



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

إدارة الوقت وأثرها في تحسين الأداء لدى العاملين
دراسة ميدانية في مؤسسة خزفية الجزائر بالمسيلة

مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :

✓ جرار عزيزة

إعداد الطالب :

✓ جودي وليد

السنة الجامعية:

2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر للدكتورة جرار عزيزة التي أشرفت على إخراج مذكرة شهادة ماستر من خلال توجيهاتها ونصائحها القيمة، كما نشكر كل من تعاون معنا من عمال مؤسسة خزفية الجزائر بالمسيلة ، وكل من مدّ لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد ، ونشكر أساتذة ودكاترة و إداريين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وبالأخص دكاترة وأساتذة و إداريين قسم علم الاجتماع الذي يعود لهم الفضل في انجاز هذه المذكرة.

قائمة المحتويات

البسمة

كلمة شكر وتقدير

مقدمة

02 الفصل الأول :الإطار النظري للدراسة

03 تمهيد

04 أولا : إشكالية الدراسة

05 ثانيا : فرضيات الدراسة

06 ثالثا : أسباب ومبررات اختيار الموضوع

07 رابعا : أهداف الدراسة

08 خامسا : أهمية الدراسة

09 سادسا : تحديد المفاهيم

10 1-مفاهيم إدارة الوقت

10 2-مفاهيم الأداء

14-11 سابعا : الدراسات السابقة

15 خلاصة

16 الفصل الثاني : إدارة الوقت

17 تمهيد

20-18	أولا : مبادئ متعلقة بإدارة الوقت
23-21	ثانيا : نظريات إدارة الوقت
25-24	ثالثا : الإدارة الفعالة للوقت
28-26	رابعا : مناهج الإدارة الفعالة لإدارة الوقت
32-29	خامسا : أساليب وخطوات الإدارة الناتجة للوقت
33	خلاصة
34	الفصل الثالث : الأداء
35	تمهيد
37-36	أولا : أساسيات الأداء
38	ثانيا : نتائج الأداء
40-39	ثالثا : أهداف الأداء
41	خلاصة
42	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
43	تمهيد
44	أولا: محددات الدراسة
44	ثانيا: منهج الدراسة
44	ثالثا : عينة الدراسة
45	رابعا : أدوات جمع البيانات
46	خلاصة

47	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
49	تمهيد
63-50	أولا : عرض وتحليل البيانات
66-64	ثانيا : عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
67	ثالثا :الاقتراحات والتوصيات للدراسة
68	خلاصة
69	خاتمة
73-70	الملاحق
75-74	قائمة المراجع ورسائل وأطروحات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	الجنس	01
50	الفئة العمرية للعمال	02
51	الحالة العائلية للعمال	03
51	المستوى التعليمي للعمال	04
52	الفئة الوظيفية للعمال	05
52	عدد سنوات الخبرة	06
53	الفئة الوظيفية للعمال	07
53	تخطيط العمال لأعمالهم قبل البدء فيها	08
54	تخصيص الوقت لإنجاز العمل	09
54	توفير قائمة يومية للمهام التي يقوم بها العامل	010
55	مدى تقيد العمال بموعد نهائي أثناء إنجازهم لمهامهم	011
55	الخطط المسبقة للأزمات الطارئة	012
56	تحديد العمال لأهدافهم وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها	013
56	إنجاز العمال لأعمالهم بحسب أهميتها	014
57	تكليف العمال بإنجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء	015
57	قدرة العمال على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن	016
58	قدرة العمال على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازهم لمهامهم	017
58	مدى تناسب حجم الإنتاج مع البرامج المسطرة في المؤسسة	018
59	تقديم المؤسسة لكميات إنتاج تكفي لتغطية الطلب عليها	019
59	إتباع العمال لأسلوب المنافسة فيها بينهم لمعرفة أكثرهم إنجازا	020

60	إنجاز العمال لأعمالهم في الوقت المطلوب	021
60	تناسب حجم العمل المطلوب من العمال مع ساعات عملهم الرسمية	022
61	تطبيق العمال للقوانين والتعليمات بشكل جيد عند القيام بأعمالهم	023
62	تعرض العمال للعقوبات من طرف رئيسهم في العمل	024
62	اضطرار العمال إلى تأجيل بعض أعمالهم بسبب ضيق الوقت	025
63	تأخر العمال عن الموعد المحدد للاجتماعات	026
63	تغيب العمال عن العمل بسبب متطلبات الأسرة	027
64	ممارسة العمال لمهامهم طيلة ساعات العمل الرسمي	28

مقدمة :

تحتاج الحياة على سطح الأرض إلى تنظيم الأعمال والأهداف من أجل الوصول إلى الغايات المطلوبة والحصول على السعادة المرجوة ومن أهم ما يرتبط بمفهوم التنظيم هو الوقت فقانون الوقت يسير على الإنسان في كل حياته .

ويعتبر الوقت موردا من الموارد المتاحة للأفراد في المجتمع و المنظمات والمؤسسات الموجودة داخل المجتمع والتي يجب استغلالها بكفاءة فقد أصبح بعدا مهما لا بد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل وقد أصبحت إدارة الوقت احد المعايير الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار في تحديد نجاح فاعلية الإداري بشكل عام ولأن سوء استغلاله يؤثر سلبا على المؤسسة ككل كما يولد لدى بعض العاملين سلبيات عديدة مثل سوء استغلال موارد المؤسسة البشرية والمادية وانتشار بعض العادات والظواهر السيئة في المؤسسة كظاهرة الكسل والتسيب والغيب وعدم تحمل المسؤولية

وإدارة الوقت مفهوم علمي متداخل يتطلب إدارة فعالة في استثمار الوقت وهذا يتطلب إدارة صحيحة لوقت الفراغ والراحة والعطل الأسبوعية والعطل السنوية لأن العمل لا يمكن أن يشمل الزمن كله فالزمن محدود والأعمال كثيرة (يمكننا أن نحقق ما نريد ولكن ليس كل ما نريد).

فقد تنامت في العقدين السابقين دراسة إدارة الوقت في أدبيات الإدارة نظرا لتزايد حدة المنافسة بين المنظمات والطلب المتزايد في الحصول على الخدمة أو المنتج بسرعة عالية باعتبارها أداة رئيسية لتحقيق الفعالية في مرونة رأس المال البشري مما يمنح العاملين قدرة أعلى على التحكم في المهام وجدولتها وترتيب سلوكيات إدارة الوقت بالنجاح الوظيفي الذي يعكس قدرة الفرد على تحقيق المخرجات المرغوبة وذات الصلة بالعمل فإدارة الوقت توجه العاملين نحو توزيع الوقت بالصورة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج في ضوء ندرة الموارد المتمثلة في الوقت المتاح لكونها تساهم في رفع قدرتهم في السيطرة على الوقت المتاح مما سينعكس إيجابيا في أدائهم ونجاح المنظمة.

وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد بإدارة الوقت وأثرها في تحسين الأداء لدى العاملين،حاولنا من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لهذين المتغيرين من خلال تقسيم الدراسة الراهنة إلى خمسة فصول:

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة،وشمل كل الإشكالية والفرضيات، وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة،أهمية الدراسة،المفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت والمفاهيم المتعلقة بالأداء،الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لإدارة الوقت،وشمل كل من النظريات المفسرة لإدارة الوقت،مبادئ متعلقة بإدارة الوقت،الإدارة الفعالة للوقت.

أما الفصل الثالث فقد خصص لأساسيات الأداء.

أما الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الذي تناول فيه مجالات الدراسة ، منهج الدراسة،عينة الدراسة،أدوات جمع البيانات .

أما الفصل الخامس فقد عرض فيه عرض وتحليل المعطيات ، التوصيات و الاقتراحات

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

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

أولاً: إشكالية الدراسة :

يعتبر الوقت من أهم موارد الإدارة في عصرنا الحالي ،حيث أصبح يمثل العنصر الأساسي في قياس الإنتاجية والأرباح، الأمر الذي خلق مشكلة التعامل مع الوقت وإدارته في العديد من النظريات على اختلاف طبيعتها، وهذا ما أكدته المداخل النظرية المفسرة للارتباطات القائمة بين إدارة الوقت في تأثيرها بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، والتي من بينها متغير الأداء حيث نجد " فريدريك تايلور" يؤكد من خلال نظرية الإدارة العلمية عن أهمية إدارة الوقت في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاج من خلال عملي الحركة والزمن ،أي أن الزمن الذي يستغرقه العامل لإنجاز عمل معين وكيفية اختصار هذا الزمن وهذا ما ذهب إليه " جانيت " بوضعه جدول عمل ومخططات تساعد في جداول زمنية للأعمال كأساس للتخطيط والتنظيم وكذلك " جيلبرت " بدراسة إمكانية استئصال الحركات الغير الضرورية لدى العمل وتقسيمه له ¹.

غير أن تناول الإدارة بالمفهوم الحالي، فقد بدأ مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات من طرف الباحث " جيمس ماكي " في كتابه " إدارة الوقت " ².

بعدها ظهرت أبحاث أخرى في مجال إدارة الوقت خاصة مع تزايد التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمواصلات وضخامة المؤسسات وارتفاع التكاليف .

تلك الأبحاث التي بينت مدى أهمية الوقت بالنسبة لهؤلاء الباحثين، حيث يمثل لديهم مورد ثمين وأن تكلفة الوقت الضائع عالية جداً، غير أن طبيعة الوقت الذي ليس كالأشياء يجعلنا لا نحترم وقتنا كثيراً لأن نجاح المؤسسات الاقتصادية وخاصة في ظل المنافسة الكبيرة في عصرنا الحالي، الذي يرتبط بمدى استغلال أمثل للوقت وإدارته بشكل جيد، فكل منتج مرتبط بزمن معين وهذا ما يستوجب التخطيط المسبق لذلك بالإضافة إلى التنظيم للوقت وخاصة الاجتماعية من الوقت نظراً لصعوبة التحكم فيها لأن تلازم الفرد في ذاته وفي محيطه، وذلك قصد النهوض بالمؤسسات وتحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها ، ساهم إلى حد ما في تذبذب الأداء والإنتاج ،

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

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

وهذا ما أبرزته المدرسة النيوكلاسيكية من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات وغيرها .

كما يعتبر الوقت أعلى ما يملكه كل مخلوق على الأرض ،فهو يعتبر من موارد الإدارة المهمة ، إلا أن هذا المفهوم لا يزال ينتابه الغموض لدى الكثيرين سواء من جانب كيفية التخطيط له أو تنظيمه أو التعرف على أساليب التعامل معها ، حيث ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل كبير بالعمل الإداري من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري من خلال ساعات عمله اليومي حيث يساعد التحكم فيها والالتزام بتطبيق قواعدها في التخلص من الضغط الناتج عن تراكم مهام العامل ، والتقليل من سوء التصرف ، ونفادي العراقيل التي تواجه العاملين نحو توزيع الوقت بالصورة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج .

وفي ظل هذا الاختلاف بين هذه الرؤى النظرية والدراسات الامبيريقية نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على طبيعة الأثر القائم بين إدارة الوقت والأداء في بيئة تنظيمية تختلف من حيث مكوناتها وعناصرها وثقافة عمالها عن تلك البيئات التنظيمية التي أجريت فيها الدراسات الإمبيريقية السابقة وهذا بمؤسسة " خرفية الجزائر بالمسيلة" لمختلف أنواع البلاط: " ولاية " المسيلة " من خلال تجسيد الواقع الفعلي لموضوع الدراسة، ومحاولة تحديد الارتباطات القائمة بين متغيري الدراسة،من خلال محاولة الإجابة على السؤال المركزي التالي:

هل هناك أثر لإدارة الوقت على الأداء العمالي بمؤسسة خرفية الجزائر، بولاية المسيلة؟. ومن أجل دراسة ميدانية ملمة لمختلف جوانب الموضوع الأساسية ، قصد الوصول إلى أفضل النتائج، فقد تم طرح عدة تساؤلات فرعية ضمن هذه الإشكالية وهي:

ما أثر تخطيط الوقت على زيادة الإنتاج بمؤسسة خرفية الجزائر بالمسيلة ؟.

ما أثر تنظيم الوقت على الإلتزام العام بمؤسسة خرفية الجزائر بالمسيلة ؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

1-الفرضية الرئيسية : لإدارة الوقت تأثير في تحسين أداء العاملين.

2-الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج بمؤسسة خرفية الجزائر بالمسيلة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير بين تنظيم الوقت والالتزام بمؤسسة خزفية الجزائر بالمسيلة.

ثالثا : أسباب ومبررات اختيار الموضوع .

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

1-الأسباب والمبررات الموضوعية لاختيار الموضوع:

-توفر المراجع حول الموضوع .

-اهتمام العديد من الباحثين بموضوع إدارة الوقت والأداء من زوايا مختلفة.

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

-قلة الدراسات حول الموضوع.

-قابلية إخضاع الدراسة للفحص الميداني.

2-الأسباب والمبررات الذاتية لاختيار الموضوع .

-اندراج موضوع إدارة الوقت والأداء ضمن مجال التخصص .

-اطلاعي على الموضوع في العديد من الكتب والمذكرات .

-ميولي الشخصي لهذا الموضوع

رابعاً : أهداف الدراسة :

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

1-الأهداف الذاتية للدراسة .

- محاولة جمع وترتيب التراث النظري حول موضوع الدراسة.
- محاولة وضع الارتباطات النظرية الملائمة بين متغيرات الدراسة.
- محاولة معرفة الواقع الفعلي لإدارة الوقت والأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة معرفة عناصر ومحددات إدارة الوقت .
- محاولة تحديد أبعاد الأداء ومكوناته .
- محاولة معرفة مضيعات الوقت في المؤسسة.
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الوقت والأداء.

2-الأهداف الميدانية.

- محاولة معرفة الواقع الفعلي لإدارة الوقت وتأثيرها على الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة معرفة عناصر ومحددات إدارة الوقت.
- محاولة تحديد وأبعاد الأداء ومكوناته.
- محاولة معرفة مضيعات الوقت في المؤسسة محل الدراسة .
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت وأثرها في تحسين الأداء العمالي.

خامساً :أهمية الدراسة

- محاولة تسليط الضوء على الجوانب الأساسية في موضوع إدارة الوقت كأداة لتقييم العاملين ورفع أدائهم المهني وكذلك مناقشة الأثر بين إدارة الوقت وأداء العاملين
- تبيان أهمية عنصر الوقت ومتغيراته الأساسية.

- محاولة التعرف على مدى فعالية إدارة الوقت، وتأثيره على أداء العاملين وكيفية إدارته.

الكشف عن المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في المنظمات على إدارة وقتهم، - سعي إلى تقديم مجموعة من التوصيات، التي تساعد على الاستغلال الأمثل لساعات العمل لتحسين أدائهم.

سادسا : مفاهيم الدراسة

1: تعريف إدارة الوقت

أ. تعريف الإدارة : "هي عملية ذهني وسلوكي تسعى إلى استخدام الأمثل للموارد البشري والمالي والمادي، لبلوغ أهداف المنظم والعاملين بها، بأقل تكلف و اعلي جودة."³

ب. تعريف الوقت: " هو منفعة حيث يمكن الأفراد والمنظمات والمجتمعات على اختلاف أنواعها، من الحصول على مبتغاهم في الحيز الزمني المطلوب ."⁴

ويختلف مفهوم إدارة الوقت، وفق تعدد جهات نظر الباحثين ومنها :

تعريف 1 : "هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق و التحفيز و التوجيه والمتابعة و الاتصال ."⁵

تعريف 2: " يعني تحديد الوقت وتنظيمه وتوزيعه توزيعا مناسباً، واستثمار كل لحظة فيه في ضوء مخططات مناسبة، تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها ، والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها."⁶

من خلال التعاريف السابقة: نستنتج إن إدارة الوقت ،هي ضبط الوقت وتنظيمه واستثماره، فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، وهو ما يتطلب تخطيط للإعمال المستقبلية ، في محاولة انجاز اكبر قدر من الأعمال في الأوقات المحددة والقصيرة .

³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار النشر وتوزيع الطباعة، عمان، أردن، 2004، ص 17.

⁴ بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 13.

⁵ زيد منير عبودي، إدارة الوقت في الإدارة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان، أردن، 2006، ص 23.

⁶ قاسم نايف علوان نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 41.

ونستنتج مما سبق أن إدارة الوقت هي عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليها المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح إليهم في المؤسسة أحسن استغلال في إنجاز المهام المناطة بهم، ويتمثل هذا الأسلوب الإداري في التخطيط والتنظيم للوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت، أو الحد منها بقدر المستطاع .

2: مفاهيم الأداء

أ- تعريف الأداء لغة:

إن كلمة الأداء مشتق من الكلمة الإنجليزية، وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية العمل⁷.

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

ب- تعريف الأداء اصطلاحاً :

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

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

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

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

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

⁷مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 15.

ويرى كل من "د جروبر قيصر وجأندريو" أن الأداء يعبر عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" أي هذا التعريف مرتبط بالقبول الاجتماعي بالإضافة إلى الشرعية الاقتصادية.

وفي تعريف آخر للأداء نجد تعريف "ميلر وبروميلي"، حيث يرى كل منهما أن الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، الذي يؤكد فيه على بعدي الكفاءة والفاعلية في تحديد مفهوم الأداء.

في حين نجد "ب.دراكر" يعرف الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

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

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

وكذلك تعريف "ويرسما وروبينز" فيعرفانه على أنه: "قدرة المنظمة على تحقيق طويلة الأمد"

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

من هنا فإن الأداء: هو ناتج ما تحققه المنظمة باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مع تحقيق التوازن بين زيادة الإنتاج والالتزام .

كما يشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات المؤسسة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس الزيادة في الإنتاج والالتزام العمالي في المؤسسة.

سابعا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: الدراسات الأجنبية :

(Macan ,1996) الولايات المتحدة الأمريكية

1-عنوان الدراسة: برنامج تدريبي لإدارة الوقت وأثره على سلوكيات الوقت والمواقف والأداء الوظيفي

2-مشكلة الدراسة: جاءت دراسة (macan.1996) بعنوان 'برنامج تدريبي لإدارة الوقت وأثره على سلوكيات الوقت والمواقف والأداء الوظيفي'، هدفت إلى التعرف إلى تأثير برنامج تدريبي لإدارة الوقت بالتطبيق على تقارير ذاتية لـ 44 موظف في وكالة كبيرة للخدمات الإجتماعية في ميزوري في الولايات المتحدة الأمريكية لسلوكيات إدارة الوقت، وسيطرتهم على وقتهم، ورضاهم الوظيفي، والإستجابة للضغط، وعلى تقديرات المشرفين لأداء موظفيهم.

3-المنهج المعتمد في الدراسة: المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

4-حجم العينة: 44 موظف في وكالة كبيرة للخدمات الإجتماعية في ميزوري في الولايات المتحدة الأمريكية.

5-أهم النتائج

-تبين أن العاملين سجلوا عدم استخدام أكبر لسلوكيات الوقت ، ورضا وظيفي أكبر، وتوتلر أقل بعد البرنامج التدريبي بالمقارنة مع هؤلاء اللذين لم يخضعوا لبرنامج إدارة الوقت التدريبي .

-لم يظهر هناك تغيير مهم للأداء الوظيفي بعد التدريب.

- زاد إدراك العاملين المشاركين في المجموعات التدريبية للسيطرة على وقتهم من 4 إلى 5 أشهر بعد البرنامج التدريبي، وصولاً إلى المجموعة الضابطة.

الدراسة الثانية: الدراسات العربية

دراسة راوية تيسير غزاوي سنة 2012 (2009370023) في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في جامعة اليرموك ، الأردن .

1-عنوان الدراسة: إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم.

2 – مشكلة الدراسة:تمحورت إشكالية الدراسة حول موضوع إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين لنيل شهادة الماجستير ، والتي تحتوي على أن أي دائرة حكومية يتعامل معها المواطن تحتوي على الخدمة الجيدة ، والأداء الكفاء ، والدقة في إنجاز المعاملات ، كذلك التعرف على مفهوم إدارة الوقت وواقع تطبيقه في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال ،ومعرفة مستوى أداء العاملين من وجهة نظرهم، معرفة أثر إدارة الأداء في الدائرة على أداء العاملين، كما تتلخص مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية
ما واقع تطبيق إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال ؟

ما هو أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال ؟

فرضيات الدراسة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a > 0.05$ في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال .

هناك أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a > 0.05$ في مستوى تطبيق إدارة الوقت في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال من وجهة نظرهم.

3 – حجم العينة : قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة والبالغ عددها 181 عاملا وعاملة ، وقد تمت استرجاع 164 استبانة وهو يمثل نسبة 90.6% .

4- المنهج المعتمد في الدراسة: المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع .

5- أهم النتائج

أظهرت نتائج التحليل بأن المستوى العام لإدارة الوقت لدى العاملين دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفعا ، وذلك لحصوله على درجات عالية وبمتوسط حسابي بلغ 3.96.

أظهرت نتائج التحليل بأن مستوى العام للأداء لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال مرتفع ، وذلك لحصوله على درجات عالية وبمتوسط حسابي بلغ 3.90.

الدراسة الثالثة: الدراسة الجزائرية

دراسة (مسعودي حنان) في مؤسسة المصحة الطبية الجراحية –الضياء –ورقلة

1-عنوان الدراسة : أثر إدارة الوقت على الأداء العمالي –دراسة حالة بالمصحة الطبية الجراحية – الضياء –ورقلة -الجزائر

2-مشكلة الدراسة : تمحورت إشكالية الدراسة حول موضوع أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي في مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير – تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،الجزائر.

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين إدارة الوقت وتحسن مستوى أداء العاملين.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين تخطيط الوقت وتحسين مستوى أداء العاملين .

3- المنهج المعتمد في الدراسة:دراسة حالة في مؤسسة المصحة الطبية الجراحية الضياء- ورقلة .

4-حجم العينة: شملت عينة الدراسة 65 عاملا من أصل 70 عاملا في المؤسسة ،حيث قام الباحث بتوزيع 65 استبيان على العينة ،وقد تم استرجاع 60 منها بنسبة 92.30% منها ، وبلغت عدد الاستبيانات المفقودة 05استبيانات.

5- أهم النتائج:

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

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

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

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

-معرفة واقع إدارة الوقت في المؤسسة محل الدراسة.

مرحلة توظيف الدراسة

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الأولى

أوجه التشابه تشابهت دراستي مع دراسة الدراسة الأولى ل(Macan,1996) في الاعتماد على نفس المنهج (المنهج الوصفي)، كذلك في الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات

أوجه الاختلاف اختلفت دراستي مع الدراسة الأولى في المتغير الثاني للدراسة فدراستي تمثلت في إدارة الوقت وأثرها في تحسين أداء العاملين أما الدراسة الأولى فتناولت برنامج تدريبي لإدارة الوقت وأثره على سلوكيات الوقت، كذلك في حجم العينة، سنة الدراسة، مكان الدراسة

فهذه الدراسة أفادتني في اختيار المنهج الوصفي، والاستبانة

الدراسة الثانية

أوجه التشابه تشابهت دراستي مع الدراسة الأولى ل راوية تيسير غزاوي في الموضوع ودراسة الأثر، كما تشابهت في السؤال الأساسي للدراسة، المنهج الوصفي المستعمل في الدراسة الثانية والدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف اختلفت دراستي مع الدراسة الثانية في حجم العينة ومن حيث المكان والزمان الدراسة الثانية الأردن 2012 والدراسة الحالية 2020، كذلك اختلاف في صياغة الفرضيات

فهذه الدراسة أفادتني في تحديد السؤال الرئيسي وفي ضبط الإشكالية .

الدراسة الثالثة

أوجه التشابه تشابهت دراستي مع الدراسة الثالثة ل مسعودي حنان من ناحية الموضوع فكلاهما نفس العنوان ،كذلك من ناحية الإشكالية فكلاهما يدرسان أثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين،تمت الدراسة في نفس البلد الجزائر

أوجه الاختلاف:اختلفت دراستي مع الدراسة الثالثة في صياغة الفرضيات الدراسة الحالية تدرس الأثر والدراسة الثالثة تدرس العلاقة ، اختلفا في حجم العينة ،المنهج المستعمل الدراسة الثالثة دراسة حالة والدراسة الحالية المنهج الوصفي، كذلك الدراسة الحالية أجريت في مصنع خرفية الجزائر بالمسيلة والدراسة الثالثة في المصحة الطبية الجراحية ،ورقلة.

فهذه الدراسة أفادتني في تحديد الأبعاد لكل من إدارة الوقت (التخطيط،التنظيم) وتحسين أداء العاملين (زيادة الإنتاج والإلتزام)

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الخاص بالإطار النظري للدراسة نستخلص الموضوع عموما بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إشكالية الدراسة وفي المبحث الثاني للمفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت والمفاهيم المتعلقة بتحسين أداء العاملين.

كما قمت في المبحث الثالث إلى الدراسات السابقة (الأجنبية ،العربية ،الجزائرية) التي لها صلة بالموضوع

الفصل الثاني : إدارة الوقت

تمهيد:

يختلف مفهوم لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعتهم وظيفتهم، فسلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه التعامل مع الوقت، وبعد تكوين قيم الإنسان تجاه الوقت عملية معقدة، وهي من أكثر الصفات تأثير بالظروف وظهور دوافع جديدة، وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور السرعة، مثل التوتر والقلق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة والعصر، وإذا ما أحسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء إنعكس ذلك بشكل مباشر على أداء العاملين في المؤسسات .

أولاً: مبادئ متعلقة بإدارة الوقت

1 المبادئ المتعلقة بالتخطيط: "التخطيط هو الاختبار من بين المبادئ المتاحة، وتخطيط استخدام الوقت الفرد يتضمن إن يعرف كيف يستخدم حالياً.⁸

1-1 مبدأ تحليل الوقت: يعد تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت، ومن الضروري كأساس الاحتفاظ بجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات، من 15 إلى 30 دقيقة لمدة أسبوعين متتاليتين، فأساس تحليل الوقت يتخذ عادة الشكل للجدول الذي يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية، وتسجيل مع أوقاتها، إذ ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلى فترات كل فترة مدتها 15 د، مع العلم إن بعد الانتهاء من عملية التحليل يجد المدير إن وقتاً كبيراً قد ضاع منه، أو لم يحسب حسابه أصلاً بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

2-1 مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي، بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع أهداف قصيرة الأجل، ومع المهمات، وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، فمعظم الكتاب يتفقون على إن الخطط ينبغي إن تعد يومياً وإن تتألف من قائمة الأعمال وجدول زمني للانجاز، ويبدو إن عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

3-1 مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت المتوفر في يوم العمل لانجاز تلك الأعمال، التي تعتبر ذات أولوية عالية، حيث تقوم بذلك بعد إن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية، وذلك حسب أولوياتها، وتخصيص الوقت المتاح لانجازها، ويتم تحديد الأولويات بثلاث طرق هما:

أ: لا يمكن تفويضها وملحة ومهمة .

ب: تعتمد على ظاهرة إن الأشياء التي نعتبرها متاحة ليست دائماً مهمة .

ج: تتم بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن تفويضها .

⁸مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، الطبعة الثانية، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 102-92.

1-4 مبدأ المرونة :حيث يجب إن تكون المرونة من الأمور الرئيسية ،التي تأخذ في الاعتبار عند اختبار الخطط ،فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي ،إي انه يجب إلا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي إن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن إن تجدرول فيه المهام، فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد إن عدم المرونة في الجدول لا يمكن إن يجعله قادرا على إتباعه.

2 المبادئ المتعلقة بالتنظيم: تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته، حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته واهم مبادئ التنظيم .

1-2 مبدأ التفويض: إن تفويض كل العمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية ،وتبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بان يتم أولا، تحديد إي من هذه الأعمال يمكن تفويضها، كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتا حرا يستطيع من خلاله إن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها ،ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها، ينبغي على المدير إن يتبع مبادئ التفويض المعروفة الراسخة .

2-2 مبدأ تقسيم نشاط العمل: كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها ،والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية .

2-3 مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها، بحيث تقل مدة المقاطعات غير الضرورية ،وذلك بتقسيم النشاطات وتجميعها حسب التشابه الموجود بينهما، فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي المرؤوسون مع مديرهم في وقت معين والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد ،ثم تحديد موعد للاجتماعات في وقت معين ، مما يؤدي إلى تحسين فعالية انجاز المهام التي ستؤدي إلى توفير الوقت.

2-4 مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية :إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ،ينبغي التقليل منها فتنظيم العمل والعاملين، بحيث نقلل من كمية العمل الروتيني الذي سيؤدي إلى استخدام أكثر

فعالية للوقت، والأعمال الروتينية هي إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة وقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين 30 و50 بالمئة من الوقت المتاح لهم .

3 المبادئ المتعلقة بالرقابة: فيعد التخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة، ويبقى فقط تنفيذ الخطة المتابعة اليومية، ويتطلب القيام بعملية الرقابة المبادئ التالية:

3-1: مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة: فتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلائم مع الأهداف والظروف المحيطة في الرقابة بذاتها .

3-2: مبدأ إعادة التحليل: ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت مرة كل ستة أشهر والعودة إلى العادات السيئة في إدارة الوقت .

3-3: مبدأ تحليل الوقت: حيث يتم إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر على الأقل، فقد وجد إن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المدراء يعودون لممارساتهم القديمة، ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من الوقت الأخر.

ثانياً: نظريات إدارة الوقت :

1 نظرية الإدارة : (المدرسة الكلاسيكية) للثورة الصناعية والتطور التكنولوجي ،الذي أعقب الثورة الصناعية التي شهدتها الدول الصناعية نهاية القرن التاسع عشر، مما جعلهم يركزون على طرق دراسة الحركة والزمن لتحليل العمق، ولتحديد العمل وتحديد أفضل طريقة للأداء، بهدف زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة، وأقل جهد وأقصر وقتن ممكن .

إن دراسة الوقت بأسلوب علمي، فقد تبلورت في عهد المدرسة الكلاسيكية ،التي جاءت فقد قام فريدريك تايلور⁹الذي يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية، بإجراء تجاربه على دراسة الحركة والزمن ،عندما بدأ عمله لدى شركة (بيت لحم للفولاذ)لاحظ أن ضياعا كبيرا في الإنتاج،نتيجة سوء استغلال الوقت، وأن ما كان ينتج في يوم واحد والآن يجب أن ينتج في ساعات أقل،من خلال تطبيق المبادئ والقواعد العلمية التالية :

أ: تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل محل الحدس والتخمين .

ب: الاختبار العلمي للعاملين وتدريبهم وتطويرهم ،بدلا من ترك مسؤولية اختيار العمل للعامل نفسه .

ج: التعاون بين الإدارة والعاملين لتنفيذ الأعمال ،وفقا للمبادئ العملية التي تم تطويرها .

د: تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال ،بنسب متساوية بحيث تتولى الإدارة مهمة التخطيط .

هـ: التخلص من الحركات الغير الضرورية .

و: دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية بالنسبة لتركيب الأفراد .

ن: تسجيل وصف كامل لحركة من هذه الحركات، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء ،كل مما سبق يتضح أن رواد المدرسة الكلاسيكية ركزوا على زيادة الإنتاجية ،وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل ،وذلك من خلال التركيز على دراسة الحركة والزمن و الاختيار العلمي للعمل وتدريبهم وتحفيزهم ماديا ،من أجل أن يؤدي كل عامل أقصى إنتاجية بوقت أقصر .⁹

⁹فريدريك تايلور،ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم تايلور 1841-1925 وكان يعمل مهندسا بإحدى شركات الصلب الأمريكية ونشر كتابه الإدارة العلمية عام 1911.

2-نظرية العلاقات الإنسانية: (المدرسة السلوكية)

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو على بناء المنظمة، من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل وخارج المنظمة، ومن أشهر الدراسات التي أجراها إلتون مايو و مساعده روثلسبرغ في مصانع وسترن إلكترىك في مناطق هوثورن الصناعية، فقد ركز مايو دراسته على ظاهرة تغيب العمال عن العمل وعلاقتها بتصرفات الإدارة معهم، بالإضافة إلى تأثير العلاقة الاجتماعية بين العمال في إنتاجيتهم، وأثر بعض العوامل كالضوء وساعات العمل في الإنتاج، فقد أجرى تجربة الجدولة للعمل على عدة من الأشخاص لدراسة أثر ساعات العمل وتوزيعها وفترات الاستراحة أثناء العمل وتوقيتها في كفاية الإنتاجية، إلا أن النتائج كانت لا تأثير لها في الإنتاجية، إذا استمر معدل الإنتاج في تزايد بعد إعادة جدولة العمل إلى وضعها الأصلي، وتتجلى أهمية دور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية :

أ: إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرائف وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين، وتساعدهم في سرعة العمل الإنجاز.

ب: إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات، وزيادة حجم المشروعات الكبيرة، مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد، فالمدیر الذي كان يدير منظمة صغيرة سيجد صعوبات كثيرة في إدارة كبيرة، فيها من التدخلات والإمكانات التقائية، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من قدرته وإمكانياته وخبراته التي اكتسبها من قبل، ولن يستطيع مواكبة التطور إلا بإجراء التدريب والتأهيل للإدارة المنظمة الكبيرة، وبالطبع فإن هذا يحتاج للكثير من الوقت للوصول إلى ذلك.

ج: إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فالعامل المبتدئ الذي دخل المنظمة صغير السن لا يفكر إلى في المستقبل، ويحس بالماضي ليتخذ منه قواعد ومبادئ يمكن أن يستفيد منها في عمله المستقبلي، إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على الأفراد العاملين وتساعدهم في العمل والإنجاز، بالرغم من أن بعض رواد المدرسة السلوكية اهتموا بالوقت، من خلال الجوانب الاجتماعية والإنسانية، وذلك بدراسة أثر أزمنا الراحة والعطل الأسبوعية على رفع معنويات العمال وحفزهم على العمل، من اجل زيادة الإنتاجية من خلال تنمية الشعور لدى كل فرد بأنه كائن اجتماعي إنساني قادر على العطاء، إلا أن دراسة الوقت بأسلوب علمي يعود فضلها إلى المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بدراسة الحركة والزمن.

3 نظرية الإدارة الحديثة: (المدارس الإدارية الحديثة) 10

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

فدراكر "اعتبر الوقت أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة، في قياس إنتاجية المنظمة باعتباره احد الموارد الهامة والنادرة والثرينة "

وايت مور "اعتمد الوقت كمؤشر من مؤشرات قياس العمل والأداء داخل المنظمات"
أ :نظرية اتخاذ القرارات:

من أشهر رواد هذه النظرية هربرت سايمون، فقد استفادت هذه النظرية من النظريات السابقة، وأضافت إليها وطورت مفاهيمها واحتلت إدارة الوقت فيها مكانا بارزا، استعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج .

كما يعتبر هربرت سايمون من الأوائل الذين تنبهوا إلى استخدام الكمبيوتر والاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة، وذلك لأن قدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الناس العاديين .

ب : النظرية الرياضية :

اعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلاتها وإدارة وقتها، حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة، هي مرحلة الإنتاج الأقصى وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية، وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب.

¹⁰نور الدين حروش، رقيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، الأردن، عمان، ص107

ثالثاً: الإدارة الفعالة للوقت

إذا كان الوقت موزعاً على بني البشر بالتساوي، فإن المشكلة الأساسية ليست في مدى العمل في توزيعه بل في فعالية توظيفه، وإن المدير الفعال هو الذي يستخدم قائمة الأعمال المطلوب إنجازها، مما يجعل مسألة تحديد الأولويات لديه مسألة على درجة عالية من الأهمية .

1: مضيعات الوقت

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

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي، يتغير بتغير الظروف والأزمات والأماكن والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، أو يستخدم وقتنا بطريقة غير ملائمة، أو انه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله .

2 : العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت

أ.العوامل بشكل عام كما وضحها "دركر":

1- سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم :

الإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع الوقت، العديد من العاملين وخاصة وقت المدير، ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى .

2- تضخم أو زيادة عدد العاملين :

تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم البعض ويتبادلوا الزيارات والأحاديث .

3- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول :

إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على التقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى.

4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال :

تشكل المعلومات حجز الزاوية في عمل المدير، وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات، أو نتيجة لوصول المعلومات الدقيقة.

5- الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير ناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء والتفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل والمجالات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة

6- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجالات

ب.العوامل والعمليات الإدارية كما وضحها "ماكينزي"

تتخلل مضيعات الوقت مختلف العمليات الإدارية وذلك كما يلي:

1-التخطيط:

-عدم وجود أهداف أو أولويات أو خطط يومية .

-الانتقال من عمل إلى آخر قبل الانتهاء من الأول.

-عدم وجود مواعيد محددة للانتهاء من المهام .

-القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد تقديرات غير واقعية للوقت .

2-التنظيم:

-وجود مكتب تتكدس عليه الأوراق والملفات.

-تكرار الجهود.

-عدم وجود المسؤوليات والسلطات .

-وجود أكثر من رئيسي واحد للموظف.

3-التوظيف:

-وجود مرؤوسين غير مدربين وغير أكفاء .

-الفوضى وانعدام الانضباط الداخلي.

-كثرة عدد الموظفين أو قلتهم .

4-التوجيه:

-الإصرار على أداء العمل شخصيا.

-التفويض غير فعال لسلطة ما.

-ضعف القدرة على التكيف .

5-الاتصال:

-كثرة الاجتماعات واللجان .

-الاتصال غير واضح .

-عدم القدرة على الإنصات .

-الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين.

6-اتخاذ القرارات:

-اتخاذ قرارات متسرعة .

-التردد في اتخاذ القرارات والمماطلة.

-الحرص على جمع كل الحقائق.

-القرارات بواسطة اللجان.

رابعا:مناهج الإدارة الفعالة للوقت :

1-منهج التنظيم:

يقدم هذا المنهج على أن معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى وغياب النظام، وما يترتب على ذلك من اختلاط الأمور، حيث لا يجد الإداري ما يريده عندما يحتاجه ويصبح الحل المنطقي في بناء النظم التي تهتم بالتنظيم في ثلاثة مجالات :

أ-تنظيم الأشياء: أي ضبط كل شيء بدءا بمفاتيح الأبواب إلى الحاسبات إلى دواليب الملفات إلى الأرفق إلى المساحات في المكاتب وحتى المنازل .

ب-تنظيم المهام: أي إعطاء الأوامر وتحديد خطوات التنفيذ باستخدام قوائم بسيطة، أو خرائط معقدة أو حتى برامج كمبيوتر تخطط لإدارة المشاريع.

ج-تنظيم الأفراد: أي تحديد ما يمكن أن يقوم به الإداري ومن يعملون معه، ثم تفويض الأعمال لديهم ثم بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى يتمكن هذا الإداري من التحكم فيما يجري .

من أهم نقاط القوة في هذا المنهج أن التنظيم يوفر الوقت والجهد والتكلفة، إذ لا يضيع الوقت في البحث أو كتابة التقارير .

2-منهج المسؤولية الشخصية : الهدف من هذا المنهج هو حماية الوقت من الضياع، حتى

يتحقق التركيز والإنتاج فالجميع محاصر بطلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة، ولذلك يرى هذا المنهج انه إذا لم يتصرف المدير بحزم حيال هذا الهجوم على وقته فسينهار النظام كله.

قوة هذا المنهج تنبع من اعتباره أن الوقت هو مسؤولية شخصية، يجب مساعدة الفرد على حمايته من الضياع حتى يمكن استغلاله في الإبداع والتركيز في عمل خلاق.

3-منهج الإنجاز :

منهج تحقيق الإنجاز فهو يقوم على مبدأ اعرف ما تريده، ثم ركز على جهدك لتحقيق الإنجاز المطلوب من خلال عدد أساليب التخطيط المتنوعة، مثل التخطيط القصير أو المتوسط أو طويل الأجل ووضع الأهداف ووضع السيناريوهات وحفز الذات وإنهاض المهمة والحماس من خلال تهيئة حالة ذهنية ايجابية تسعى لتحقيق ما تريده .

4-منهج التسلسل :

يعتمد هذا المنهج على مبدأ يمكنك أن تفعل ما تريد، ولكن ليس كل ما تريد " فهو يعتمد على المزج بين منهج الهدف الذي يسعى الفرد لتحقيقه، مضافا إليه مبدأ التسلسل في تحقيق الأهداف".

ولهذا المنهج عدة أساليب للتطبيق متنوعة، منها مثلا أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهام بافتراض تحديد ما يريده الفرد.

5-منهج الأدوات المساعدة :

يقوم هذا المنهج إلى السعي لرفع قدرة المرء على الإدارة الأفضل في استخدام الوقت المتاح لهم وأيضا كافة نواحي الحياة باستخدام بعض الأدوات التي تضمن تنظيم المهام والوصول إلى المعلومات بسهولة، وتساعد على جعل أكثر فعالية مما ينعكس على الاستخدام الأمثل أيضا للوقت، ويؤدي لتحقيق أفضل النتائج وهذه الأدوات متنوعة مثل الحاسب الآلي أو المذكرة أو الخطط.

-وضع الأهداف ووضوحها .

-تنظيم المهام وترتيبها .

-الاستخدام المنظم والسريع للوقت والجهد.

6-منهج مهارة إدارة الوقت :

هذا المنهج يقوم على أساس أن إدارة الوقت: هي مهارة شخصية تحتاج إلى إتقان عدة أشياء:

-استخدام تقاويم وأجندات المواعيد .

-تحقيق الأهداف .

-تنظيم جيد ودقيق لمهام العمل والأفراد.

-وضع خطة تتضمن أوويات العمل المطلوب .

هذا المنهج التنظيمي شائع وقائم ،على أن غياب مهارة التخطيط ووضع الأهداف والتفويض سيؤثر على التنظيم، ولذلك يلجأ كثير من المنظمات إلى وسائل تعليمية لتعليم العاملين الأساسيات.

7-منهج التمتع الطبيعي بالحياة:

يقوم هذا المنهج على التدفق لحياة متفتحة ،ومتدفقة وتلقائية والتمتع بالحياة الطبيعية السهلة المستندة إلى التركيز على السلام والاستقرار الداخلي ،والتوافق الداخلي للذات و الانسجام مع الطبيعة بعيد عن إلحاح الظروف التي تضغط علينا فهذا المنهج بمثابة حركة مضادة لتلك الأساليب التقليدية لإدارة الوقت

8-منهج تأثير الذات:

يهتم هذا المنهج بالمبادئ التي تشكل السلوك فيقود إلى إدراك الذات ،ومن ثم تطويرها إذ يعتقد أن هناك مؤثرات تأتي من البيئة الاجتماعية، والموروثات مسببة سلوكيات الهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت، ولكن هذا المنهج لا يعالج إلا جانباً واحداً من مشكلات إدارة الوقت ،فالفهم الإداري لذاته هو جزء من أجزاء التغيير الفعال في إدارته لوقته فقط.

خامسا: أساليب وخطوات الإدارة الناجحة للوقت.

1: أساليب الإدارة الناجحة للوقت .

لقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من الأساليب لإدارة الوقت بشكل فعال من أهمها:

1-1- التخطيط الجيد للعمل:

فالتخطيط هو الأمر الذي تبدأ به كل الأمور القيادية والإدارية، فالتحضير المسبق العقلاني هو الدليل الذي يبين للمرء أين يجب أن يذهب وكيف أن يمكن أن يصل إلى هناك بالاتجاه الصحيح، فالتخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت، لأنه بدون التخطيط الفعال للوقت لا يمكن التخلص من العوامل المؤثرة فيه.

1-2- التنظيم الفعال:

إن لتنظيم الفعال دورا كبيرا في الاستفادة من مرونة الوقت لإنجاز الأعمال نوال مقصود بالتنظيم هنا هو جمع وإعداد أهم الأمور التي تساعد في إنجاز أعمال المدير، كتنظيم مكان العمل والتخلص من أكداش المعاملات، أنظمة حفظ الملفات إضافة إلى بعض الأمور الوظيفية اليومية التي يقوم بها المدير .

1-3- إحباط المقاطعات أو التقليل منها:

كالزيارات والمكالمات الهاتفية، الاجتماعات غير الضرورية، ولكن يمكن التغلب على هذه العوائق وتحديد عملها .

أ-الزيارات:

لتطوير كفاءة التعامل مع الزوار والمراجعين والموظفين يجب إتباع ما يلي:

-التخلص من سياسة الباب المفتوح .

-إعطاء السكرتيرة الصلاحية في تحديد المواعيد وغربله الزوار.

-قيام المدير بزيارة مكاتب المرؤوسين بنفسه .

-استقبال الزائر خارج المكتب وعدم السماح له بالاستقرار.

-إن كل هذه النقاط ستساعد المدير على تطوير كفاءته في التعامل مع الزوار غير المتوقعين، وبالتالي توفير الكثير من الوقت .

ب-المكالمات الهاتفية:

يعتبر الهاتف سلاحا ذا حدين بإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه أن يضيع الكثير منه، أيضا ويمكن إدارة الهاتف على النحو التالي:

-تحديد زمن المكالمة قبل البدء فيها .

-الدخول في صلب الموضوع مباشرة.

-تخصيص وقت معين لإجراء المكالمات اليومية .

-القيام بتوكيل استلام المكالمات الهاتفية لشخص آخر.

-استخدام الهاتف عند الضرورة فقط.

ج-الاجتماعات"

يتم الاجتماع عندما يتواجد المدير مع شخصين أو أكثر سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، ولزيادة فعالية الاجتماعات يجب إتباع ما يلي:

-تحديد هدف الاجتماع .

-التحضير للاجتماع بتحديد وقته ومكانة الفترة الزمنية التي تلزمه .

-اختيار رئيس الاجتماع .

-تسجيل النتائج وتقييمها .

-تحديد القرارات المطلوب تنفيذها.

د-اتخاذ القرارات الصحيحة في حينها:

يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات عبارة عن البحث عن البدائل الممكن استخدامها للوصول إلى هدف معين، ومن ثم مقارنة وتقييم تلك البدائل بحيث نصل إلى بديل واحد، فنختاره ليطم تطبيقه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

ه-التفويض الفعال للصلاحيات:

وهذا الأسلوب يعتبر من العادات الإيجابية والمهارات الإدارية، وذلك بتنفيذ العمل من خلال آخرين مما يساعد على توفير وقت المدير وزيادة خبرة الأفراد ونموهم بتدريبهم على تحمل

المسؤولية، ورفع الروح المعنوية في نفوس المرؤوسين ، وذلك بإشراكهم في المسؤولية واتخاذ القرار ،حيث أن قيام المدير بالتفويض يمكنه من توفير الوقت وتخصيصه للأمور الاستثنائية وترك الأمور الروتينية للمرؤوسين، ومنه القيام بعملية التفويض الفعالة ضرورية لإدارة الوقت الفعال .

و-إدارة وقت المرؤوسين:

يحتاج المرؤوسين إلى إرشادات مديريهم لتطوير وقتهم بشكل جيد ،فكثيرا ما نجد من بين مسببات ضياع وقت المدير من حيث عدم إعطاءه الصلاحيات الكافية لمرؤوسيه ،أو عدم وضوح أوامره وتعليماته، وفيما يلي بعض المقترحات التي يمكن أن يطبقها المدير لتساعده في الأخذ بيد مرؤوسيه في إدارة وقته ووقتهم .

-التأكد من معرفة المرؤوسين معرفة كاملة بمسؤولياتهم وطبيعة العمل الذي يقومون به، وذلك بتوفير الوقت اللازم لشرح مسؤولياتهم وطريقة التعامل المطلوبة، منهم مع باقي الأقسام والتنسيق بين وقت المدير وأوقاتهم .

-وضع مقياس الأداء و إعلامهم به وبطريقة قياسه ،وهذا سيحد كثيرا من الوقت المستغرق في حل مشاكل العمل ومراقبته.

جعل إدارة الوقت بفعالية أحد أهداف التنظيم الهام وعدم القيام بأي تبديل أو تعديل بدون تباحث والوصول إلى اتفاق.

2:خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت :

تتلخص خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت كالآتي:

ا-مراجعة الأهداف والخطط والأولويات .

يجب على الفرد أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته ،لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن له أن ينظم وقته ويديره إدارة جيدة .

ب-الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل.

في إدارة الوقت بشكل جيد هي أن يقوم الفرد بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصير (سنة مثلا)، يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها و تواريخ بداية ونهاية إنجازها ومواعيده الشخصية .

ج-وضع قائمة إنجاز يومية في إدارة الوقت بشكل جيد ، هي أن يكون للفرد يوميا قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي أو تكاسل، ويجب أن يراعي عند وضع قائمة إنجازاته اليومية عدة نقاط أهمها:

-جعل وضع القائمة اليومية جزءا من حياة الفرد.

-لا يبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية .

د-سد منافذ الهروب:

وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها من مسؤولياته التي تخطط لإنجازها وخاصة الصعبة كتصرفه عنها مثل:الكسل , التردد, التأجيل, التسويق, الترويح الزائد عن النفس،

ويجب على الفرد أن يتذكر دائما أن النجاح يرتبط أولا بالتوكل على الله عز وجل، ثم بمواجهة المسؤوليات الثقيلة والصعبة عليه، وإن الفشل يرتبط بالتسويق والهروب ،كما يجب عليه إذا ما اختلطت عليه وإن فشل الأولويات و وجد نفسه يتهرب من بعض مسؤولياته ،وتضييع وقته في سأل نفسه الأسئلة التالية:

أ-ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن، أو ما أفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة ؟

ب-ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي ؟ والمشاعر المترتبة على التسويق والتردد ؟

5-أستغل الأوقات الهامشية:

والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال.

مثل:استخدام السيارة,انتظار الوجبات,توقع الزوار والانتظار لدى الطبيب ،وهي تزيد كلما قل تنظيم الفرد لوقته وحياته .

ويجب عليه أن يتأمل كيف يقضي دائما وقته ثم يحلله ويحدد مواقع الأوقات الهامشية.

6-لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم، وما يرون أنه مهم وضروري وتسلبه فعاليته ووقته ،يتم ذلك استسلام الفرد للأمور العاجلة غير الضرورية ،عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته.

حاولنا من خلال هذا الفصل نستخلص الموضوع عموماً بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مبادئ إدارة الوقت (التخطيط، التنظيم، الرقابة.....)، وحيث تطرقنا في المبحث الثاني إلى نظريات إدارة الوقت (نظرية الإدارة المدرسة الكلاسيكية، نظريات العلاقات الإنسانية، نظرية الإدارة الحديثة).

الفصل الثالث: تحسين الأداء لدى العاملين

تمهيد:

إن إدارة الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، كما أن الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها كما أن

تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية لتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى فرق العمل ومنه يأتي الفصل الثالث في عموميات حول الأداء العمالي الذي يتطرق إلى مبحث:

يتمثل في أساسيات إدارة الأداء .

أولاً: أساسيات الأداء.

1: مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء فيما يلي : "7

أ- كمية العمل :

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

ب- نوعية العمل :

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

ج- نمط إنجاز العمل :

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

2: مكونات الأداء .

حرصا على الفعالية يجب أن يشمل نظام إدارة الأداء المكونات الخمسة التالية :

أ- خطة التطوير والأداء .

ب- التدريب والتغذية الراجعة.

ج- مراجعة الأداء وتقييمه .

د- المكافآت والاعتراف .

هـ- تطوير الموظفين وتعلمهم.

يعتبر تخطيط التطوير والأداء جهدا تعاونيا بين الموظفين والمشرفين بما أنهم مسئولون عن النتائج النهائية، تدرج خطة التطوير والأداء لائحة بأهداف التطوير والأداء لكل مرحلة أداء وتوضح التوقعات وتضع المعايير.

من أجل تحقيق النتائج واكتساب المعرفة والمهارات أو تحسينها.

التغذية راجعة لمعلومات منظمة يقدمها شخص ما إلى شخص آخر حول واقع أعماله أو سلوكياته، إنها عمليات نقل ما تختبره وتراقبه وتفكر فيه وتشعر به إزاء بعض أوجه أداء الموظف، وفي هذه العملية يلزم معطي التغذية الراجعة ومتلقيها بعضهما البعض، كما تشمل منافع عملية فاعلة للتدريب والتغذية الراجعة ما يلي:

الأداء المعزز.

العلاقات وبيئة العمل المحسنة.

الرضا الوظيفي المتزايد .

تحسين الاحتفاظ بالموظفين.

كما يعتبر تقييم الأداء ومراجعتة عملية رسمية، وتتم مراجعة أداء عمل الموظف وتقييمه من خلالها في نهاية فترة الأداء، تستخدم هذه العملية من أجل تحديد نتائج الأداء مقابل أهداف التطوير والأداء المحددة في بداية فترة الأداء، وإعادة ما يتخذ شكل مناقشة بين مشرف مباشر وموظف ما وفي منظمات عديدة يتم جمع مداخلات إضافية بطرق مختلفة من زملاء كل موظف، مثلا المشرف عليهم أو مدير المستوى التالي أو الزملاء.

يتم تصميم برنامج مكافآت من أجل الاعتراف بنتائج أدائهم كأفراد وضمن مجموعات، وهو يهدف إلى مكافأة الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم الاستثنائية خدمة لوحداتهم وللمنظمة وفق مهمة المنظمة وقيمها.

يؤمن هذا البرنامج بيئة يشعر الموظف فيها بقيمته، فهذا يحمس الموظفين الحاصلين على مكافآت فحب، الآخرون أيضا من أجل نوعية عمل أفضل وإنتاجية أعلى، يحفز امتياز المنظمة ويحسن نسبة الاحتفاظ بالموظفين ويعزز وفاء الموظف إلى المنظمة.

يشمل تعلم الموظفين وتطورهم أنشطة مختلفة تهدف إلى دعم الموظفين في تحقيق توقعات الأداء والنمو مهنيا، كما من المرجح أن تدعم المنظمات أنشطة تعلم الموظفين وتطورهم عندما تتماشى الحاجات والأهداف الفردية مع حاجات المنظمة، و أهداف حرصا على فعالية تعلم الموظفين وتطورهم وفعاليتها على المنظمات .

ثانيا- نتائج الأداء.

يحقق نظام الأداء الفعال مجموعة من النتائج، تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين وتتبلور أهم تلك النتائج في ما يلي:

أ-نتائج الأداء على العاملين:

- توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقديم والمحاسبة عن الأداء.
- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.
- تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة .
- توفير معلومات متجددة وصحية من مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المرؤوسين.
- العدالة في توزيع الحوافر والمكافآت على أساس نتائج الأداء.
- مساعدة العاملين على إجادة العمل وتحقيق الأهداف .
- توضيح أهمية إدارة الأداء في تنمية قدرات ومهارات العاملين .

ب- نتائج الأداء على المنتج:

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقا للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء .

-تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات . -
تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها صيانتها بواسطة
المستخدمين .

نتائج الأداء على المنظمة:

- تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.
- آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعة والكشف عن معوقاته وسلبياته.
- آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب تكرار عيوب الأداء.
- أسباب موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في تقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.
- توفير النفقات بمنع الإسراف والطاقة في الخدمات والوقت .

ثالثا- أهداف الأداء:

-تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين، هو وظيفة هامة وأفضل وظائف
أخرى، كالحوافز والتدريب والاتصالات والإشراف وغيرها .

-تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين:

-تحديد الأهداف.

-تقديم الأداء .

-تطوير العاملين.

إنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية، حيث أثبتت التجارب والدراسات إن تقييم الأداء التقليدي
يؤتي بنتائج سلبية على الإنتاج وإنتاجية العاملين.

تساهم عملية إدارة الأداء في سرعة التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى، خاصة
في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التغيير.

رابعاً: أهمية الأداء .

يمكن القول من خلال ما كتبه الباحثون وما نتج عن الدراسات الميدانية في هذا الشأن بأن أهمية عملية إدارة الأداء، تتبع من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:

-أنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمنهج إدارة الجودة الشاملة : " ت.م.ب " حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.

¹¹سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر، 2009، ص38.

خلاصة :

يعتبر الأداء عملية تحديد توقعات الأداء الواضحة وحاجات التطوير والحرص على تأمين التدريب المستمر للعمال، وتطويرهم ومراقبتهم وتقييمهم وتساعد هذه العملية على المحافظة على الأداء أو تحسينه وفي تطوير المعرفة والسلوكيات .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد استعراض الجانب النظري من الدراسة، وأهم المفاهيم الخاصة بإدارة الوقت والأداء العمالي، ونظرا لأهمية الموضوع، وتدعيما لما تم عرضه سابقا، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي محاولة التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت والأداء من خلال مؤشرات بعض أبعاد إدارة الوقت والأداء، وقد إرتأيت أن أقدم مجالات الدراسة، وتتمثل في المجال الزمني للدراسة، المجال المكاني الذي أقدم من خلاله المكان الذي أجريت فيه الدراسة، كما أخذت لمحة تاريخية عن هذه المؤسسة، بالإضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة خزفية الجزائر بالمسيلة.

أ-التعريف بالمؤسسة :تعمل بمؤسسة خزفية الجزائر لمختلف أنواع البلاط والزخرفات البنائية للأرضية والجدران.

ب-الموقع الجغرافي:تقع مؤسسة خزفية الجزائر بالمسيلة جنوب غرب بلدية المسيلة يحدها من الجهة الشمالية الطريق الرابط بين المسيلة و بوسعادة ،وفي الجهة الشرقية وحدة الحماية المدنية ،وفي الجهة الغربية مصنع تليف وشائع المحركات ، وفي الجهة الجنوبية مستودع شحن الحديد.

ج-لمحة تاريخية:

تأسست مؤسسة خزفية الجزائر بالمسيلة سنة 2008 ،من طرف المؤسس زطشي ،حيث دامت فترة تركيب الوشائع والأجهزة الصناعية أربع سنوات، أي بدأ الشروع في عملية الإنتاج سنة 2012 ،فكانت بداية المؤسسة عبارة أنواع بسيطة ذو جودة متوسطة، إلا أنه في سنة 2014 تم تحسينها وأصبحت تنتج بجودة عالية ،وهي سارية الفعالية إلى يومنا هذا.

2- المجال الزمني : أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 30 ماي 2020 إلى 10 جوان 2020، وهي مرحلة توزيع الاستثمارات على العمال وجمعها .

3- المجال البشري : أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة التي يبلغ عددها 80 عامل.

4- المجال الموضوعي:احتضنت الدراسة بمتغيرين إدارة الوقت كمتغير مستقل، وتحسين الأداء لدى العاملين كمتغير تابع.

ثانياً: منهج الدراسة .

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

وقد قمت في دراستي هذه باستعمال المنهج الوصفي ،لأنني بغرض جمع حقائق عن ظاهرة ثم تحليلها للوصول إلى تعاميم خاصة بالظاهرة.

كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أيضا في إجراء الدراسة لكونه أكثر المناهج استخداما، حيث اعتمدت على مدخل الدراسات الوثائقية التي ساعد في إعداد الإطار النظري للدراسة ،بالإضافة إلى مدخل المسح الاجتماعي بالعينة من أجل إبراز العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين .

ثالثا- عينة الدراسة وكيفية اختيارها .

بلغ إجمالي عمال المؤسسة ب : " 80 " عامل عاملا على اختلاف مسؤولياتهم وقد تم اختيار عينة من المؤسسة لتكون مجتمع الدراسة وتتكون هذه العينة من (20) عامل ،وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (20 بالمائة) من مجموع العمال، وتم توزيع الاستمارات على جميع أفراد العينة لتشكل ما نسبة (20 بالمائة) من حجم العينة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي وقد تم استرجاع (17) استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة .

رابعا :أدوات جمع البيانات

1-الاستمارة

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

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

- العبارات الخاصة بإدارة الوقت:تتكون من 11 عبارة منها 6 عبارات خاصة ببيد تخطيط الوقت و5 عبارات خاصة ببيد تنظيم الوقت.

-العبارات الخاصة بالأداء : تتكون من عشر (11) عبارة منها (05) عبارات خاصة ببيد زيادة الإنتاج و(06) عبارات خاصة بالالتزام .

خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل والمتعلق بالجانب الميداني بالتعريف بمجالات الدراسة، وذلك فيما يخص المجال المكاني أين قدمنا تعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث الموقع الجغرافي ، كما قدمنا تعريف بالمجال الزمني والبشري للدراسة الميدانية ، بالإضافة إلى العينة ونوعها وكيفية اختيارها ، وأدوات جمع البيانات التي تتمثل في الاستمارة ، كما تطرقنا إلى المنهج المستخدم ، وكذلك الأسلوبين المعتمدين في التحليل وهما أسلوب التحليل الكمي ، وأسلوب التحليل الكيفي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

لدراسة الموضوع المتعلق بإدارة الوقت وأثرها في تحسين الأداء لدى العاملين بمؤسسة خزفية الجزائر بالمسيلة لمختلف أنواع البلاط، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة ضمن استمارة موجهة إلى عمال المؤسسة، والإجابة على الأسئلة التي تساعدنا على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

سيتم تحليل البيانات الموجودة في الاستمارة ، والتي تخص محاور الدراسة.

المحور الأول: إدارة البيانات الشخصية

جدول رقم 01: يوضح متغير الجنس للعمال.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	17	100%
أنثى	0	0%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 01 ، والمتعلقة بمتغير الجنس للعمال أن 100% من المبحوثين ذكور في حين نسبة الإناث 0% وهذا يتماشى مع طبيعة العمل في المؤسسة التي تحتاج إلى الجهد العضلي عبر مختلف مراحل عملية الإنتاج ، في حين أكدت لي العديد من الملاحظات أثناء تواجدي بالمؤسسة إن مجال الإناث لا يتعدى مجال العمل الإداري، وهذا ما يبرر تواجد الذكور بكثرة في المؤسسة.

جدول رقم 02: يوضح متغير الفئة العمرية للعمال.

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	47.05%
من 30 إلى 39 سنة	6	35.29%
من 40 إلى 49 سنة	3	17.64%
من 50 فما فوق	0	0%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم 02 ، والمتعلقة بالفئة العمرية للعمال ، يتضح إن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 47.05% من المبحوثين شباب لا تزيد أعمارهم عن 30 سنة .

جدول رقم 03: يوضح متغير الحالة العائلية للعمال.

الحالة العائلية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	9	52.49%
متزوج	8	47.05%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

تبين من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم 03، والمتعلقة بالحالة العائلية للعمال أن نسبة 52.49 من أفراد العينة عزاب، وأن نسبة 47.05 من أفراد العينة متزوجون، أما فيما يخص المطلقون والأرامل فلم تسجل أي حالة، وهذا ما يفسر الاستقرار السائد في المؤسسة محل الدراسة، كما يوضح من جهة أخرى الإشباع المادي الذي تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحقيقه لعمالها.

جدول رقم 04: يوضح المستوى التعليمي للعمال

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
أمي	0	0%
إبتدائي	0	0%
متوسط	4	23.52%
ثانوي	6	35.29%
جامعي	7	41.17%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 04، والمتعلقة بالمستوى التعليمي للعمال، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة بنسبة 41.17% جامعيين وهذا ما يفسر حرص المؤسسة محل الدراسة على تطوير كفاءتها من خلال توظيف خريجي الجامعات قصد محاولة نقل المعارف الجامعية إلى المؤسسة وتطوير منتجاتها، فضلا عن إدراج أساليب حديثة التسيير في العمل،

في حين نجد نسبة 35.29% من حاملي شهادة التعليم الثانوي، وجلهم من كبار السن حسب ما أكدته لنا بعض الملاحظات أثناء تواجدنا في المؤسسة محل الدراسة، وتنخفض النسبة كلما اتجهنا نحو المستويات التعليمية الدنيا .

جدول رقم 05: يوضح سنوات الخبرة لدى العمال

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	10	58.82%
من 05 إلى 09	5	29.41%
من 10 إلى 14	2	11.76%
من 15 إلى 19	0	0%
من 20 إلى 24	0	0%
من 25 فما فوق	0	0%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال بيانات الجدول رقم 05، والمتعلقة بسنوات الخبرة بالنسبة للعمال، تبين أن أغلب أفراد العينة، والذين يمثلون نسبة 58.82 % من أقل 05 سنوات خبرة، وتليها نسبة 29.41% التي تتراوح خبرتهم ما بين 05 و 09 سنوات، بعدها نجد نسبة 11.76% من إجمالي أفراد العينة خبرتهم من 10 إلى 14 سنة، وهذا ما يكمل الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 02 والمتعلقة بالفئة العمرية أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الطاقات الشبابية والذين أغلبهم من خريجي الجامعات حسب الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

الجدول رقم 06: يوضح الفئة الوظيفية للعمال.

الفئة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
عامل	06	35.29%
عامل مؤهل	08	47.05%
إطار	01	5.88%
إطار سامي	02	11.76%
المجموع	17	100%

من خلال بيانات الجدول رقم 06، والمتعلقة بالفئة الوظيفية للعمال، يتضح أن أغلب العمال من فئة عمال مؤهلين بنسبة %47.05، كما إن نسبة %35.29 من فئة عامل، أما فئة الإطارات السامية من ذوي الخبرة والشهادات العلمية فلا تتجاوز نسبتهم %11.76،

و هذا دليل على أن المؤسسة تعتمد سياسة واضحة في ترقية عمالها وكذلك عملية التوظيف حيث تمنح خريجي الجامعات مناصب وظيفية تتماشى مع مؤهلاتهم العلمية على الرغم من التحاقهم الحديث بالمؤسسة.

المحور الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بإدارة الوقت

البعد الأول: تخطيط الوقت

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

الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	16	94.11%
لا	1	5.88%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم رقم 07، والمتعلقة بمدى التخطيط لأعمال قبل البدء فيها، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة %94.11 من المبحوثين على أنهم يقومون بالتخطيط لأعمال قبل البدء فيها، في حين نجد أن نسبة %5.88 يقرون بعدم التخطيط لأعمال قبل البدء فيها، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالتخطيط المسبق للشروع في العمل، سواء من خلال منح الحرية للعمال في التخطيط لأعمالهم اليومية، أو أن برنامج العمل يكون محدد مسبقا من قبل إدارة المؤسسة.

جدول رقم 08: يبين مدى تخصيص الوقت لإنجاز العمل

العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	13	76.47%
لا	04	23.52%
المجموع	17	100%

من خلال المعطيات الكمية في الجدول والمتعلقة بمدى تحقيق الوقت في إنجاز العمل تبين أن: أغلب أفراد العينة بنسبة 76.47% أكدوا أنهم يخصصون وقتا مناسباً لإنجاز أعمالهم: فيما تبين أن 23.52% يقرون بأنهم لا يخصصون وقتاً كافياً لإنجاز أعمالهم، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم إلى حد كبير بعامل الوقت من خلال التخطيط لأعمال الروتينية والإستراتيجية حسب ما أكدته لنا بعض المقابلات.

جدول رقم 09: يوضح مدى توفير قائمة للمهام التي يقوم بها العامل

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	17	100%
لا	0	0%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم 09، والتي تتعلق بتوفر قائمة يومية للمهام التي يقوم بها العامل، فقد تبين أن نسبة 100% يؤكدون على أن لديهم قائمة يومية للمهام، و0% أي لا يوجد ولا عامل يعمل دون توفير قائمة مهام، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم إلى حد كبير بتسطير قائمة المهام اليومية للعمال حتى يتسنى لها مقارنة الأهداف المسطرة بالأهداف المحققة، وبالتالي يمكنها تقديم الأداء الفردي والأداء الجماعي، ومنه الأداء الكلي للمؤسسة تقييماً موضوعياً.

جدول رقم 10: يوضح مدى تقيد العمال بموعد نهائي أثناء إنجازهم لمهامهم

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	13	76.47%
لا	04	23.52%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم 10 ، وقد تبين أن نسبة 76.47% من إجمالي مفردات العينة أكدوا على أنهم يتقيدون بالمواعيد النهائية للإنجاز مهام ، في حين نجد نسبة 23.52% لا يتقيدون بالمواعيد في إنجاز مهامهم، ويتأخرون في إنجاز المهام المطلوبة منهم، إلا أن بعض المقابلات أكدت لنا أن عدم إنجازهم لهذا المهام في مواعيد المحدد خارج عن نطاقهم، وترجع في غالبيتها للأعطال التي قد تصيب بعض الآلات، وهذا ما يؤكد على أهمية التخطيط لدى المؤسسة محل الدراسة لتحقيق أهدافها في الوقت المناسب.

جدول رقم 11: يوضح المخطط المسبق للأزمات الطارئة.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	13	76.47%
لا	04	23.52%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم 11، يتبين أن نسبة 76.47% من مفردات العينة يقرون بأنهم يضعون خطط مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة، و 23.52% يؤكدون على عدم وضع خطط مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة، وقد أكدت العديد من المقابلات مع بعض المبحوثين على أن العمال يساهمون في وضع الخطط البسيطة المتعلقة بالأعمال الروتينية واليومية فقط، بينما الأعمال الإستراتيجية والأهداف ذات الأهمية، فإنها من مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة.

جدول رقم 12: يوضح مدى تحديد العمال لأهدافهم وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	11	64.70%
لا	06	35.29%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 12، والمتعلقة بمدى تحديد الوقت في إنجاز العمل تبين أن: بنسبة 64.70% من العمال المبحوثين أكدوا أنهم يحددون أهدافهم وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها، في حين نجد نسبة 35.29% منهم يقرون بأنهم لا يحددون أهدافهم وفقا للوقت المتاح لهم لتحقيقها، وهذا ما يؤكد سلامة التخطيط بالمؤسسة والتسيير الجيد.

البعد الثاني: تنظيم الوقت

جدول رقم 13: يوضح مدى إنجاز العمال لأعمالهم بحسب أهميتها.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	15	88.23%
لا	02	11.76%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم 13، والمتعلقة بمدى إنجاز العمال لأعمالهم بحسب أهميتها، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 88.23% من العمال المبحوثين وتشمل كل الإطارات السامون والإطارات وبعض العمال المؤهلين، يقرون بأنهم يقومون بإنجاز أعمالهم حسب أهميتها، وهنا على ثقافة التخطيط السائدة في المؤسسة من خلال وضع خطط عمل لانجاز الأعمال حتى لا تكون هناك مضيعات للوقت في التفكير في الأعمال ذات الأولوية أو في طريقة انجازها .

جدول رقم 14: يوضح مدى تكليف العمال بانجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	13	76.47%
لا	04	23.52%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم 14 ، والمتعلقة بمدى انجاز العمال لأعمالهم بحسب أهميتها ، يتضح حليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 76.47% من العمال المبحوثين أقرروا بأنهم يتم تكليفهم بإنجاز بعض الأعمال المخصصة لرؤسائهم ، في حين نجد أن نسبة 23.52% يقرون بأنهم لا يتم تكليفهم بإنجاز بعض الأعمال المخصصة لرؤسائهم .

وهذا ما يدل على تخوف الرؤساء في كثير من الأحيان من تفويض السلطة لمروؤسهم ، لذلك يبدون عدم رغبتهم في هذا التفويض السلطة الممنوحة إليهم أو جزءا منها نتيجة عدم تأكدهم من مهارات وقدرات العمال في تحمل المسؤولية الموكلة إليهم، ومن جهة أخرى وحسب ملاحظتنا فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في فلسفتها الإدارية على مبادئ النظريات الكلاسيكية القائمة على عدم تفويض السلطة .

جدول رقم 15: يوضح مدى قدرة العمال على الإستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	11	74.70%
لا	06	35.29%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 15 ، والمتعلقة بمدى قدرة العمال على الإستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن ، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 74.70% من العمال المبحوثين أقرروا بأنهم قادرين على تركيز الوقت والجهد أثناء انجازهم لمهامهم ، في حين أن نسبة 35.29% يقرون بأنهم غير قادرين على تركيز الوقت والجهد أثناء انجازهم لمهامهم ، وهذا ما يدل على أن الأغلبية من العمال يمتلكون القدرة على تقدير حجم العمل وما يحتاجه من الوقت اللازم لأدائه ، ولديهم الرغبة الحقيقية للعمال في أداء الأعمال وإنجاز المهام بأقل التكاليف وبالمواصفات المطلوبة حتى تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة ، وهو الكفاءة الإنتاجية .

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

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	12	70.58%
لا	05	29.41%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم 17 ، والمتعلقة بمدى امتلاك العمال للوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها ، اتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 70.58 % من العمال المبحوثين أقرروا بأن لديهم الوقت الكافي للقيام بأعمالهم ورفعها ،

في حين نجد أن نسبة 29.41% أقرروا بأن لديهم الوقت الكافي للقيام بأعمالهم ورفعها إلى المسؤولين أو مختلف الهيئات الوصية سواء كانت في شكل تقارير أوفي شكل إنجازات أخرى ، وهذا يعني أنه يوجد هناك تنظيم للوقت تماثيا مع الأعمال المنوطة بالعمال ، وكل ذلك يعكس قدرة المؤسسة على ضبط الوقت اللازم لكل جزئية من جزئيات العمل ، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت اللازم ودون تأخير، وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية ، والتي تقوم في أساسها على تحديد الوقت اللازم لكل حركة ، واستبعاد الحركات الزائدة لربح المزيد من الوقت وتحقيق الأهداف.

المحور الثالث : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية الخاصة بتحسين أداء العاملين

البعد الأول :زيادة الإنتاج

جدول رقم:18 يوضح مدى تناسب حجم الإنتاج مع البرامج المسطرة في المؤسسة

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	15	88.23%
لا	02	11.76%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 18، والمتعلقة بمدى تناسب حجم الإنتاج مع البرامج المسطرة في المؤسسة، يتضح جليا أن أغلب أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 88.23% من المبحوثين يقرون بأن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 11.76% يرون بأن حجم الإنتاج لا يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة، وهذا ما يؤثر إلى المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة لتحقيق أهدافها، كمتطلبات ضرورية في عملية البقاء والاستمرار والتطور والمحافظة على سمعتها بين المؤسسات المنافسة، باستعمال الوسائل الحديثة والتخطيط الجيد والرقابة.

جدول رقم 19: يوضح مدى تقديم المؤسسات لكميات إنتاج تكفي لتغطية الطلب عليها

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	16	94.11%
لا	1	5.88%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 26، والتي تتعلق بمدى تغطية كميات الإنتاج التي تقدمها المؤسسة للطلب عليها، تبين أن نسبة 94.11% من العمال المبحوثين وهم يمثلون الأغلبية يقرون بأن المؤسسة لا تقدم إنتاجا بكميات تكفي لتغطية الطلب عليها، في حين نجد نسبة 5.88% منهم يرون بأن المؤسسة لا تقدم إنتاجا بكميات تكفي لتغطية الطلب عليها، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحاول تغطية السوق بمنتجاتها من خلال الالتزام بقواعد العمل الصارمة وتحقيق الأهداف المنشودة.

جدول رقم 20: يوضح أسلوب المنافسة مع الزملاء لمعرفة أكثرهم إنتاجا

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	9	52.84%
لا	8	47.05%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم 20 والتي تتعلق بمدى اتباع العمال لأسلوب المنافسة بينهم لمعرفة أكثرهم إنجازاً، تبين أن نسبة 52.84% من العمال المبحوثين يتبعون أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرهم إنتاجاً، وفي حين نجد أن نسبة 47.05% منهم يقرون بأنهم لا يتبعون أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرهم إنتاجاً، وهذا ما تحتاج المؤسسة للاستثمار فيه قصد تشجيع المبادرات الفردية من خلال خلق جو المنافسة بين العمال، عن طريق دعم المبادرات الفردية، وعدم التركيز فقط على العمل الجماعي، كما أكدت ذلك مختلف النظريات الحديثة في التنظيم.

جدول رقم 21: يوضح مدى إنجاز العمال لأعمالهم في الوقت المطلوب.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	14	2.35%
لا	3	17.64%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 21، والتي تتعلق بمدى إنجاز العمال لأعمالهم في الوقت المطلوب، تبين أن نسبة 82.35% من العمال المبحوثين ينجزون أعمالهم في الوقت المطلوب، وفي حين نجد أن نسبة 17.64% منهم لا ينجزون أعمالهم في الوقت المطلوب، وهذا يدل على مدى اهتمام المؤسسة بعامل الوقت من خلال التخطيط له و الالتزام بمراحل الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف.

جدول رقم 22: يوضح مدى تناسب حجم العمل المطلوب من العمال مع ساعات عملهم الرسمية.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	10	58.82%
لا	7	41.17%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 22، والتي تتعلق بمدى تناسب حجم العمل المطلوب من العمال مع ساعات عملهم الرسمية ، في نجد أن نسبة 58.82% من العمال المبحوثين يقرون بأن حجم العمل المطلوب من العمال لا يتناسب مع ساعات عملهم الرسمية ، في نجد أن نسبة 41.17% من المبحوثين يقرون بأن حجم العمل المطلوب من العمال يتناسب مع ساعات عملهم الرسمية ، وهذا ما يؤكد مرة أخرى على اهتمام المؤسسة بالجانب المادي أكثر من الجانب الاجتماعي، داخل مكان العمل، فمراعاة تناسب حجم العمل مع الوقت المحدد للإنجاز فضلا عن فترات الراحة الممنوحة للعمال له ارتباط وثيق بحجم الإنتاج ونوعه حسب ما أقرت به النظريات النيوكلاسيكية وخاصة نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" حيث يرى في الجانب الاجتماعي من خلال فترات الراحة والعمل الجماعي أساس تحقيق الفعالية.

البعد الثاني: الإلتزام

جدول رقم 23 :يوضح مدى تطبيق العمال للقوانين والتعليمات بشكل جيد عند القيام بأعمالهم.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	10	58.81%
لا	7	41.17%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 23، والتي تتعلق بمدى التطبيق الجيد للقوانين والتعليمات من طرف العمال عند القيام بأعمالهم ، تبين أن نسبة 58.81% من العمال المبحوثين ،يقرون بأنهم يطبقون القوانين والتعليمات بشكل جيد عند القيام بأعمالهم ، في حين نجد أن نسبة 41.17% يقرون بأنهم لا يطبقون القوانين والتعليمات بشكل جيد عند قيامهم بأعمالهم .

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

جدول رقم 24: يوضح مدى تعرض العمال للعقوبات من طرف رئيسهم في العمل .

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	12	70.58%
لا	05	29.41%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 24، والتي تتعلق بمدى تعرض العمال للعقوبات من طرف رئيسهم في العمل، تبين أن نسبة 70.58% من العمال المبحوثين وهم يمثلون أغلبية العمال، يقرون بأنهم لم يسبق لهم وأن تعرضوا للعقوبات من طرف رئيسهم في العمل، في حين نجد أن نسبة 29.41% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم سبق لهم وأن تعرضوا للعقوبات من طرف رئيسهم في العمل.

وهذا ما يدعم النتائج الواردة في الجدول رقم 24، والمتعلقة بمدى تطبيق العمال للقوانين والتعليمات بشكل جيد عند القيام بأعمالهم، حيث تؤكد هذه البيانات أن إدارة المؤسسة تطبق وبشكل صارم القواعد البيروقراطية المنظمة لسير العمل من أجل فرض ثقافة تنظيمية تميز المؤسسة عن غيرها، وتضمن تطورها واستقرارها.

جدول رقم 25: يوضح مدى اضطرار العمال إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالهم بسبب ضيق الوقت.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	11	64.70%
لا	6	35.29%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 25، والتي تتعلق بمدى اضطرار العمال إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالهم بسبب ضيق الوقت، تبين أن نسبة 64.70% من العمال المبحوثين بأنهم يضطرون أحيانا إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالهم بسبب ضيق الوقت، في حين نجد أن نسبة 35.29% منهم بأنهم لا يضطرون في بعض الأحيان إلى إنجاز بعض أعمالهم بسبب ضيق الوقت.

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

جدول رقم 26: يوضح مدى تأخر العمال عن الموعد المحدد للإجتماعات.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	02	11.76%
لا	15	88.23%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 26 التي تتعلق بمدى تأخر العمال عن الموعد المحدد للإجتماعات، تبين أن نسبة 11.23% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم سبق لهم وأن تأخروا عن الموعد المحدد للإجتماعات، في حين أن نسبة 88.23% منهم يقرون بأنهم لم يسبق لهم وأن تأخروا عن الموعد المحدد للإجتماعات.

وقد أوضحت لنا العديد من المقابلات أن هذا التأخر ويرغم من أنه بسيط مقارنة بالأغلبية التي أقرت أنها تحضر الإجتماع في الوقت المحدد فهو يمس بالدرجة الأولى العمال الذين يكونون يزاولون أعمالهم في الورشات التي تكون بعيدة نوعاً ما عن مقر الإجتماعات، وأنهم يحاولون إتمام أعمالهم قبل الذهاب إلى الإجتماع حتى لا تكون هناك مضيعات للوقت، فبتأثر حجم الإنتاج النهائي للمؤسسة.

جدول رقم 27: يوضح مدى تغيب العمال عن العمل بسبب متطلبات الأسرة

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	14	82.35%
لا	03	17.64%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 27، والتي تتعلق بمدى تغيب العمال عن العمل بسبب متطلبات الأسرة، تبين أن نسبة 82.35% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم لم يسبق لهم وأن تغيبوا عن عملهم بسبب متطلبات الأسرة، في حين نجد أن نسبة 17.64% منهم يقرون بأنهم سبق لهم وأن تغيبوا عن عملهم بسبب متطلبات الأسرة .

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

جدول رقم 28: يوضح مدى ممارسة العمال لمهامهم طيلة ساعات العمل الرسمي.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
نعم	17	100%
لا	0	0%
المجموع	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 28، والتي تتعلق بمدى ممارسة العمال لمهامهم طيلة ساعات العمل الرسمي، تبين أن نسبة 100% من العمال المبحوثين يقرون بأنهم يمارسون مهامهم طيلة ساعات العمل الرسمي،

في حين نجد نسبة 0% منهم يقرون بأنهم لا يمارسون مهامهم طيلة ساعات العمل الرسمي .

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

ثانيا : عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة نتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى

جدول رقم 29: يوضح تأثير التخطيط للأعمال قبل البدء على تقدم الإنتاج بكميات كافية تغطي الطلب عليها.

هل تقوم بالتخطيط لأعمالك قبل البدء فيها؟	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
نعم	14	%82.35	01	%5.88	15	%88.23
لا	01	%5.88	01	%5.88	02	%11.76
المجموع	15	%88.23	02	%11.76	17	%100

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم 29 ، والمتعلقة بتأثير تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج ، تبين أن %82.35 من العمال أقرروا بأنهم يقومون بالتخطيط لأعمالهم قبل البدء فيها وأن المؤسسة تقدم إنتاج بكميات تغطي الطلب عليها تتناسب مع الطلب عليها ، وبالتالي وحسب هذا الإقرار فإن التخطيط الجيد للمهام قبل البدء فيها يؤدي إلى تقديم الإنتاج بكميات تغطي الطلب عليها ، في حين نجد أن %5.88 من العمال يقرون بأنهم يقومون يقرون بأنهم يقومون بالتخطيط لمهامهم قبل البدء فيها لكن المؤسسة لا تقدم إنتاج بكميات تغطي الطلب عليها تتناسب مع الطلب عليها ، ومنه وحسب هذا الإقرار فإن التخطيط الجيد للمهام قبل البدء لا يؤدي بالضرورة إلى تقديم الإنتاج بكميات تغطي الطلب عليها .

وهناك نسبة %5.88 من العمال يقرون انه وبالرغم من أنهم لا يقومون بالتخطيط لأعمالهم قبل البدء فيها ، في حين يعتقدون أن كمية الإنتاج تغطي الطلب عليها ، وبالتالي فهم يقرون بأنه توجد عوامل أخرى بخلاف التخطيط تؤدي إلى تقديم الإنتاج بكميات تغطي الطلب عليها .

أما نسبة 5.88% يقرون بأنهم لا يقومون بالتخطيط للمهام قبل العمل والإنتاج لا يتناسب مع الطلب عليه وفي هذه الحالة لا يوجد تأثير بين تخطيط الوقت وتقديم الإنتاج بكميات تغطي الطلب عليه .

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

ومن أجل التأكد من صحة الفرضية إحصائياً ، قمت بحساب قيمة (معامل الارتباط بيرسون) المحسوبة والتي وجدتها تساوي 5.65، وقيمة (معامل الارتباط) الجدولية عند درجة الحرية 1، ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.84، وبما أن (Q^2) المحسوبة أكبر من (Q^2) الجدولية ،معناه يوجد تأثير بين تخطيط الوقت وزيادة الإنتاج.

عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

الجدول رقم 30: يوضح مدى تأثير إنجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء على تطبيق القوانين والتعليمات

هل يكلفك رؤساؤك بإنجاز بعض المهام المخصصة لهم ؟	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
نعم	10	58.82%	2	11.77%	12	70.59%
لا	3	17.64%	2	11.77%	5	29.41%
المجموع	13	76.6%	4	23.52%	17	100%

من إعداد الطالب

من خلال المعطيات الكمية من الجدول رقم 30 ، والمتعلقة بالأثر بين بعدي تنظيم الوقت والإلتزام من خلال مؤشري تكليف العمال بإنجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء، وتطبيق القوانين والتعليمات بشكل جيد عند القيام بأعمالهم ، فقد تبين أن 58.82% من العمال تكليف العمال يرون أن تكليف العمال بإنجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء يؤدي إلى تطبيق القوانين والتعليمات عند القيام بالعمل ، في حين نجد أن نسبة 17.64% من العمال يقرون بأن تكليف العمال بإنجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء ، ولا يضطرون في بعض الأحيان إلى تطبيق القوانين والتعليمات عند القيام بالعمل.

وهناك نسبة 11.77% من العمال يقرون بأنهم لا يكلفون بإنجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء ، ولكنهم يطبقون القوانين والتعليمات عند القيام بالعمل .

وهناك نسبة 11.77% من العمال يقرون بأنهم لا يكلفون بإنجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء ، ولكنهم يطبقون القوانين والتعليمات عند القيام بالعمل .

على أساس الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه تبين أن تكليف العمال بإنجاز بعض المهام المخصصة للرؤساء يرتبط ارتباطاً موجباً بتطبيق القوانين والتعليمات عند القيام بالعمل .

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية إحصائياً ، قمت بحساب قيمة (معامل الارتباط بيرسون) المحسوبة والتي وجدناها تساوي 4.07 ، وقيمة (معامل الارتباط) الجدولية عند درجة الحرية 1، ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.84، وبما أن (Q^2) المحسوبة أكبر من (Q^2) الجدولية ، معناه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والإلتزام .

وهذا يثبت صدق الفرضية الثانية التي تقول يوجد أثر تنظيم الوقت والإلتزام .

من خلال النتائج السابقة نستنتج صدق الفرضية التي تقول:

لإدارة الوقت تأثير تحسين الأداء لدى العمال .

ثانياً: نتائج الدراسة

- الإنسان الفعال هو الذي يستطيع أن يجعل الوقت يعمل لصالحه وهو الذي يعمل بطريقة أذكى لا يجتهد أكبر وهو الذي يضع أهدافه ويحدد أولوياته.

- يمثل الوقت أهم القواعد الهامة والنادرة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم .

- الوقت من الموارد المتاحة للأفراد العاديين في المجتمع ،

فهو أيضا من الموارد المتاحة للمنظمات والمؤسسات الموجودة في المجتمع.

-إن التخطيط يقلل من الوقت الضائع المهودر ، فقد ثبت بضعة دقائق يقضيها الإداري في التخطيط والتفكير توفر له ساعات من العمل.

ثالثا :الاقتراحات والتوصيات

-زيادة الاهتمام بالعاملين خلال دعم المبادرات الفردية ،وذلك من أجل جلب إهتمام العامل أكثر بمهامه داخل المؤسسة.

-تشجيع الحوافز الفردية داخل المؤسسة ،وعدم التركيز فقط على العمل الجماعي وذلك من أجل خلق جو تنافسي إيجابي بين العمال .

-اشترك العمال بالتخطيط حتى يكونو على دراية بما يراد منهم بالضبط.

-توعية العمال وتحسيسهم بأهمية الوقت ،وضرورة الحفاظ عليه سواء عن طريق التحسيس ،أو عن طريق توزيع مطلوبات أو ملصقات.

-التأكيد على إدارة الوقت كوسيلة وليس كهدف ،حتى لا يكون هناك إفراط فيها.

-تشجيع العاملين على وضع تخطيط للوقت لتحقيق أهدافهم .

-إقناع العاملين بأهمية تنظيم الوقت.

خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض ومناقشة مختلف نتائج الدراسة، حيث أكدت وجود أثر إدارة الوقت في تحسين الأداء العاملين، كما أكدت معظم النتائج تؤكد على أن الوقت عنصر هام بالنسبة للمؤسسة، وإدارته بشكل جيد ومطلب أساسي وعنصر ضروري لضمان فعالية المؤسسة.

خاتمة :

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت في تحسين الأداء لدى العاملين في العديد من الحقول العلمية والعملية، إلا أنه يبقى جدير بالدراسة والبحث بغية تحديد الآليات الفعالة لإدارة الوقت للرفع من مستوى الأداء العمالي، وتطرقنا في هذه الدراسة إلى أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، ووقمنا بإسقاط ما تم دراسته في الجانب النظري على الواقع العملي كنموذج لدراسة مؤسسة خزفية الجزائرية بالمسيلة .

إن الصعوبات المرتبطة بتحديد هذه الآليات تعود للإختلاف البيئات التنظيمية عن بعضها البعض سواء من حيث ثقافة الأفراد، أو من حيث المكونات والعناصر المادية لهذه البيئات، مما يجعل من موضوع إدارة الوقت والأداء العمالي يحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي خاصة وأن النتائج بين الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع تختلف في نتائجها أحيانا، وتتضارب أحيانا أخرى.

وهذا ما يجعل موضوع الدراسة يسعى إلى دراسات أخرى في مؤسسات ومصانع من أجل تحقيق أهداف وغايات من أجل التطوير، وهذا ما يجعل دراستي انطلاقا لدراسات أخرى حتى تؤكد أو تنفي هذه النتائج سواء أجريت في نفس البيئة التنظيمية، أو في بيئات أخرى مختلفة.

الملاحق

ضع علامة (x) في العبارة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس ذكر -أنثى

2- الفئة العمرية: -أقل من 30 سنة -من 30 إلى 39 سنة - من 40 إلى 49سنة
- من 50سنة فما فوق

3-الحالة العائلية: -أعزب - متزوج -مطلق -أرمل

4-المستوى التعليمي: -أمي - ابتدائي -متوسط - ثانوي

5-عدد سنوات الخبرة: -أقل من 05سنوات -من 05الى 09 سنوات
-من 10 إلى 14سنة -من 15 إلى 19 سنة
-من 20 إلى 24سنة -من 25 سنة فما فوق

6-الفئة الوظيفية: -عامل -عامل مؤهل -إطار - إطار سامي

المحور الثاني: إدارة الوقت

البعد الأول: تخطيط الوقت

07	هل تقوم بالتخطيط لأعمالك قبل البدء فيها؟	لا	نعم
08	هل تخصص وقتا مناسباً لإنجاز أعمالك؟	لا	نعم
09	هل لديك قائمة يومية للمهام التي تقوم بها	لا	نعم
10	هل تتقيد بموعد نهائي أثناء إنجازك للمهام الموكلة إليك؟	لا	نعم
11	هل تضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة؟	لا	نعم
12	هل تقوم بتحديد أهدافك وفقاً للوقت المتاح لك لتحقيقها؟	لا	نعم

البعد الثاني: تنظيم الوقت

13	هل تقوم بإنجاز أعمالك حسب أهميتها؟	لا	نعم
14	هل يكلفك رؤساؤك بإنجاز بعض المهام المخصصة لهم؟	لا	نعم
15	هل لديك القدرة على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن؟	لا	نعم
16	هل تعتقد أنك تمتلك القدرة على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازك لعملك؟	لا	نعم
17	هل لديك الوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها؟	لا	نعم

المحور الثالث: الأداء

البعد الأول: زيادة الإنتاج

18	هل تعتقد أن حجم الإنتاج يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة؟	نعم	لا
19	هل ترى أن مؤسستك تقدم إنتاج بكميات كافية تغطي الطلب عليها؟	نعم	لا
20	هل تتبع أنت وزملاؤك أسلوب المنافسة لمعرفة أكثركم إنجازاً؟	نعم	لا
21	هل تنجز عملك دائماً في الوقت المطلوب؟	نعم	لا
22	هل تعتقد أن حجم العمل المطلوب منك يتناسب مع ساعات عملك الرسمية؟	نعم	لا

البعد الثاني: الإلتزام

23	هل تعتقد أنك تطبق القوانين والتعليمات عند القيام بعملك؟	نعم	لا
24	هل سبق لك وأن تعرضت لعقوبات من طرف رئيسك في العمل؟	نعم	لا
25	هل تضطر أحيانا إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالك بسبب ضيق الوقت؟	نعم	لا
26	هل سبق لك وأنت تأخرت عن الموعد المحدد للإجتماعات؟	نعم	لا
27	هل سبق لك وأن تغيبت عن العمل بسبب متطلبات الأسرة؟	نعم	لا
28	هل تمارس مهامك طيلة ساعات العمل الرسمي؟	نعم	لا

قائمة المراجع وأطروحات ورسائل

قائمة المراجع

- 1 أميمه عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة من وجهة نظرهم، ماجستير غير منشور ، كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2009.
- 2 بشير العلاق أساسيات ادارة الوقت دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن عمان 2009.
- 3زيد منير عبودي ادارة الوقت فى الإدارة الطبعة الأولى دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع عمان أردن 2006.
- 4 سهيل فهد السلامة، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1988.
- 5 سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر، 2009.
- 6 علي عباس أساسيات علم الإدارة الطبعة الأولى دار النشر وتوزيع الطباعة عمان أردن 2004.
- 7 مدحت أبو النصر، إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، الطبعة الثانية ، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- 8 مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 9 فريريك تايلور، ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم تايلور 1841-1925 وكان يعمل مهندسا بإحدى شركات الصلب الأمريكية ونشر كتابه الإدارة العلمية عام 1911.
- 10 قاسم نايف علوان نجوى رمضان إحميد ادارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات الطبعة الأولى دار الثقافة عمان 2009.
- 10 نور الدين حروش، رفيقة حروش ، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2015، الأردن، عمان .

مذكرات التخرج

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

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

مصادر أجنبية

:Effects on Macan, Therese Hoff.(1996). "Time-management training Time Behaviors ,Attitudes, and Job Performance ".the Journal of Psychology.

130(3).229-236, University of Missouri ,St Louis ,USA.

