفرضية وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الأول.

الفرع الثاني: النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

باستقراء النتائج المتعلقة بهذه الفرضية ؛ نستنتج أن عملية إدارة الوقت تلعب دورا فعالا في ضبط حركة وسلوكيات فرق العمل داخل المؤسسة مما يساهم في استقرارها وتحقيق الأداء المطلوب ومنه تحققت الفرضية وهذا ما تؤكدته النتائج المتوصل إليها في المحور الثاني.

الفرع الأول: النتيجة العامة

باستقراء نتائج الفرضيتان السابقتان ؛ نستنتج أن الوقت في المؤسسة يدار وفقا لمتطلبات ووظائف الإدارة مما يساهم ذلك لضبط حركة وسلوكيات فرق العمل داخلها وبهذا يتحقق الإستقرار والفعالية .
والتالي فإن الفرضية الرئيسية تحققت .

المبحث الثالث: : مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة (الأجنبية، العربية والمحلية) تلخص لدينا انها تتفق مع دراستنا الحالية في بعض النتائج المتوصل اليهم كالتالي:

- ان عوامل الوقت من (التخطيط و التنظيم و المسؤولية الشخصية) تعد من المؤشرات الرئيسية لإدارة الوقت لها تاثير إيجابي على الأداء التنظيمي الفاعل ، اذ كلما كانت مبادئ إدارة الوقت مستعملة من قبل المنظمة فتصبح ممارستها اكثر فعالية و كفاءة.
- في دراسة حالة شركة B ان مهارة الترابط داخل المؤسسة و بين الفرق هي التي تجعل من الممكن وضوح الإجراءات و تمكن أعضاء الفرق من التدخل و المساعدة و أيضا تحسين التواصل بينهم .
- ان تكون فرق العمل بينهم في تحسين أداء الموظفين و مواجهة القضايا و المشكلات بوضوح.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

- كما يهتم تكوين فرق العمل في الاستقلالية و المرونة في العمل ، بالإضافة الى تطوير عمليات صنع اتخاذ القرارات.
- تمثل إدارة الوقت استثمار الوقت في العمل بالطريقة المثلى.
- لا تأثر الخلافات الناتجة عن وجهات نظر افراد الفريق الواحد في تحقيق الأهداف المسطرة.
- تساهم إدارة الوقت في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق فعاليتها التنظيمية.
- ان استعمال أساليب و ممارسات إدارة الوقت تمكن المؤسسة من البقاء على قيد الحياة من حيث قدرتها على المنافسة و الوصول الى عالم الاعمال.
-

المبحث الرابع: الاقتراحات والتوصيات

من خلال ما تقدم من نتائج البحث التي توصلت اليها الدراسة تم وضع الفرضيات والاقتراحات التالية:

1. ضرورة قيام العمال باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام خطة يومية و اعداد سجل يومي لرصد سلوكياتهم و ذلك لتحديد نقاط القوة و الضعف في الوقت ، و تحديد مواعيد ثابتة.
2. تفعيل و تحسين مجال التخطيط للوقت عن طريق وضع اهداف معينة و متابعة إنجازهم من خلال الإدارة العليا .
3. تحسين مستوى استخدام الموارد عن طريق وضع برنامج عمل واضح خلال ساعات العمل الرسمية و اعداد آلة لتسجيل الدخول و الخروج.
4. اعداد برامج تدريبية لتعزيز مهارات فرق العمل من اجل التحكم في الوقت وكيفية ادارته بشكل جيد.
5. اعداد ورش عمل لتنمية مهارات رؤساء الأقسام في تحفيز المسؤولين .
6. عقد ندوات و حملات عصف ذهني بشكل استمراري بين رؤساء الأقسام مختلفي الخبرة و ذلك لنقل الخبرات من ذوي الخبرة الأعلى الى ذوي الخبرة الأقل .
7. تدريب الرؤساء على استخدام وسائل الاتصال الحديثة من اجل ربح الوقت.
8. زيادة الاتصال بين قائد الفريق و أعضاء الفريق حتى تكون هناك رقابة جيدة.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

9. اقناع العمال بان مشاركة الاخرين في انجاز أعمالهم هو من مضيعات الوقت خاصة اذا كان هناك تأجيل بعض العمال لأعمالهم بحجة ضيق الوقت.
10. تعريف أعضاء الفريق بمضيعات الوقت بشكل دقيق كي لا يكون هناك وقوع في احداها من طرفهم سواء كان ذلك عن قصد او بغير قصد.
11. الاهتمام بهذا النوع من الدراسات نظرا لأهميته كمرجع عند الحاجة.

الفصل الرابع:.....الدراسة الميدانية

خلاصة

تعد ادارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل من اهم المواضيع التي تستدعي الدراسة الميدانية، للتأكد من التحليلات النظرية لها ، لهذا ارتأينا ان نجري هذه الدراسة ، حيث قمنا بتحليلها باستخدام النسب المئوية ، التي مكنتنا من عرض وتحليل المعطيات الكمية بشكل جيد ، وهذا ما اوصلنا الى نتائج مفيدة ومن ثم الى توصيات قد تفيد المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

بناء على المعطيات النظرية والعلمية التي استندت الي هذه الدراسة نستنتج ان ادارة الوقت من بين العمليات الاساسية في ادارة الافراد واحدى العمليات التي تساهم في ضبط حركية فرق العمل داخل المؤسسة بما يحقق فعاليتها ونجاحها في بلوغ الأهداف وعليه اصبحت العملية تحظى بالأهمية في مختلف الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، ولهذا يجب إيلاء أهمية خاصة لهذه العملية في مؤسساتنا وتخصيص الكفاءات والقدرات التي تؤمن نجاحها ونجاح الفريق حتى يمكن الارتقاء بهذه القيمة (قيمة الوقت) في تصرفات الأشخاص وسلوكياتهم فمن خلال ما تقدم من نتائج البحث التي توصلنا إليها يوصى بضرورة اعتماد المؤسسات باستخدام العاملين خطة يومية وإعداد سجل يومي من قبل المشرفين على الفريق لرصد تصرفاتهم وذلك من اجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في استخدامهم للوقت كما يمكن اعداد ورش عمل خاصة لتنمية مهارات رؤساء الأقسام والفرق لتحفيز المرؤوسين كما يوصى بعقد ندوات وجلسات عصف ذهني بشكل مستمر بين الرؤساء مختلفي الخبرة وذلك لنقل الخبرات ذوي الخبرة الأعلى الى ذوي الخبرة الأقل.

و هذه الدراسة ما هي الا محاولة في طريق البحث العلمي، اتمنى ان يستمر البحث في هذا المجال في دراسات أخرى أكثر موضوعية وشمولية ودقة.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

1. القران الكريم:

11. المراجع باللغة العربية:

1- القواميس و المعاجم:

1. المنجد الابجدي ، دار النشر، ش.م.م، ط5 ، بيروت ، لبنان ، 1998م.
2. احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات علوم اجتماعية، مكتبة لبنان ، ساحة رياض الصلح، بيروت، 1982.

2- الكتب:

3. إبراهيم الفقي ، إدارة الوقت ، ابداع الاعلام و النشر، مصر، القاهرة 2009 .
4. احسان دهس، كمال كاظم طاهر محمود داخل، فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، دار النشر و التوزيع ، ط1 ، عمان، 2012 .
5. الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، إدارة الوقت، دار المملكة العربية السعودية ، 1429هـ.
6. ارثر - بيل، بناء فريق العمل، ترجمة تيب كوب لخدمات التقريب و الترجمة ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة، مصر، 2009م .
7. افدة الحريري ، إدارة الوقت في المنظومة المدرسية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2016م.
8. براء رجب تركي، إدارة الوقت، دار اليازية للنشر و التوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2015م .
9. بشير العلاق، اساسيات إدارة الوقت، دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009م.
10. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2، 3 عمان، الأردن، 2019م.
11. تيسير سعيد زعتر، إدارة الوقت في تحقيق استراتيجية الثقافية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1 ، عمان ، الأردن، 2017م .

المصادر والمراجع

12. خالد بن عبد الرحمان الجريبي، إدارة الوقت، من المنظور الإسلامي و الإداري، مؤسسة الجريبي للتوزيع و الإعلان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003م.
13. خليل سيباني، المدير الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2010م.
14. ربي رشيد الجبلي، اثر الخصائص القيادية، فن الإدارة الفعالة للوقت، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، 2017.
15. زكي مصطفى عليان، إدارة الوقت (النظرية و التطبيق)، دار جرير للنشر، ط1، 2005.
16. زيد منير عبودي، يوسف ذيب العطارى، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، دار الخليج، ط1، عمان، 2015.
17. شوقي عبد الله، إدارة الوقت و مدارس الفكر الإداري، دار أسامة و دار اثناء النشر ، ط1، الدمام، 2018.
18. الصرايرة خالد احمد، العمليات الإدارية و إدارة الوقت، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
19. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ، الجزائر ، 2005م.
20. طارق سويدان، محمد اكرم العدلوني، فن إدارة الوقت، قرطبة للنشر و التوزيع الإبداعي الخليجي، ط2، الرياض، 2004.
21. عادل محمد زايد، تكوين الفرق و العمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.
22. عبد الفتاح بوخمخ، تيسير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية) ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة ، الجزائر، 2011.
23. عمار بوحوش ،محمد محمود الزينبات ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط2 ،الجزائر ،1999.
24. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2006.
25. فاروق عبدة فليد، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2005.

المصادر والمراجع

26. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان احميد، إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، عمان، الأردن، 2009.
27. كافي مصطفى يوسف و اخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2012.
28. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، عمان ، الأردن، 2017.
29. ليستر ارثر بيل، ترجمة: محمد نجار، إدارة الوقت، الاصلية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 1999.
30. مايكل أ كوسلر، كيم كاناغا، ترجمة: سلام الخطيب، هل تحتاج حقاً الى عمل، مكتبة العبيكان و فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2009.
31. محمد بن فوزي الغامدي، إدارة الوقت، فهرسة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، ط1، الدمام، 2018.
32. محمد الخفش، الإدارة و العمل الجماعي الفعال، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015.
33. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء و تحفيز فرق العمل ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
34. نادر احمد أبو شيخة ، مدخل الى إدارة الوقت ، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان ، الأردن، 2009.
35. ناصر داري عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر، 1998.
36. ناهدة عبد زيد الدليمي ، اسس وقواعد البحث العلمي ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1 ، عمان ، الاردن ، 2016 ،ص140.
37. هاني عرب، اساسيات الإدارة الحديثة ، مكتبة هاني عرب الالكترونية .
38. ياسر احمد فرح، إدارة الوقت و ضغوط العمل، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الأردن ، 2008.

3-المجلات العلمية:

1. احمد البلالي ، المؤسسة و إدارة الوقت و علاقتها بالتنمية و التخلف، المعهد العالي للتنشيط الشبابي و الثقافي بئر الباي، جامعة تونس، مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، العدد(06) ، جوان2016م.
2. امل علي محسن، دراسة الوقت و حركة العلمية الإعارة، مكتبة عهد الإدارة، مجلة الأستاذ، هيئة التعليم التقني، الرصافة، العدد 2016،2015م.
3. بن رمضان سامية، ادبيات المؤسسات في المقاربات السوسولوجية، جامعة خنشلة، الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية (18) ، ماي 2016.
4. خديجة شناق، الوقت في العمل المؤسسي ، قيمة و أساليب ادارته، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد(30) ، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، 2017م.
5. رامز عزمي بدير مدحت جودت، حسن مروان، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل، محلية الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية ، العدد(1) غزة 2015.
6. عدي غانم الكواز، إدارة الوقت و علاقتها بمركز التحكم لدى مدربي الألعاب ، مدربي التربية الرياضية في مديرية التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل، العدد(47) ، 2018.
7. مي حمودي عبد الله الشمري ، إدارة الوقت و ضغط العمل و علاقتها بالقيادة الإدارية ، المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك، الجامعة التقنية الوسطى ، بغداد ، العراق، العدد(1) ، 2018.

4-الرسائل و الأطروحات:

1. ام الخير بنت إبراهيم احمد عبدة، فرق العمل و اثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي، شهادة الماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2010م.
2. بوسعيد رقية ، دورة إدارة فرق العمل في تحقيق التعليم التنظيمي، شهادة ماستر علوم التسيير، إدارة اعمال المؤسسة ، 2015.

3. سالي إبراهيم احمد، اثر إدارة الوقت في الاعمال الوظيفية، دراسة و استطلاعية في شركة السلام العامة للاتصالات و تكنولوجيا المعلومات الكلية التقنية الإدارية بغداد، 2019.
4. سمية عجمي ، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، شهادة ماستر، إدارة اعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، و علوم التسيير، جامعة ام البواقي ، 2016 .
5. عبداوي وسام ، واقع إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية، شهادة ماستر، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم و عمل ،2016-2017.
6. عبير فوزي الخطيب ، إدارة الوقت و اثارها على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة المشرق الأوسط للدراسات العليا،2009.
7. عصام احمد الرجبي، بناء فرق العمل ، قطاع الكهرباء السعودي، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا معهد دراسة الإدارة العامة و الحكم الإداري ، 2005.
8. لطيفة عبد الحكيم ، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي ، شهادة ماستر تخصص المنظمات ، تسيير الموارد البشرية،2014-2015 م .
9. محمد احمد الغامدي، إدارة الوقت لدى مديري المدارس و الثانويات، بمدينة الطائف، شهادة ماجستير، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية، 1429م.
10. محمود محمد يحيى عدارية، إدارة الوقت لدى مديري و مديرات مدارس الغوث الأساسية في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بيرزيت ، فلسطين، 2006م.
11. نهى محمد ميلاد الهمامي ، إدارة الوقت و علاقتها بالاداء الوظيفي ، شهادة ماجستير ، إدارة اعمال، بنغازي ليبيا ،2016م.
12. يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء طرق العمل و دورها في تنمية الابداع الإداري من وجهة العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، أطروحة ماجستير، الاكاديمية للإدارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى، غزة،2014م.

المصادر والمراجع

5 - المحاضرات:

1. بن سياع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، لطلبة الماستر سنة أولى، تسيير تنمية الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد يمين دباغين، سطيف 2 ، 2017م.

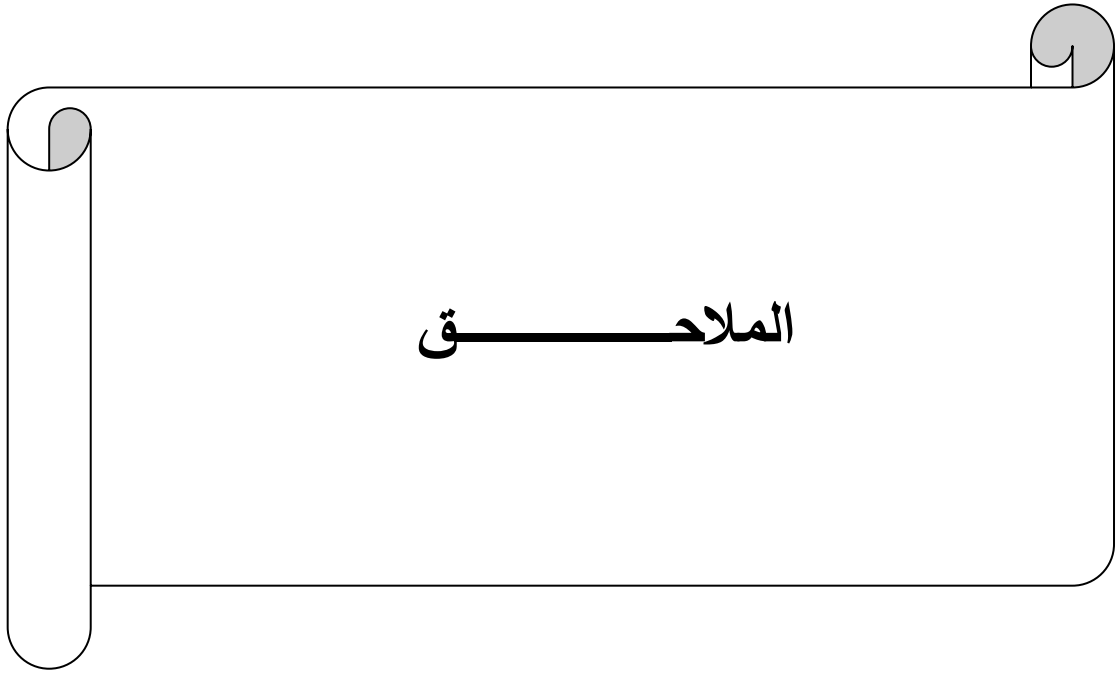
6- المواقع الالكترونية:

1. إبراهيم علي رباقة، مهارة إدارة الوقت، الاولوكة، WWW.ALOUKAH . 04/2021 – 09 :01 pm

2. فريق التحرير ، فوائد إدارة الوقت، ويكيويك WIKIWIC
Wikiwic.com/فوائد إدارة الوقت/ , 2021/05/20 – 18 : 04 pm.

III. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Adamas R , **Five Reasons : why we procrastinate and Five Strategies to put off putting off**, WWW.Businesstown.com LLC, 2011.
2. Brenner R , **what to do about organizational procrastination**, <http://www.cohococamy.com> , 2003.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمية



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث حول

إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية SARL FACHMANN P.V.C

مذكرة لنيل شهادة الماسـتر

إشراف الأستاذ:

جاهمي عبد العزيز

اعداد:

نوري فاطمة الزهراء

• ملاحظة: هذه البيانات سرية لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2020-2021

المحور الاول : البيانات الاولية :

ضع علامة (X) في المكان المناسب

1. الجنس : ذكر انثى
2. العمر : اقل من 30 سنة من 30 الى 39 سنة
من 40 الى 49 سنة من 50 سنة فما فوق
3. الحالة العائلية : عازب (ة) متزوج(ة) مطلق(ة)
4. المستوى التعليمي : امي ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي
5. الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات من 6 الى 15 سنة
من 16 الى 20 سنة من 20 سنة فما فوق
6. المستوى المهني : قائد الفريق عضو في الفريق
7. ما هي مضيعات الوقت في نظرك?

- استعمال الهاتف
- التمارض
- تعطل او خلل في الالات
- المناقشات والتجمعات اثناء العمل
- اخرى
- اذكرها

المحور الثاني : الوقت وكيفية ادارته في المؤسسة :

8. هل تتم عملية مراقبة حضور العمال ومغادرتهم مكان العمل بشكل منتظم?

- نعم لا احيانا
- اذا كانت الاجابة ب (نعم) : كيف يتم ذلك ?
- بواسطة الة تسجيل الدخول والخروج
- مراقبة شخصية من طرف الرئيس المباشر
- عن طريق ورقة الحضور

▪ اخرى

- ما نوعها?

9. هل تتأخر عن الوصول للعمل في الوقت الرسمي بسبب عدم توفير المؤسسة لوسيلة نقل خاصة بالعاملين?

نعم لا

10. كيف تتعامل الادارة مع الغياب او التأخر?

- خصم من الراتب
- تعويض لساعات الغياب
- التسامح والتغاضي

11. هل تساهم في اعداد قائمة المهام اليومية وفق خطة او برنامج عمل معين?

نعم لا احيانا

12. هل يتبع مبدأ تحديد الاولويات عند تصميم والقيام بالمهام اليومية?

نعم لا

13. هل ان عملية التخطيط ووضع الاهداف تساعد في التقليل من ضياع الوقت?

نعم لا

14. هل تقسيم الوظائف والأدوار تتناسب مع الوقت المحدد لها?

نعم لا احيانا

15. هل تنظم الادارة دورات تكوينية حول كيفية استغلال وتنظيم الوقت وانجاز المهام بفعالية?

نعم لا

- اذا كانت الاجابة ب (نعم) :

- هل هذه الدورات التكوينية?

ناجحة غير ناجحة

16. هل يتم تخصيص وقت راحة للعمال اثناء الدوام الرسمي?

نعم لا احيانا

17. هل ان فترات الراحة تحفز العامل على العمل بوتيرة احسن ?

نعم لا

18. هل تعمل الادارة على توجيهك لانجاز المهام في الوقت المحدد لها?

نعم لا

- ما مدى فعالية هذا التوجيه ?

فعال فعال الى حد ما غير فعال

19. هل تتخذ الادارة القرارات والإجراءات الكفيلة للمحافظة على الوقت ?

نعم لا

-اذا كان الجواب ب (نعم) :

- ادخال تكنولوجيا جديدة
- اساليب عمل جديدة
- من خلال اعادة قائمة مهام يومية

20. هل يتم مراقبة الوقت ومقارنته بالأداء الفعلي والأداء المخطط له ?

نعم لا احيانا

21. كيف تتم عملية مراقبة الوقت وعلاقته بالأداء?

- مراقبة مباشرة
- مراقبة غير مباشرة

22. هل ان تقليص عدد العمال يؤدي الى توفير الوقت ?

نعم لا

23. هل تشارك الاخرين في انجاز اعمالهم من اجل ربح الوقت?

نعم لا احيانا

24. هل ان وجود خلافات وصراعات في المؤسسة يؤدي الى هدر في الوقت ?

نعم لا

25. هل ان المؤسسة تثمن احترام العمال للوقت ?

نعم لا

- اذا كان الجواب ب (نعم) :

- عن طريق الثناء والشكر
- عن طريق زيادة الاجر
- اخرى

اذكرها

26. هل ان التشريعات والنظم الداخلية للمؤسسة كفيلة بضبط الوقت واحترامه ?

نعم لا

المحور الثالث : فعالية عملية ادارة الوقت في ضبط فرق العمل :

27. هل ان حجم فريق العمل في المؤسسة يتناسب مع اداء الاعمال بفعالية ?

نعم لا بعض الاعمال

28. هل العمل في فريق يساعدكم اكثر على ربح الوقت و الجهد ?

نعم لا

29. هل يتم تحديد وقت كل نشاط في فريق العمل ?

نعم لا احيانا

- اذا كانت الاجابة ب (نعم) :

- هل ان ساعات العمل المحددة كافية لانجاز هذه الاعمال?

نعم لا

30. هل يسعى اعضاء الفريق لتجربة اساليب جديدة حتى مع احتمال الفشل ?

نعم لا

31. هل يتم التعاون وتبادل الادوار بين الاعضاء لتحقيق السرعة لإنهاء المهام المطلوبة في الوقت المطلوب ?

نعم لا

32. هل ان العلاقات الاجتماعية لها دور في اقتصاد الوقت ?

نعم لا

33. هل تؤثر الخلافات الناتجة عن وجهات النظر لأفراد الفريق في تحقيق اهدافه في الوقت المناسب ?

نعم لا احيانا

34. هل تحرص المؤسسة على تزويد الفرق بالتقنيات الحديثة لانجاز اعمالهم بشكل اسرع?

نعم لا

35. هل هناك تحفيزات لفريق العمل المنجز لأعماله ?

نعم لا

- اذا كانت الاجابة ب (نعم) :

- ما طبيعتها ?

▪ مادية

▪ معنوية

36. هل ان النظم والقوانين المعمول بها كفيلة بالمحافظة على وقت عمل الفريق?

نعم لا

37. هل تساعد رقابة المشرفين على الاعضاء بالاقتصاد والتحكم في الوقت ?

نعم لا

38. هل ان ارتباط فرق العمل بالهيكل التنظيمي يسمح بإدارة الوقت بشكل جيد ?

نعم لا

39. هل يوجد تواصل مع الادارة العليا وفرق العمل ?

نعم لا

- اذا كانت الاجابة ب (نعم) :

- كيف تكون عملية الاتصال?

▪ اتصال مباشر

▪ عبر الهاتف

▪ عن طريق القائد

المحور الرابع : البيانات الختامية :

40. هل تقوم الادارة بحملات توجيه وتوعية اعضاء الفريق بشأن اهمية الوقت وضرورة استغلاله ?

نعم لا

41. هل توجد اعمال تتطلب وقت محدد?

نعم لا

42. ما مدى اهمية ضبط فرق العمل للمحافظة على وقت العمل ?

مهمة جدا مهمة مهمة الى حد ما غير مهمة
غير مهمة تماما

43. ماذا تقترح من اجل انجاز وتطبيق عملية ادارة الوقت في المؤسسة?

.....
.....
.....

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

FICHE TECHNIQUE
SARL FACHMANN PVC

1-LOCALISATION : CITE BOURIACHI YOUCEF
2-COMMUNE : BOUCHEGOUF

3-LIBELLE D'ACTIVITE : LAMINAGE ET PROFILAGE A FROID DE L'ACIER
COURANT ,TREFILAGE,ETIRAGE ET TRANSFORMATION DE L'ACIER COURANT

(DESTINE POUR LE BATIMENT ET L'AGRICULTURE)

4-SUPERFICIE DE L'UNITE: 00 HA 23 AR 13 CA

5-EMPLOIS PREVISIONNELS A CREER. : 60

6-EMPLOIS REELS : 50 (46 pour les Unites de productions+04 administ)

7-COUT GLOBAL DU PROJE..... : 70.000.000,00 DA

L'USINE SE COMPOSE DE 07 HANGARS +BLOC ADMINISTRATIF + PARKING

N° D'HANGAR	NATURE D'ACTIVITE	NBRE D'OUVRIERS
HANGAR N° 01	-Est destiné pour l'emballage du produit finit des clous	06
HANGAR N° 02	-Est destiné pour l'Unité de production des clous (diam 120-100-70-60)	08
HANGAR N° 03	-Est destiné pour le tréfilage a froid de l'acier 6 mm	08
HANGAR N° 04	- Est destiné pour l'Unité de production de fil d'attache(diam=1.1mm)et fil bottelage (diam=1.7mm)	06
HANGAR N° 05 et N°07	- Est destiné pour l'Unité de production de treille a souder De 15 x 15 (diam 3 mm) 20 x 15 (diam 4 mm)	08
HANGAR N° 06	-Est destiné comme aire de stockage du produit finit	04
TOTAL		30

CAPACITE DE PRODUCTION PREVISIONNELS :

CLOUS (pour le Bâtiment)	FIL D'ATTAGE (pour le Bâtiment)	FIL DE BOUTLAGE (pour agriculture)	TREILLE A SOUDER (pour le Bâtiment)
10 TONNES / J	05 TONNES / J	05 TONNES / J	100 Rouleaux

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة عناصر ومحددات ادارة الوقت وأبعاد فرق العمل، بالإضافة الى معرفة اهمية ضبط فرق العمل للمحافظة على الوقت، لان المشكلة في ادارة الوقت لا تكمن في الوقت نفسه وإنما في كيفية استعمال الافراد لوقتهم. ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع الذي تناولناه في جزأين نظري وتطبيقي، فقد خصصنا جزء لتوضيح الإطار النظري لإدارة الوقت وفرق العمل. اما في الجزء التطبيقي حاولنا من خلاله قياس ادارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل مؤسسة صناعية ببوشقوف ، حيث جمعت البيانات من خلال عينة شملت (30) عامل .

فبينت النتائج ان عملية ادارة الوقت تأثر على فرق العمل في المؤسسة، وهذا راجع الى تطبيق متطلبات ووظائف الادارة لضبط حركة وسلوك فرق العمل.

الكلمات المفتاحية: ادارة الوقت، فرق العمل.

Samarry

This study aimed to identify the elements and determinants of time management and the dimensions of work teams, in addition to knowing the importance of managing work teams to preserve time, because the problem in time management does not lie in the time itself, but rather in how individuals use their time .Through our study of this issue, we dealt with it in two parts, theoretical and practical. We have devoted a part to clarify the theoretical framework for managing time and work teams. As for the practical part, we tried to measure g time management and its impact on work teams and its impact on work teams within an industrial establishment in Bouchegouf, where data were collected through a sample of 30 workers .The results showed that the time management process affects the work teams in the organization, and

this is due to the application of its requirements and management functions to control the movement and behavior of work teams.

Key words: time management / team work.

Résumé

Les ambitions de notre étude tendent à connaître les éléments qui déterminent la gestion du temps et différentes dimensions des équipes de travail , également pour préciser et montrer l'importance dans le fait de contrôler ces équipes puisque le problème n'est que la gestion du temps mais aussi comment les individus l'emploies .notre travail de recherche est composé de deux partie essentielles , l'une est théorique et l'autre pratique concernaient la partie théorique est consacrée pour l'ancrage théorique (et mètres en lumière les différentes notions (les équipe de de travail , la gestions du temps). La partie pratique, c'est l'étude de terrain, auprès d'un échantillon de 30 trente employeurs dans l'établissement industriel **Bouchegouf**.

Les résultats ont montré que processus de la gestion des temps affecte les équipe de travail dans l'organisation qui est du à l'application des exigences et les formation de la gestion pour contrôler le comportement et le mouvement des équipes de travail.

Mots clés : Gestion du temps / Equipe de travail.