

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في المؤسسة

الصناعية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية – **Géant** -

تحت إشراف
أ. شبيلي وهيبة

من إعداد الطالبة
-شلبابي العارم

السنة الجامعية: 2012 – 2013

دعاء

اللهم إني أسألك خير المسألة وخير العمل وخير الثواب وخير

المعاملة وخير المصادقة وخير الممات .

اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني وزدني علما . اللهم إني

أعوذ بكمنعين لا تدمع ومن علم لا ينفع ومن قلب لا يخشع ومن نفس

لا تشبع ومن دعوة لا يستجاب لها . اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت

ولا بيأس إذا فشلت بل ذكرني دائما أنا الفشل هو الخطوة التي تسبق النجاح .

تَشْكُرَات

يقول العلماء : " الشكر قيد النعم الموجود فنقول الحمد الذي تتم

بنعمته الصالحات، الحمد الذي وفقنا لإتجاز هذا العمل

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

واقترء بالرسول الأعظم نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في

إنجاز هذا البحث.

أتقدم بجزيل الشكر إلى المشرفة التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها

الأستاذة " علي شريف حورية" كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة قسم علم

الاجتماع وخاصة فرع تنظيم وعمل منهم الأستاذة:شباح مريم،والأستاذة زيتوني.

كما أتقدم بخالص شكري لأستاذة الفاضلة شبيلي وهيبة التي لم تبخل عليا بنصائحها

وتوجيهاتها القيمة، والتیغمر تیبفیضعلمها وكرمها،فجزاها للهعنیخیرا

الجزاء وجعلما قدمته لیمنعونومساعدة فیميزان أعمالها الصالحة

كما أتقدم بخالص الشكر إلى مدير "مؤسسة Gèant الذي مد لي يد العون في إنجاز

الجانب الميداني وأخير أوجه شكري لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد في

إنجاز البحث وإعداد المذكرة على هذا النحو، وبا توفیقي فهو نعم المولى

ونعم النصیر.

ونرجوا في الأخير أن تكون هذه المذكرة نبراص وعطاء الأجيال القادمة.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	تشكرات
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
01	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
04	تمهيد
05	1-الإشكالية
07	2-أهمية الموضوع
07	3-أسباب إختيار الموضوع
08	4-أهداف الموضوع
08	5-الفرضيات
09	6-تحديد المفاهيم
12	7-الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
الجانب النظري	
الفصل الثاني: ماهية إدارة الوقت	
21	تمهيد
22	1- الوقت
22	1.1- خصائص الوقت
23	2.1- أنواع الوقت
28	3.1- أسباب مضيعات الوقت
29	2- إدارة الوقت

29	1.2- أهمية إدارة الوقت
32	2.2- أساسيات إدارة الوقت
34	3.2 - مبادئ إدارة الوقت
38	4.2- معوقات إدارة الوقت
41	5.2- العوامل المؤثرة في إدارة الوقت
43	6.2- دور التكنولوجيا في توفير الوقت
45	7.2- بعض المقترحات المساعدة في استخدام إدارة الوقت
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تحسين الأداء	
48	تمهيد
49	1- أنواع الأداء
49	2- العوامل المؤثرة على الأداء
52	3- معوقات الأداء
54	4- مؤشرات الأداء
56	5- قياس الأداء
57	6- مفهوم تقييم الأداء
58	7- طرق تقييم الأداء
59	8- النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء
63	خلاصة
الفصل الرابع: علاقة إدارة الوقت بتحسين الأداء	
65	1- علاقة إدارة الوقت بالنظريات الإدارية
72	2- علاقة إدارة الوقت بتحسين الأداء
72	1.2- مهارة تخطيط الوقت في تحسين الأداء
78	2.2- مهارة تنظيم الوقت في تحسين الأداء
82	3.2- مهارة رقابة الوقت في تحسين الأداء
83	3- قوانين إدارة الوقت في تحسين الأداء

الجانب الميداني

الفصل الخامس: منهجية البحث وميدان الدراسة

92	تمهيد
93	1- مجالات الدراسة
93	1-1 المجال المكاني
93	1.1.1- لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة
93	2.1.1- لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة
94	3.1.1- لمحة تنظيمية عن ميدان الدراسة
94	1-2 أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمته للبحث
95	1-3 المجال الزمني
95	2- المنهج والأدوات المستخدمة
95	1.2- منهج الدراسة
96	2.2- الأدوات المستخدمة
96	1.2.2- المقابلة
96	2.2.2- الإستمارة
97	3.2.2- الوثائق والسجلات
97	3- العينة وكيفية إختيارها
97	1.3- مجتمع الدراسة
98	2.3- عينة الدراسة

الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات و مناقشتها على ضوء الفرضيات

101	تمهيد
102	1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية
102	1.1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية
108	2.1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولى
117	3.1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية
127	4.1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
133	2- نتائج الدراسة والاقتراحات

133	1.2- نتائج الدراسة
139	2.2- الاقتراحات
141	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

تمهيد

لا شك أن اختيار الموضوع يثير في ذات الباحث تساؤلات عديدة حول ما يريد معرفته، أو ما يهدف الوصول إليه أو استكشافه، وبما أن سيرورة البحث تقتضي الانتقال من الطابع المجرد إلى الطابع الإجرائي، فإن الضرورة المنهجية تقتضي من الباحث الإجابة على أسئلة الإشكالية، بناء فرضيات وإجابات مؤقتة انطلاقاً من الأدب النظري أو من الواقع من أجل التحقق منها امبريقياً، وهذا على حسب أهداف البحث التي تحدد بدورها المجال البشري للبحث الذي ستجري عليه الدراسة الميدانية (من خلال تطبيق الأداة)، وكذا المنهج الذي تفرضه طبيعة الموضوع والهدف منه ، ويتم تحقيق هذا من خلال أهم خطوة في البحث العلمي وهي الاختيار الأنسب لأدوات الاستقصاء الملائمة لجمع المعلومات التي ستسمح باختبار الفرضيات .

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لنطرح فيه إشكالية الدراسة، وأهمية الدراسة وكذا أسباب اختيار الموضوع والأهداف المرجوة منها وفرضياتها وأهم المفاهيم التي هيكلت النموذج التحليلي لهذه الدراسة، وأخيراً الدراسات السابقة من حيث توظيفها في دراستنا.

1- الإشكالية

لم تعرف المؤسسات على اختلافها (اقتصادية كانت أو غير اقتصادية) تطورا أوتقدما، بل وتعقيدات كالذي عرفته في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه التحديد، وقد ساعد على ذلك، التقدم التكنولوجي السريع وتوظيف التقنيات الحديثة حيث ظهرت مؤسسات اتسمت بالتوسع في عدد أقسامها وإدارتها ووحداتها، وقد تطلب هذا الوضع توفر مزيد من الموارد البشرية كما ونوعا كاستجابة آلية لمتطلبات العمل، لذلك فإن الاهتمام المتزايد بالموارد البشري جعله حلقة التغيير الأساسي في حياة المنظمات الإنتاجية والخدماتية من خلال إثبات الذات وتحمل المسؤولية في المهام والواجبات التي يتكفل بها لتحقيق التقدم خاصة في الدول النامية، وعليه فإن التنمية وتأهيل الأفراد العاملين تعتبر الركيزة الأساسية للنشاط الصناعي وأيما كان نوع العمل فإن الوقت يعتبر عاملا أساسيا لإنجازه فالعمل الإداري والإنتاجي في المؤسسات الصناعية يستلزم دراسة جيدة وعناية كبيرة بعنصر الوقت بغية الوصول إلي تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أن التطور الذي يعرفه المجال الصناعي يتطلب من العمال جهودا كثيرة خاصة في ظل السعي الجاد الذي تبذله الدولة لبلوغ درجة الكفاءة في أداء المهام، لذلك كان لزاما وضع مبدأ الالتزام بالوقت، هذا الأخير الذي يعد من أهم عناصر الإدارة و شرط أساسي لنجاح أي عامل بدءا من المديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوى الأول إلى العمال حيث يقول "بيتر دراكر" إن الوقت هو أثنى الموارد، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر¹، فمن أدار وقته بشكل فعال فهو يدير حياته ونفسه وعمله، وبالتالي عدم إمكانية عزله عن حياة الإنسان الشخصية و المهنية لذا فهو واحد من ضمن موضوعات علم الإدارة الحديثة .

والمتمعن في حياتنا والمدقق في أعماقها يجد أنها تمتلئ بمعوقات جسيمة للوقت وهدره والمنتبغ لمجريات الأمور يلاحظ أن ما يشهده العالم المعاصر من تطور سريع، وتباين دوله وشعوبه في إدراك هذا التطور واللاحاق به، قد لا يمكن تفسيره إلا من خلال تباين تلك الشعوب والثقافات في إدراك أهمية الوقت ومدى ترشيد استخدامه، فالدول المتقدمة تنظر إلى هذا العنصر بكل تقدير وعناية فهم يضعون لكل لحظة من لحظات الزمن حسابا لا يستهان به، فنجد أن اليابان برزت كقوة صناعية عظمي في العالم و هذا راجع إلي حسن استثمار مواردها البشرية و تنمية مهاراتهم و قدراتهم من خلال دعم القيم الإيجابية لتوجيه سلوك الأفراد في العمل، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين الاهتمام بعنصر الوقت الاهتمام بالأداء، أما من هم دون ذلك، فالوقت بالنسبة لهم مجرد ظاهرة طبيعية تروح وتغدو بلا نهاية، ولا ينقصها شيء مما يستهلك من أيام أو سنين تمر دون عمل مثمر .

ففي دراسة إحصائية قام بها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في أحد البلدان العربية على العاملين بالقطاع الحكومي، وجدوا أن 27% يتأخرون عن مواعيد العمل الرسمية، 21% ينصرفون قبل الميعاد 29% يعتمدون تعطيل العمل دون مبرر، 27% يتكاسلون في أداء أعمالهم، 20% يلهون مع زملائهم في

¹الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج: إدارة الوقت، ب ط، المؤسسة العامة لتعلم الفني و التدريب المهني، ب س، ص، 6-

مكان العمل، 44% تتداخل اختصاصاتهم، 26% يصطحبون معهم أولادهم، 30% يستقبلون زائرين 26%. يتحدثون في أمور شخصية، 48% يقرعون موضوعات لا تتعلق بالعمل¹ ومن هنا نلاحظ أن كمية هائلة من الوقت تهدر في مواضع لا نفع ولا نتائج طيبة ترجى منها.

أما فيما يخص المؤسسة الصناعية فنجد أن العمل في الصناعة يقتضي أطر وأساليب عمل جديدة أو ما يعرف بالتسيير العقلاني الذي يقتضي الانضباط في الوقت والنظام في التسيير، إلا أن العامل والمسير علي حد سواء في المؤسسات العمومية قد غابت عنهم هذه المفاهيم .

فالوقت من الموارد التي ساء استثمارها والاستفادة منها بالرغم من أنه مورد لا يعوض ولا يمكن اقتراضه أو ادخاره فهو إما أن يستغل ويستثمر وإما أن يضيع على الفرد أو العامل أو على المنظمة وبالتالي على الوطن كله. ولأن الوقت ثروة نفسية فيتوجب حسن استثماره وحسن تدبيره وهذا يعني إدارته، وإدارة الوقت عملية نفسية عقلية اجتماعية قبل أن تكون إدارية، لأن المنطق السليم والفهم الصحيح للحياة يقتضي حسن التصرف وعدم تضييع الوقت الذي يتصف بدورة واحدة لا تقبل التكرار وتقتضي إدارة الوقت والحياة نمطا معرفيا وتدريبيا يفتح الآفاق ويعزز القناعة ويعلم كيفية الحرص على اللحظات والأوقات وحفظها من التلف والضياع، حيث أن الإدارة الجيدة للوقت تحقق فوائد كثيرة منها توفير التكاليف للمشروعات وإدارة الموارد البشرية ولهذا فإنها تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها العمال في أداء أعمالهم، فهي أحد عوامل الإنتاج لذلك يجب استثماره وحسن إدارته لأن تطبيق إدارة الوقت في المنظمات الإدارية يعمل علي تطوير التنظيم بشقيه الإنساني والتنظيمي. غير أنه ليس في كل الأحوال يستطيع العمال أداء أعمالهم بشكل جيد نظرا لوجود بعض المعوقات التي تحول دون ذلك، ولعل عدم استثمار الوقت بشكل جيد وفاعل قد يكون من ضمن هذه المعوقات.

وبما أن عنصر الوقت هو العنصر الإنتاجي الوحيد الموزع بعدالة بين البشر خلاف العناصر الإنتاجية الأخرى (الآلات -المعدات- المواد الخام)، فإن الموارد البشرية داخل المنظمة هي المعنية بضرورة حسن استخدام هذه العناصر المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبين، لذا فإن كفاءة هذا العنصر يعكس كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة. فلهذه الأخيرة أهداف محددة تسعى لتحقيقها من خلال تكريس استثمار جميع الموارد والإمكانات المتاحة لديها بما فيها الوقت وعلي الرغم من هذه الأهمية الكبرى لهذا الأخير فإنه في واقع الحال يعد من أكثر الموارد هدرا ومن أقلها استثمارا سواء من المنظمات أو من الأفراد العاديين و مع كون العنصر البشري يمثل أهم عناصر الإنتاج، لكن تبقى قضية النجاح في استثمار طاقات الإنسان هي المفتاح الحقيقي لتحقيق الأهداف المطلوبة، وإن تنظيم العلاقة بين الأفراد و الوقت، تأتي في مقدمة مهمات الإدارة الواعية والباحثة عن تميز أداء العاملين فيها، حيث يوجد العديد من العمال ممن لديهم صعوبة في أداء الأنشطة المتطلبة منهم على مدار الأيام والأسابيع والشهور وأحيانا على مدار السنين على الرغم من أن كل العمال يمتلكون نفس عدد ساعات اليوم الواحد، حيث أنه من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات في الجزائر، عدم الالتزام بالوقت و

¹ محمد أحمد عبد الجواد: كيف تدير وقتك بفاعلية، ط1، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، 2000، ص36.

مهارة إدارته و كذلك عدم التواجد في أماكن العمل كل هذا أدى إلي التسبب و الأمبالات و قلة الدافع للعمل، التي أدت إلي تأخر وضعف مؤسساتنا ومن هنا نري بأن الوقت هو آخر اهتمام العمال في المؤسسة الجزائرية مع الاختلاف من قطاع إلي آخر وبالتالي فالمشكلة هنا ليست في الوقت نفسه وإنما تكمن في كيفية تنظيمه وإدارته والتعامل معه بشكل احترافي.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذه الدراسة أن نبحث في كيفية تأثير إدارة الوقت علي أداء العاملين في المؤسسة الصناعية، باعتبارها تعكس كفاءة و فاعلية المؤسسة، ولما كان لكل من إدارة الوقت والأداء علي هذا القدر من الأهمية والمكانة في المؤسسة ومن كل ما سبق نصل إلي طرح التساؤل التالي :

v كيف تؤثر إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

و تتبثق عليها تساؤلات فرعية جاءت كالتالي:

- ما أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعاملين في المؤسسة الجزائرية؟
- ما هي مضيعات ومعوقات إدارة الوقت التي تضعف أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية؟
- ما هي الحلول المقترحة لتحسين أداء العاملين من خلال إدارة الوقت في المؤسسة الجزائرية؟

2- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا حساسا وهو كيفية تأثير إدارة الوقت علي تحسين أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية، فلإدارة الوقت دور أساسي ومركزي في كل تنظيم وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحقيق فاعلية المؤسسة و تكمن أهمية الموضوع المدروس في:

- أهمية دراسة الوقت كعنصر أساسي في جميع نشاطات المؤسسة و خاصة حياة الإنسان عامة .
- أصبح من الضروري توجيه أنظار العاملين إلي أهمية التعامل مع الوقت واستثماره بصورة صحيحة.
- تكمن أهمية هذا العنصر من حيث عدم عزله عن حياة الإنسان الشخصية والمهنية، لذا فهو من ضمن موضوعات علم الإدارة الحديثة .
- التعرف على مدى قدرة العاملين في إدارة الوقت والتحكم فيه للرفع من مستوى الأداء في العمل.
- التوجه الحالي الذي تفرضه التحولات التكنولوجية والمعرفية، والتي من أهم ما جاءت به التحكم العقلاني في إدارة الوقت وإنجاز الأعمال في الوقت محدد و قصير وبجودة عالية.

3- أسباب اختيار الموضوع

- لأن موضوع إدارة الوقت لم يعد موضوعا يقبل التأجيل بل أصبح موضوع الساعة و ضروري لإصلاح المؤسسات.
- لكون الوقت من أهم الثروات ليس في العمل الإداري فقط بل في حياة الإنسان لأنه يتوقف عليه الكثير من الإنجازات الكبرى بل إن استثماره بالشكل الأفضل ينتهي إلي استثمار سائر الثروات بالأسلوب الأحسن والذي نلاحظ كثرة هدره وعدم إعطائه الاهتمام الكافي في طريقة استعماله.

- الرغبة في تناول هذا الموضوع في بيئتنا التي تتميز بالاختلاف والتباين عن البيئات المتقدمة وذلك لمحاولة الوصول إلي الإجابة عن التساؤلات المطروحة حول كيفية تأثير إدارة الوقت علي تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية.

4- أهداف الدراسة

من مجمل المبررات السابقة تنطلق دراستنا إلي محاولة الكشف عن كيفية تأثير إدارة الوقت علي تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية من خلال:

- لفت الانتباه إلي أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- توضيح مضيعات ومعوقات إدارة الوقت التي تضعف أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية
- اقتراح الوسائل والحلول لتحسين أداء العاملين من خلال إدارة الوقت .

وعليه فإننا نهدف بهذه الدراسة إلي وصف هذه الظاهرة باعتماد علي الدراسة النظرية والميدانية وفرضيات الدراسة.

5- فرضيات الدراسة

- **الفرضية العامة:** تؤثر إدارة الوقت بشكل فعال في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية. وتندرج تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا تُعطى أهمية كبيرة لإدارة الوقت من طرف العاملين في المؤسسة الجزائرية.
- **المؤشر الأول:** تؤثر العوامل الثقافية في نقص معرفة أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعاملين في المؤسسة الجزائرية.
- **المؤشر الثاني:** تؤثر العوامل الاجتماعية في عدم الاهتمام بإدارة الوقت بالنسبة للعاملين في المؤسسة الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم معوقات إدارة الوقت في ضعف أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- **المؤشر الأول:** تساهم المعوقات الذاتية لإدارة الوقت في ضعف أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- **المؤشر الثاني:** تساهم المعوقات البيئية لإدارة الوقت في نقص أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- **المؤشر الثالث:** تساهم المعوقات الإدارية لإدارة الوقت في ضعف أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** اكتساب مهارة إدارة الوقت يساعد في تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.
- **المؤشر الأول:** اكتساب مهارة تخطيط الوقت يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.
- **المؤشر الثاني:** اكتساب مهارة تنظيم الوقت يساعد في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.
- **المؤشر الثالث:** اكتساب مهارة الرقابة على الوقت يساعد في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.

6- تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم من القضايا الأساسية التي تواجه الباحث و ترسم له بوضوح الطريق الذي يتبعه في البحث فضلاً عن التحكم في الموضوع وضبطه وتحقيق أهدافه، لذا علينا القيام بتحديد وبدقة لكل المفاهيم التي لها أهمية في بحثنا، ومن المفاهيم التي تركز عليها الدراسة هي :

1.6- الوقت

- لغة: وَقَتٌ يَقْتُ وَقْتًا: الأمر جعل له وقتاً يُفعل فيه، بيّن مقدار المدة لعمله، والوقت هو المقدار من الزمن[□]

ويعرف لسان العرب الوقت "بأنه مقدار من الزمان، وكل شيء قدرت له حيناً، و كذلك ما قرت غايته فهو مؤقت، والوقت مقدار من الزمن معلوم[□]، وبناءً على ما سبق يتضح لنا أن الوقت والزمان كلمتان مترادفتان في المعني، فحينما نريد تعريف الوقت، نعرفه بأنه مقدار من الزمن، وحينما نريد تعرف الزمان نعرفه بأنه " إسم لقليل الوقت و لكثير " وبالتالي فمقدار الزمن يدخل فيه كل أسام الوقت وظروف الزمان اللحظة،ثانية ، دقيقة، ساعة، يومالخ وعليه نري أن الوقت هو مفهوم الزمان. وإن المتأمل لآيات القرآن الكريم يجد أن القرآن قد اعتني بعنصر الوقت بل شمله بمفهومه الواسع- الدهر- العصر- الحين-اليوم-الأبد- السرمد - إلي غير ذلك من مسميات الوقت، ولقد أقسم الله تعالي بالوقت ليدل علي عظم هذا العنصر وشرفه وأهمية استغلاله في الآيات التالية :

قال تعالى: « ﴿لَا تَحْسَبُ أَنَّ الْإِنسَانَ بِأَنَّهٗ لَكَفِيرٌ ۗ﴾ »³.

قال تعالى: « ﴿لَا تَحْسَبُ أَنَّ الْإِنسَانَ بِأَنَّهٗ لَكَفِيرٌ ۗ﴾ »[□].

قال تعالى: « ﴿لَا تَحْسَبُ أَنَّ الْإِنسَانَ بِأَنَّهٗ لَكَفِيرٌ ۗ﴾ »⁵.

ومن السنة النبوية المطهرة: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (اغتتم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك).

اصطلاحاً

الوقت هو أحدث الكلمات في اللغة التي يفهمها كل شخص لكنه يصعب عليه تحديدها، بالرغم من أن مفهوم الوقت عالمي فإن كل شخص لديه تعريفه الخاص له ، فقد اهتم الكثير من العلماء و الفلاسفة الكبار بموضوع الوقت و أوردو له العديد من التعاريف و المفاهيم نذكر منها : رأي أرسطو طاليس (38-322ق.م) أن الوقت هو " تعداد الحركة".

¹ - فؤاد أرقام البستاني : منجد الطلاب ، ط2 ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 1986 ، ص 932

² - إين منظور : لسان العرب ، ط1، ج 3 ، دار صادر للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1968، ص 107

³ - سورة العصر (2-1).

⁴ - سورة الفجر (3-2-1).

⁵ - سورة الليل (2-1).

واعتبره إسحق نيوتن (1642-1727م) علي أنه: "شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه ويصرف النظر عن أية عوامل خارجية". أما كانط (1724-1804م) فيري بأنه : الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل[□]

أما الباحثة سحر- فقد عرفت الوقت على أنه "فرصة ما استخدمناها بعقلانية وذكاء فإننا سنحصل على ما نريد أما إذا لم يتم استغلال هذه الفرصة كما يجب فإن النتيجة ستكون الفشل.[□]

ومن التعاريف السابقة يتضح أن هناك عنصرين أساسيين هما الزمن وعمل يجب القيام به خلال الزمن فإن لم ينجز عمل خلال هذا الزمن أصبح هذا الزمن " الوقت" فراغ لم يتم الاستفادة منه ، وإن جوهر هذا الفهم يقوم علي مقدار القيمة التي تحصل عليها من الوقت ومن هنا تتضح العلاقة بين العمل المطلوب إنجازه والوقت المحدد لإنجاز هذا العمل .

كما جاء تعريف آخر للوقت أنه " ظاهرة حياتية مؤكدة، تتفق علي وجودها جميع الثقافات و الأعراف قديما و حديثا، ويلاحظ من هذا التعريف أن الوقت مورد من الموارد النادرة والثمينة وعنصر من أهم عناصر المنافسة في عصرنا.

ويكون تعريفنا الإجرائي للوقت في دراستنا هذه كما يلي : الوقت هو المقدار عينه الذي يعطي لكل الناس و بالعدل و المساواة في كل يوم ، بغض النظر عن العمل أو الموقع ، و يتحرك بموجب نظام معين و محكم لا يمكن إيقافه ، و كلما حسن استغلاله كلما تحققت الأهداف سواء كانت شخصية أو متعلقة بالمؤسسة .

2.6- إدارة الوقت

يعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان ومكان وإنسان، وإدارة الوقت لا يقتصر علي إداري دون آخر، فيختلف مفهوم إدارة الوقت لدي الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم، كما يختلف من ثقافة لأخرى واختلاف المفهوم طبقا لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، وعند مزج كلمة الإدارة مع الوقت فنجدهما كلمتان متلازمتان لأن الوقت هو وسيلة للإدارة ومدخلها الرئيسي في تحقيق الأهداف.

فيعرف الباحث ستيوارت إدارة الوقت بأنها: " عبارة عن توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها ووفقا للزمن والوقت المحدد.[□]

أما عبد الله علي الشerman فيعرفها بأنها: "إدراك أهمية الوقت ومعرفة عناصره وتحديد حيثياته وخصائصه، وإدراك طبيعة انقضائه، وخصائصها وعناصرها ثم وضع جدولة زمنية عملية تحدد آلية

¹ - محمد أحمد عبد الجواد: مرجع سابق، ص28

² - قاسم نايف علون، نجوى قاسم رمضان أحمد: إدارة الوقت، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع

عمان، 2003 ص 3

³ □ - قاسم نايف علون : المرجع نفسه : ص 40

تصريف عناصر الوقت وسرعتها وتوضيح الأعمال المطلوب تنفيذها وترتيب تلك الأعمال والوقت اللازم لها بطريقة مرنة ومتناسقة تراعي القدرات المتاحة والمجالات المتيسرة وأحوال الواقع المحيط مع وجود ضمانات الالتزام بهذه الجدولة من الناحية الأدبية والمادية ومن جهة المتابعة والإشراف ومن جهة وجود الإمكانيات والضوابط المادية التي تضبط الالتزام المنتج لإدارة الوقت.[□]

في حين يعرفها **زيد منير عبوي**: بأنها: "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أوهي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال.[□] يلاحظ من هذا التعريف أن إدارة الوقت مرتبطة بشكل كبير بالعمل الإداري حيث تشمل إدارة الوقت علي الوقت الخاص إضافتا إلي وقت العمل من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة تهدف إلي تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلي الأهداف المنشودة.

وتعرف **ملائكة عبد العزيز أحمد إدارة الوقت** بأنها "إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدي في الوقت وتعني الاستخدام الأفضل للوقت ولالإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلي تحقيق أهداف هامة، ضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر و تحليلها، والتخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل.[□]

فمن خلال هذه التعاريف نجد أنها ركزت علي كيفية الموازنة بين تحقيق الأهداف وبين الفترة الزمنية لإدارة الوقت ليست موهبة بل ملكة ومهارة تكتسب بالتجربة لذلك فالاستخدام الأمثل للوقت وطريقة صرفه هو عنوان النجاح و شرط أساسي لحصوله .

وبالتالي يكون **تعريفنا الإجرائي لإدارة الوقت في دراستنا هذه كما يلي**: "هي إستغلال وقت العمل الرسمي لإنجاز المهام والأعمال المتصلة بطبيعة العمل الإنتاجي بدقة و كفاءة خلال فترة زمنية محددة

3.6- الأداء

- لغة: الأداء لغة هو الإيصال والقضاء، ونقول في اللغة أدى وتأدية الشيء أي أوصله[□]

- اصطلاحا

ارتبط مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون الموارد الأخرى لاعتباره أساس بناء أي منظمة، حيث يعتبر الأداء من سلوكيات التي يسلكها العامل داخل المؤسسة أثناء قيامه بواجباته وتأديته للمهام المتاحة، وفي هذا السياق نحاول تقديم أهم التعاريف التي اشتمل عليها مصطلح الأداء وذلك فيما يلي:

□ 1 - عبد الله علي الشمران: فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص، 31، 32.

2 - زيد منير عبوي: إدارة الوقت في الإدارة، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 23

3 - ملائكة عبد العزيز أحمد: إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، بنك القاهرة السعودي، جدة، إدارة البحوث الاقتصادية و المعلومات 1991، ص18.

4- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الإدارية، ط1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1984، ص 280.

الأداء "هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا لمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، وهو كذلك قيام الموظف بواجباته الوظيفية على الوجه المقبول".[□]

وهناك من يعرفه "بأنه الجهد الإنساني المبذول سواء كان ذلك عضليا أو فكريا، ركز هذا التعريف على تقسيم الأداء على قسمين، أداء عضلي والذي ينفرد به غالبا العامل البسيط وذلك لطبيعة عمله وأداء فكري الذي يتميز به الإداريين الموظفين السامين وذلك لطبيعة عمله".[□]

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد لمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

أو هو: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه".[□]

و في ضوء التعاريف آنفة الذكر سيكون تعريفنا الإجرائي للأداء كالتالي: "الأداء هو قيام الفرد العامل بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله وبذل الجهد المطلوب منه فكريا كان أم عضليا باستخدام الأدوات والمعدات المناسبة لذلك الجهد".

4.6- تحسين الأداء

يعني "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة، التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".[□]

ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة والإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة والوقت، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، وعملية تحسين الأداء تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر وبالتالي توفير مخزون مهارتي محترف في المؤسسة، ومنه فإن تعريفنا الإجرائي لتحسين الأداء أنه: "هو الطريقة المنظمة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء وتقديم الحلول المناسبة".

7- الدراسات السابقة

أجمعت الدراسات التي تم الحصول عليها على تأكيد أهمية الوقت والحرص على إدارته بشكل رشيد على اعتبار أنه أعلى الموارد، وقد كشفت تلك الدراسات عن مدي إدارة بعض الأفراد لأوقاتهم، وسنطوي صورة مصغرة عن تلك الدراسات حسب تسلسلها الزمني ، بحيث تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع والمتمثلة في الدراسات المحلية والدراسات العربية .

1- رضا فجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة بانيتين للمعلوماتية والخدمات المكتبية ، باتنة، 2003، ص 50 .

2- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 209 .

3- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة ، الجزائر، 2004، ص123 .

4 - عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج 3، مكتبة ابن سينا للنشر، القاهرة، مصر، 1998

1.7- الدراسات المحلية

دراسة مقدم[□]: قام بدراسة تحت عنوان "مفهوم الوقت وتنظيمه عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" سنة 1996 .

- استهدفت هذه الدراسة تناول مفهوم الوقت كمصدر من أهم المصادر في عملية تنمية المجتمع وقد تعرضت في جزئها الأول إلى مفارقة نقدية لمفهوم الوقت بين الدول المتقدمة و الدول النامية مع التركيز على الجزائر، واستعرضت في جزئها الثاني نتائج الدراسة المسحية التي أجريت على عينة من مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حول مفهومهم للوقت وكيفية تنظيمه وتسييره .

- واعتمد الباحث على إستبانة في جمع المعلومات التي تحوي مجموعة من الأسئلة وقد توصل إلى النتائج التالية:

- 1- يستحوذ العمل على أكبر حصة من وقت المديرين ثم يليه العائلة و أخيرا الاهتمامات الشخصية الأخرى بما فيها التنمية الذاتية.
- 2- بلغ متوسط الوقت الضائع في العمل 31% من وقت العمل الأسبوعي .
- 3- يحتل التخطيط لبرامج العمل و سياسة الأهمية الأولى لدي المديرين الجزائريين إذ يخصصون له أكبر وقت مقارنة بالنشاطات الأخرى.
- 4- يخصص المدير الجزائري وقتا أكبر للنشاطات الشخصية و العلاقات الاجتماعية 26، 6 % من وقت العمل الأسبوعي.
- 5- يخصص للمقابلات مع المرؤوسين و الزملاء وقتا مقداره 52، 11 % من وقت العمل الأسبوعي .

2.7- الدراسات العربية

أ- دراسة بريمة[□]: قام بدراسة تحت عنوان " انتظام الدوام في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان " سنة 1990، حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مشكلة عدم الانتظام في الدوام في الأجهزة الحكومية و مدى توفر الحلول الواقعية في إطار القيم الخاصة بالمجتمع العماني .
- التعرف على إدراك العوامل المؤشرات الاجتماعية و الثقافية و السلوكية التي ترفع من الروح المعنوية للموظف .
- العمل على انتهاج سياسة تشجيع تقدير الملكية العامة و عدم الاستهانة بها و النظر إلى عامل الوقت على أنه عامل يمكن ترجمته إلى قيمة.
- وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وقام بصياغة التساؤلات التالية :

¹- مقدم عبد الحفيظ: المدبرون، دراسات نفسية واجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، معهد علم النفس 1996 .

2 - بريمة على زايد: انتظام الدوام في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة الثانية عشر، العدد 41، يونيو، 1990

- يقوم البحث على افتراض رئيسي مؤداه أن ظاهرة عدم الانتظام في القطاعين العام و الخاص ظاهرة عالمية لا يخلو منها أي تنظيم إنساني يندرج تحته مجموعة من الافتراضات كما يلي :
- 1- يفترض أن يبرز تحليل أبعاد الظاهرة حقائق أعمق من مجرد التأخير عن المواعيد الرسمية أو الغياب و إهدار الوقت .
- 2- يتوقع أن تكون للعوامل الاجتماعية التأثير الأكبر في عدم الانتظام في الأجهزة الحكومية .
- 3- يفترض أن مجرد وجود قوانين و اللوائح و القواعد و وسائل الانضباط العقابي قد لا يؤدي إلى الالتزام بمواعيد العمل و زيادة الإنتاجية .
- ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها البحث :
- بما أن ظاهرة عدم الانتظام ظاهرة عالمية لا يخلو منها أي تنظيم في العالم التي تتمثل في الفرد بأبعاده والتنظيم، المركزية، توزيع السلطات، فرص الترقى، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تتميز البيئة الخليجية باستخدام التكنولوجيا الحديثة و استقدام العمالة المتوفرة مما لها أيضا تأثير قيمي و سلوكي و حضاري على واقع الخدمة المدنية.
- أن ضمان الوظيفة والاعتماد على الدولة في تقديم الخدمات قد شجع بعض الفئات على عدم الاهتمام بانتظام في الدوام مما انعكس سلبا على الأداء العام والإنتاجية.
- 1- دراسة العتيبي[□]: قام بدراسة تحت عنوان "دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت و بين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض " سنة 1996 ، حيث هدفت الدراسة إلى :
- دراسة مدي الانضباط الوظيفي لدي العاملين في بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض .
- دراسة العلاقة الارتباطية بين حالة إنتاجية العمل و السلوك الوظيفي المتعلقة باستخدام الوقت للعاملين بهذه الأجهزة .
- تحديد إدارة الوقت على العلاقة بين العاملين بهذه الأجهزة و الجمهور .
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لارتباطي وقام بصياغة التساؤلات التالية :
- 1- هل هناك تعليمات و قواعد تتصف بالشمولية و العمومية الثبات النسبي تحكم إدارة الوقت و إنضباطه في الأجهزة الأمنية ؟
- 2- هل هناك فهم و إدراك كاملين للقواعد و الإجراءات المعمول بها في هذه القطاعات من قبل العاملين بها نتيجة توفر تدريب و خبرة تجبر الشخص على تخصيص وقته و جهده للعمل ؟
- 3- هل توجد وسائل للرقابة على التقيد بالوقت بالطرق الحديثة ؟
- 4- هل الجهود المبذولة في الأجهزة الأمنية تفي بالغرض المناط بإدارة الوقت و السيطرة عليه من أجل العمل الإداري ذات العلاقة بالجمهور ؟

1- العتيبي : نايف زراق : العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت و بين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض المركز العربي للدراسات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، 1996 .

5- هل هناك طرق أخرى لتقييم الوقت في الأجهزة الأمنية خلاف النتائج ومدى تأثير ذلك على الناتج العام؟

- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

أ- اهتمام عينة البحث بالمحافظة على وقت الدوام الرسمي و استغلاله الاستغلال الأمثل لحل مشاكل الجمهور و الحفاظ على أوقاتهم .

ب - التدريب له الأثر الإيجابي على سير العمل و رفع مستوى الأداء

ج - أهم الأسباب و المعوقات التي تعيق إستغلال الوقت في الأجهزة الأمنية ما يلي :

- زملاء و الأقارب و الأصدقاء.

- الوساطة و المحاباة.

- قلة وعي الجمهور .

- سياسة الباب المفتوح .

- قلة الأجهزة الحديثة .

- عدم التفويض و المركزية في العمل.

د- عدم تحديد معايير الأداء بشكل واضح للعاملين في بعض الأجهزة الأمنية .

هـ- توزيع العمل بصورة عشوائية مما يزيد عبء العاملين دون البعض الآخر و يؤدي إلى هدر الوقت

و- أثبتت الدراسة وجود قصور في العلاقات الاجتماعية بين العاملين و لهذا القصور أثاره السلبية على كفاءة الأداء .

ج- دراسة سمر حاكم عبد الله الخطيب[□]: قامت بدراسة تحت عنوان "إدارة الوقت لدى العاملين في

جهاز الإدارة العامة في الأردن" سنة 1996 حيث هدفت الدراسة إلى :

- التأكد على أهمية الوقت .

- التعرف على حجم الوقت الضائع نتيجة هدر أو عدم استغلال وقت الدوام الرسمي و كلفته الاقتصادية .

- التعرف على أسباب عدم انتظام الموظفين بوقت الدوام الرسمي .

- التعرف على المجالات التي يضيع فيها وقت الدوام الرسمي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لارتباطي وقام بصياغة الفرضيات التالية:

1- يلاحظ أن هناك هدرا أو عدم استغلال لوقت الدوام الرسمي في جهاز الإدارة العامة الأردني إلى درجة مكلفة ويتمثل في تأخر الموظفين أو مغادرتهم العمل قبل موعد انتهاء الدوام الرسمي أو تغيبهم عن أعمالهم وقضاء وقت العمل في أعمال خاصة بهم .

2- تتمثل الأسباب الرئيسية لظاهرة هدر أو عدم استغلال وقت الدوام الرسمي بظروف العمل التالية:

1 - سمر حاكم عبد الله الخطيب : إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن ، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة ، 1996 .

- عدم وجود رقابة كافية .
- عدم وجود وصف وظيفي واضح يعرف صلاحيات المنوطة و المسؤوليات .
- تحيز القيادات الإدارية لصالح بعض الموظفين .
- عدم تدريب الموظفين على أهمية الاهتمام بالوقت.
- 3- كما تتمثل أسباب ظاهرة هدر أو عدم استغلال وقت الدوام الرسمي في ظروف الموظف الاقتصادية و النفسية و البيئية التالية :
- عدم وجود حوافز مادية كافية .
- ارتباطات الموظف و مشاكله الأسرية و تأثيره بالضغوط الاجتماعية.
- المبادئ و المفاهيم و القيم الشخصية التي يؤمن بها الموظف .
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- 1- أن أكثر الأسباب لعدم انتظام بوقت الدوام الرسمي تعود إلى:
- تدني الراتب وعدم وجود حوافز مادية كافية في الإدارة العامة .
- الممارسات غير عادلة التي يمارسها بعض الرؤساء كالمحاباة بين الموظفين.
- الإفتقار إلى التدريب على ماهية الوقت و سبل إدارته.
- عدم تقيد المديرين وهم قدوة بوقت الدوام الرسمي.
- عدم وجود رقابة فاعلة و كافية على موضوع الوقت .
- وقد أوصت الدراسة بما يلي :
- أن يوفر جهاز الإدارة العامة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المجدين والمنتظمين بوقت الدوام الرسمي .
- عقد دورات تدريبية تستهدف الاهتمام بوقت الدوام الرسمي.
- تدريب كافة الموظفين على احترام الوقت .

تعقيب:

يتضح مما سبق أننا قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة وعددها أربعة دراسات، وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة ما بين 1990م و1996م، وأنها جميعها دراسات أعدت باللغة العربية، وطبقت في عدة مناطق مختلفة بالجزائر و الأردن والرياض و عمان، ومن خلال هذا الاستعراض السابق لهذه الدراسات تبين أن هناك تشابها جزئيا فيما تناولته من موضوعات . حيث ركزت دراسة بريمة "على انتظام الدوام، وتكلفة الوقت الضائع في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان"، و ركزت دراسة الخطيب على "إدارة الوقت لدي العاملين في جهاز الإدارة العامة بالأردن" أما دراسة مقدم فركزت على "مفهوم الوقت وتنظيمه عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " . في حين انفردت دراسة العتيبي بدراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت والأداء الوظيفي الفعال للعاملين بالأجهزة الأمنية في مدينة الرياض .

وسوف نتعرض فيما يلي جوانب التباين والتلاقي بين هذه الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي قمنا باستعراضها.

- **فمن ناحية الهدف:** تتفق أهداف الدراسة الحالية مع أهداف كل من دراسات (بريمة، العتيبي الخطيب) والمتمثلة في تأكيد أهمية الوقت والتعرف على أسباب عدم انتظام الموظفين بوقت الدوام الرسمي ومعرفة المعوقات التي تعيق استغلال الوقت .

بينما تختلف أهداف الدراسة الحالية مع "دراسة مقدم" حيث ركزت هذه الأخيرة على تناول مفهوم الوقت كمصدر من أهم المصادر في عملية تنمية المجتمع ، حيث قام بمفارقة نقدية لمفهوم الوقت بين الدول المتقدمة و الدول النامية مع التركيز على الجزائر و التي اقتصر على مديري المؤسسات الاقتصادية .

- **من ناحية المنهج العلمي المستخدم :** فقد تبين أن المنهج العلمي المستخدم في جميع هذه الدراسات السابقة هو المنهج الوصفي حيث كانت جميع هذه الدراسات ميدانية، وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في هذا الجزء، و سوف تستخدم هذه الدراسة إن شاء الله المنهج الوصفي، وذلك لمناسبة هذا المنهج في الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

- **ومن ناحية مجتمع الدراسة :** فقد تنوع مجتمع الدراسات السابقة ما بين عاملين والمديرين سواء كانوا في منظمات حكومية أو خاصة أو منظمات أمنية، بينما تركز الدراسة الحالية على عمال أحد المؤسسات الخاصة في برج بوعريريج وهي مؤسسة الإلكترونية Géant .

وقد استفدنا من خلال استعراض هذه الدراسات السابقة في تكوين رؤية كمنطلق أساسي للدراسة الحالية المتمثلة في تشكيل أهداف وتساؤلات الدراسة الحالية، وفي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء وتطوير أداة جمع البيانات للدراسة الحالية، وسوف نستفيد أيضا في التعقيب على النتائج التي سوف تكشف عنها الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما طرح في هذا الفصل والخاص بالمقاربة المنهجية للبحث وبعد صياغة الإشكالية في إطارها النظري، وبعد صياغة الفرضيات كإجابات مؤقتة لأسئلة الإشكالية، وبعد عرض مجمل الخطوات المنهجية الإجرائية للبحث وعرضنا للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، فإننا نرى بأن الضرورة المنهجية منا أن نحاول وبالتفصيل أن نقدم شرحاً نظرياً لأهم المفاهيم التي تهيكّل عليها البحث، وذلك من خلال الفصول النظرية .

حيث سنحاول استعراض ماهية إدارة الوقت، مفهومها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها ومعوقاتهما وكل ذلك بهدف تسليط الضوء على كيفية تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية .

1- علاقة إدارة الوقت بالنظريات الإدارية

يتمحور بحثنا فكريا ونظريا إلى نظريات الإدارة، فالإدارة تعتبر وسيلة حركية ونهائية، وهناك وقت يجب أن ينفق على أي عمل إداري وسنستعرض في هذا العنصر أهم النظريات والبحوث التي ساهمت في تكوين الفكر الإداري والتي قامت بدراسة الأداء والوقت بأسلوب علمي ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

1.1- نظرية الإدارة العلمية

علي الرغم من حداثة الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة ، إلا أن جذوره ترجع بشكل عام إلي جهود وأعمال فرديريك تايلور من خلال تركيزه على "دراسة الحركة و الزمن"، وذلك بهدف تحليل أفضل طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلي جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلي أخرى والزمن الذي يستغرقه في ذلك، بهدف ربط الأجزاء ببعضها البعض بأسرع وأفضل طريقة ممكنة قد أخذ تايلور بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو لأسباب اضطرارية أخرى ولتحديد أفضل طريقة لأداء العمل بهدف زيادة الإنتاجية بأقل كلفة وأقصر وقت ممكن قام بإجراء تجاربه التي ركز فيها علي دراسة الحركة و الوقت، عندما بدأ عمله لدي شركة ميدفيل للفولاذ في عام 1881 إذ لاحظ أن هناك ضياعا كبيرا في الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت، وأن ما كان ينتج في يوم واحد يمكن أن ينتج بساعات أقل. وكانت أولى تجارب تايلور التي يطبق مبادئ الإدارة العلمية، على 75 عاملا كانوا يرفعون المعادن على السيارات، وعندما اختار بأسلوب علمي أحد العمال، وزوده بالتعليمات اللازمة، للقيام بالعمل وبالوقت اللازم للقيام بكل حركة، تبين له أن العامل الواحد من الطراز الأول يجب أن يرفع بين 47 و48 طنا يوميا بدلا من 12.5، وأن يتقاضى أجرا قدره 1.85 دولار، بدلا من 1.15 دولار كان يتقاضاه في الماضي، وبالتالي فقد زاد الناتج بوقت أقل.

Ø وقد تركزت إدارة الوقت عنده من جزأين للعمل: عمل تحليلي وآخر إنشائي، حيث تضمن العمل التحليلي

- تقسيم العمل الذي يقوم به الفرد إلى خطوات بسيطة.
- التخلص من الحركات غير الضرورية.
- دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية.
- تسجيل وصف كامل لكل حركة من هذه الحركات، وتحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها.

- تحديد نسبة مئوية تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات وغيرها وإضافتها إلى الوقت الفعلي.
- تحديد نسبة مئوية تمثل بطء الفرد في أداء العملية عندما يبدأ بها لإضافتها إلى الوقت الفعلي.
- تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يقضيها الفرد بين الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه وإضافتها إلى الوقت الفعلي.

❖ وفي الجهة المقابلة تضمن العمل الإنشائي ما يلي:

- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة استخدامها في حياة العمل، ثم وضع توصيف كامل للحركات الموجودة في كل مجموعة.
- يمكن من خلال هذا التوصيف اختيار مجموعة من الحركات التي يمكن للفرد أن يستخدمها لأداء أي عملية تجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة منها، وبالتالي يمكن تقدير الوقت اللازم لأداء أي عملية، من خلال إضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به.
- يتطلب هذا العمل وضع توصيف دقيق لظروف العمل التي من المفروض أن يعمل فيها الفرد، ونوع طاقة الآلات المستخدمة وموقعها، وكيفية التنسيق بين طاقاتها الإنتاجية
- مما سبق يتضح أن "تايلور" استخدم جزءا من دراسة الحركة، كجزء فني مطلوب لدراسة الوقت، وتتطلب هذه الدراسة دراسة الوقت الكامل للعمل الذي يُؤدَّى، مع تحديد أوقات للعطل والأعياد، وأوقات للراحة، والأوقات الضائعة أيضا.

- كما سعي "هنري جانت" إلى تحديد الأجر اليومي بشكل ثابت ، فإن إستطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل فإنه يستحق أجرا يعادل الوقت الذي إقتصره .

فمن خلال ماسبق نجد أن محاولات تايلور و أتباعه لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت إذ كانت تلح علي هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج ثم الأرباح من خلال الإلحاح علي فاعلية الإدارة التنفيذية و بخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل و بذلك هدفت الإدارة العلمية من إدارة الوقت إلي زيادة قدرة المنظمات علي التنفيذ و المتابعة لئلا يهدر الوقت في أعمال إرتجالية لا ترتبط بحركات قياسية ثم تحديد زمن كل حركة منها . □

وقد ساهمت مدرسة الإدارة العلمية مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة، وتركيز اهتمام المديرين على زيادة الإنتاجية، ولكن من جهة أخرى أغفلت عدة أمور هامة منها الجانب الإنساني، فقد أهمل في تركيزه على الطريقة المثلى للعمل الفروق الفسيولوجية والذهنية والنفسية لدى العاملين، وركز أيضا على الجانب المادي للدوافع وأغفل الجوانب الأخرى النفسية والاجتماعية والروحية، إذ أن الإنسان لا يمكن أن يكون مطلقا، فأى عمل يقوم به لا بد وأن ينتج عنه وقت ضائع، كما أنه يحتاج إلى قليل من الراحة لضمان استمراره في العمل

2.1- نظرية العلاقات الإنسانية

وهذه مدرسة تجريبية أخرى، اتبعت نفس الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه "تايلور" في مدرسة الإدارة العلمية، ولكن مع الاختلاف في نقطة التركيز، إذ أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري، وإن كانت في الواقع قد بدأت بداية مشابهة لمدرسة الإدارة العلمية حينما استنجدت شركة ويسترن إليكتريك الأمريكية، "بالتون مايو" وطلبت منه دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين عاملها، بالإضافة إلى مشكلات أخرى مثل التنازع والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال، فاتجه تفكير "مايو" نحو العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل، مثل الإنارة وظروف العمل وظاهرة التعب، غير أنه سرعان ما حول تفكيره نحو العنصر الإنساني، وقد تبلورت أهم نتائجه فيما يلي:

- أن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر جميعا، وذلك لما للإنسان من تركيب معقد - جسمي ونفسي واجتماعي - الأمر الذي يستلزم معالجة واعية، حتى تحصل الإدارة من هذا العنصر على التعاون المطلوب.

- أن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور ومختلف المكافآت المادية فحسب ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين.

- أن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل، تعرف بالتنظيم غير الرسمي، ولهذه الجماعات تأثير كبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، ومن ثم دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم فيما بينهم وبين الإدارة.

- أن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم للعمل.

وقد ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية، وقد تجلى اهتمام هذه النظرية بالوقت من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية، وبالتالي على إنتاجيته، وذلك من خلال إشعار الأفراد بمسؤوليتهم

وأهمية الدور الذي يؤديه لتحقيق أهداف المنظمة، مهما قل شأن ذلك العمل، وإقناعهم أن مصلحتهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة، وأنهم هم الجزء الأساسي فيها، وبذلك يمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة، إذ تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية والإنسانية، بمعنى إذا أعطي الفرد أوقات للراحة والعطل الأسبوعية، فسوف يشعر أنه كائن اجتماعي إنساني له أهميته ومكانته في المنظمة وهذا الأمر ينعكس على نفسيته وارتفاع إنتاجيته، هذا ما توصل إليه "التون مايو" بعد إجرائه لمجموعة من التجارب والدراسات في شركة ويسترن إلكترونيك بمصانع هاوثورن بأمريكا، وقد دامت هذه التجارب مدة خمس سنوات من عام 1927 وحتى عام 1932، وأكدت أن الإنتاجية تعتمد إلى حد كبير على عمل العاملين كفريق متعاون مخلص وبشكل طبيعي، وإن اندفاع الأفراد نحو العمل يرتبط بمدى الاهتمام بهم من قبل مشرفيهم ورؤسائهم وبعدم الإكراه والإجبار في التعامل معهم، وبمشاركتهم في صنع القرارات والتغييرات التي تؤثر عليهم. وبذلك نظر الباحثون في تلك المرحلة إلى المنظمة كنظام اجتماعي، حيث ركزوا على السلوك وعلى اتجاهات ومشاعر وحاجات ومعنويات العاملين بشكل رئيسي، وجميع هذه الأمور لها تأثير مباشر على هدر وإضاعة الوقت أو توفيره والاستفادة منه.

وتجلى أهمية ودور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- إن الوقت يؤدي إلى تطوير طرائق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز.
- إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة، مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد، فالمدير الذي كان يدير منظمة صغيرة سيجد صعوبة في إدارة منظمة كبيرة فيها الكثير من التداخلات والإمكانات التقنية، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من قدرته وإمكاناته وخبراته التي اكتسبها من قبل ولن يستطيع مواكبة التطور إلا بإجراء التدريب والتأهيل لإدارة منظمة كبيرة. [□] وبالطبع فإن هذا يحتاج لكثير من الوقت للوصول إلى ذلك.
- أما بالنسبة للعمال الذين كانوا قد تعودوا على العمل البسيط، فلا يمكنهم أن يواكبوا العمل الكبير الذي يحتاج إلى مهارات وخبرات ومعلومات كبيرة وجهد مضاعف، لذلك سيجدون أنفسهم أمام مشكلات وصعوبات كبيرة، فالعمل الجديد يحتاج للكثير من التفكير والجدد حتى يمكن مسايرة اتساع المنظمات

¹ - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص ص 17، 18.

وزيادة تعقيدها، فالقلق لا يزال يلاحق المديرين والعمال على حد سواء، ويمكننا القول أن التخطيط والتحليل الدقيقين للوقت يؤديان إلى نتائج مفيدة في هذا المجال.

إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين، فعندما يبدأ العامل عمله في المنظمة يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل، وبعد ذلك يسعى إلى جماعة يركز عليها في أعماله، ويتأثر ببيئته تدريجياً عبر الزمن، ويسع خياله وترداد مداركه ويتكيف بصورة أفضل مع المواقف التي تبدو له أنها مختلفة، ثم يبدأ بتركيز اهتمامه بوعي أكبر وإدراك أكثر، وكلما تقدم به الزمن ازدادت مداركه وتركيزه وتصوره لآفاق المستقبل.

فالعامل المبتدئ الذي دخل المنظمة صغير السن لا يفكر إلا في حاضره، أما حين يتقدم به الوقت وينضج عقله وتفكيره فإنه يفكر في المستقبل ويحس بالماضي ليتخذ منه قواعد ومبادئ يمكن أن يستفيد منها في عمله المستقبلي. حيث إن الوقت يصل الفرد ويزيد من مداركه ويبعث فيه الإحساس بالمسؤولية ويجعله يتكيف مع المتغيرات والتطورات الصناعية، أو مع طرائق وأساليب العمل والإنتاج الحديثة المعاصرة، وهكذا فإن الإنسان يتطور من وقت إلى آخر حتى يصبح قادراً على تكوين شخصيته الاجتماعية وقادراً على العطاء ورفع مستوى الأداء.

هناك العديد من الأمور التي تؤثر على النمو الزمني للعامل، وتحد من إمكانيته ونضجه، منها نظام الحوافز ونظام الرقابة والإشراف والهيكل التنظيمي المغلق، وإن جميع هذه الأمور تحد من النشاط الزمني للعامل، وبذلك يصبح غير مبال لا يتحمل المسؤولية ولا تهمة الأمور التي تجري من حوله، إنما عليه أن يطيع فقط. □

وهنا نستطيع أن نستخلص أهمية ودور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية التي تتجلى في أن الوقت يؤدي إلى تطوير طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على الأفراد العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز.

3.1- النظرية الحديثة للمنظمة

في وقتنا الحاضر زاد الاهتمام بموضوع الوقت وإدارته نتيجة للتقدم الكبير والتطور التكنولوجي الذي شهدته وتشهده المجتمعات الصناعية، فاختراع السيارات والقطارات والطائرات قصر الوقت الذي يستغرقه الإنسان في الانتقال من مكان إلى آخر عما كان عليه في الماضي وأصبح من الضروري إنجاز الأعمال في وقتها المخطط لها، لأن الوقت الضائع لا يمكن تعويضه ويكلف مبالغ طائلة في عصر السرعة الذي نعيش فيه الآن. ومما يدل على الاهتمام بموضوع الوقت وإدارته هو زيادة ظهور

البحوث والدراسات والكتب والمقالات حول الموضوع لما له من علاقة وثيقة بتقدم المجتمع فالتقدم يعني تحقيق الإنجازات التي يصبو إليها المجتمع بأقصر فترة زمنية ممكنة وبأقل التكاليف[□].

وهكذا ظهر العديد من المدارس الإدارية الحديثة التي جاءت بعد فترة من الزمن من ظهور مدرسة الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية التي اهتمت بموضوع الوقت وإدارته حيث استخدمت أساليب البحث العلمي المستند إلى التجربة، والكمبيوتر، والاختراعات التكنولوجية المختلفة في ميادين الإدارة كأدوات القياس والتحليل في كافة أعمال المؤسسة لما لها من قدرة كبيرة على تخزين المعلومات وقد حاول رواد هذه النظرية الاستفادة من الأفكار التي سبقتهم، ومن أهم هذه النظريات:

- نظرية اتخاذ القرارات

ترجع هذه النظرية إلى "هربرت سايمون" الذي عرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات، وذلك لما للأخيرة من أهمية بالغة في الحياة اليومية للمدير، وقد قام "سايمون" بتصنيف القرارات إلى روتينية أو مبرمجة، وقرارات إبداعية أو متجددة. ووضع لاتخاذ القرارات منهجا علميا يجب أن يسير عليه المدير، وهو تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليل المعلومات ووضع بدائل الحل ومقارنة البدائل، واختيار الحل الأنسب، وقد أدخل لفضة الأنسب أو المرضي على القرار، وتجنب لفضة الأمثل أو المثالي، وذلك للتمييز للظروف التي تحيط بالقرار المتخذ، وبالتالي فإن القرار ليس بالضرورة أحسن القرارات ولكنه يجب أن يكون أكثرها ملاءمة لمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه واتخاذها. وقد تبع باحثون آخرون نفس المنهج الذي وضعه "سايمون" ، وأضافوا على عملية اتخاذ القرارات أبعادا جديدة، بعضها سلوكي والآخر رياضي وإحصائي وذلك للمساهمة في رفع كفاءة اتخاذ القرارات

وقد احتلت إدارة الوقت في هذه النظرية مكانا بارزا واستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات، وهذه الأحداث ربما تكون مكررة أو مفاجئة أو متقلبة أو غير مستقرة، وبالتالي فالقرار يتأثر في مثل هذه الحالة بتلك الأحداث الماضية، وبذلك يمكن القول بأن الوقت يؤثر على نوعية اتخاذ القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضا.

- النظرية الرياضية

وهي إحدى المدارس الحديثة في الإدارة والتي تحاول أن تعالج المشكلات الإدارية عن طريق نماذج رياضية للحصول على أفضل حل ممكن، والذي يعطي أكبر عائد أو أقل خسارة ممكنة

وتذهب النماذج الرياضية في ذلك إلى تحديد المشكلة وجمع البيانات التي توضح أبعادها والعناصر المؤثرة فيها ووضع نموذج رياضي لها يحدد الهدف المطلوب تحقيقه والقيود المحيطة به والحصول من خلال هذا النموذج على الحل الذي يحقق أقصى عائد أو أقل تكلفة وتحديد المتغيرات التي تحيط بتطبيق هذا وقد افترضت هذه النظرية أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت، وفي كل المراحل الزمنية هناك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية، اعتبار المنظمة نظاما يقوم على التفاعل مع البيئة والمنافسين والدولة والمنظمات الأخرى والزبائن وغير ذلك. وبذلك فقد اهتمت هذه النظرية بالوقت، وظهرت أهميته في الطريقة العلمية ونظرية الاحتمالات وغير ذلك من الأساليب. □

وفي الأخير يعد هذا العرض لبعض النظريات في الإدارة يظهر جليا في ارتباط هذه النظريات بالوقت واهتمامها به و ذلك في جميع مراحلها التطبيقية لأن الإدارة ما هي إلا تحقيق الهدف يحتاج إلي الوقت ، فالتخطيط يحتاج إلي الوقت كذلك التنظيم و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرارات ، و بذلك يكون الوقت أحد العناصر المهمة لارتباطه بكل عنصر من عناصر الإدارة فكل عمل إداري يحتاج أيضا إلي توقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود منه ، ووقت العمل محدد بساعات يجب أن يعمل المدير علي استثماره بكفاءة و فعالية و منه يمكن القول أن الإدارة استطاعت التحرر من الصفة الضيقة التي كانت سائدة في الماضي إلي الصفة الواسعة و من الداخل إلي جميع أنحاء العالم و اتخذت صفة العالمية و التداول و من الطبيعي أن يتبع هذا التطور التطورات الأخرى .

2- علاقة إدارة الوقت بتحسين الأداء

1.2- مهارة تخطيط الوقت في تحسين الأداء

إن ظاهرة التغيير حقيقة واقعة في كل المجتمعات مهما اختلفت وإن بدت لنا هذه الظاهرة متباينة في الشكل والمضمون فهو اختلاف في الدرجة وليس في النوع، وقد كان لتطور التكنولوجي وتعدد وسائل الاتصال الأثر الكبير في إحداث هذه التغييرات ، وليس على مجتمع بعينه فحسب، بل امتد ليشمل المجتمع الإنساني برمته، وقد تطور الفكر الإنساني وانتقل من مستوى إلى مستوى آخر حتى وصل إلى المستوى الأخير الذي يعيش عصرنا فيه، وهو التفكير في مستوى التخطيط.[□]

فقد وهبنا الله الوقت و منحنا الخيار في كيفية الانتفاع بيه ، و التخطيط هو عملية اختيار كيفية معينة لإستثمار أوقاتنا بغية الوصول لما نريده .[□]

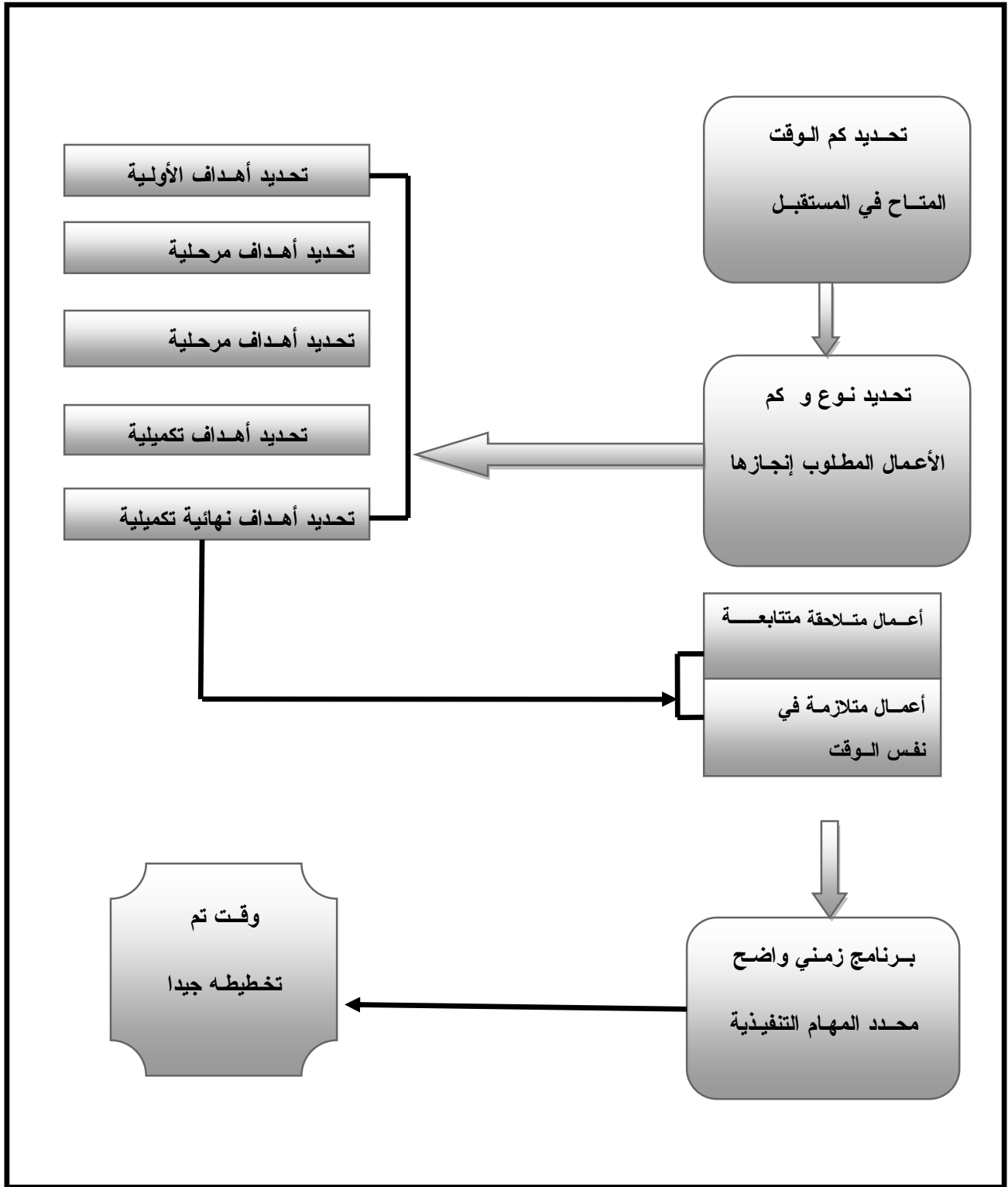
وتزداد أهمية تخطيط الوقت كلما كثرت المهام والأعمال، فالناس الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون، فالتخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته وهو يربط بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها أي نشاط، فهو ضرورة حتمية لبلوغ أي إنجاز كبير أو صغر .

"والتخطيط هو فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون وليس كما يمكن أن يكون، وهو بالتالي قائم على رسم تصورات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت والمتغيرات، والتخطيط بذلك عملية استشراف للمستقبل، والتنبؤ بكيفية استخدام ما هو متوفر من الوقت من خلال وضع برامج زمنية للأنشطة المتتالية والمتلازمة، بما يؤمن تنفيذ كل منها بصورة أفضل.[□] و هو ما يوضحه الشكل التالي :

¹ - مهدي عاطف غيث، محمد علي محمد: دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 1986، ص11.

² - محمد أمين شحادة : إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة ، ط1 ، دار ابن الجوزي للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص 292 ،

³ - محسن أحمد لخضير : المرجع السابق ، ص 122



الشكل رقم (08): تخطيط الوقت

المصدر : محسن أحمد لخضير: المرجع السابق، ص 123

ومنه يتضح أن هنالك مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تقع في إطار تخطيط الوقت وهذه الخطوات هي:

- **الخطوة الأولى:** يتم تحديد مقدار الوقت المتاح لتصرف الشخص في الفترة الزمنية القادمة.
- **الخطوة الثانية:** تحديد المساحة الزمنية المتوفرة من جهة، وتحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها من جهة أخرى.
- **الخطوة الثالثة:** ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى قائمة متكاملة من الأهداف مع حساب الوقت اللازم لتحقيق كل هدف.

- **الخطوة الرابعة:** تصنيف الأعمال إلى مجموعتين ذات بعد زمني و تنفيذي:

⊗ **زمني:** مجموعة الأعمال التي تتم بشكل متلاحق ومنتابح ومنتال وفق جدولة زمنية واضحة، بعبارة أخرى يتم وضع الأعمال في إطار تتابع زمني محسوب بالدقائق الساعات، في إطار جداول تنفيذ زمنية متلاحقة، بحيث يظهر أن العمليات بعضها سابق للآخر، وأي منها ينبغي إتمامه أولاً قبل الشروع بالآخر.

⊗ **تنفيذي:** مجموعة الأعمال التي تتم في ذات الوقت أي بالتلازم والتزامن مع بيان ما هو مطلوب من موارد.

في هذه الخطوة أيضاً يظهر تخطيط الوقت من خلال البرنامج الزمني لاستخدام جميع أنواع الموارد لكل حركة ولكل فعل، وذلك من حيث موقع استخدامها وكمياتها ونوعها، سواء كانت تلك الموارد مادية أو بشرية. □

1.1.2- خطوات التخطيط للوقت: وتتمثل فيما يلي:

1- إعداد جداول زمنية للأعمال تتضمن الأعمال المطلوبة ضمن فترة زمنية محددة، وتوضح كيفية تنفيذ وانقضاء مثل تلك الأعمال والنشاطات، بحيث تشمل هذه الجداول الأمور التالية:

- طبيعة الأعمال والنشاطات المطلوب تنفيذها.
- ترتيب تلك الأعمال بالنسبة للوقت، وبالنسبة لبعضها البعض.
- المستلزمات التي تحتاجها تلك الأعمال لتحضيرها قبل الابتداء بتنفيذ الأعمال.

¹ - محسن أحمد لخضير: المرجع السابق ، ص 132 .

وتساعد مثل هذه الجداول في تحقيق ما يلي:

- تحديد ومعرفة الوقت اللازم لكل عمل.
- توضيح العبء الملقى على عاتق المرء، وكيفية توزيعه على مدار اليوم أو الأسبوع أو الشهر.
- التحكم في سير العمليات والنشاطات وفق ما تقتضيه القدرة والحاجة والرغبة والمجال المتاح.
- مراجعة الأعمال وكيفية تنفيذها، مما يساعد في عملية التقويم والتطوير وترتيب الأوضاع العامة للمرء.

- توثيق الأحداث ومتعلقاتها وظروفها ومستلزماتها.

- تفتح المجال لإجراء عملية التحليل المرحلي والشامل لكيفية مرور الوقت، وسير حياة الإنسان، مما يشكل له مادة دسمة للتأمل والمساءلة لاتخاذ ما يلزم من خطوات وإجراءات.

ومثل هذه الترتيبات تكون فعالة إذا كانت حياة المرء أو المجموعة أو المجتمع واضحة المعالم والاستراتيجيات والسياسات تنطلق من منطلقات عميقة ودقيقة تأخذ بعين الاعتبار المعطيات الخاصة والعامة للإنسان والمجتمع، سعياً لتحقيق أهداف واضحة ومحددة في ظل حياة يدرك فيها المرء ما له وما عليه، وما يجب أن يقوم به.

2- الالتزام بالجدول الزمني الذي يعده المرء لنفسه، ومراجعة الإنجاز اليومي والشهري دورياً، وتحليل الأداء من خلال تلك الجداول لتسهيل عملية التقويم والمراجعة، وتطوير الأداء الذي ينبغي أن يكون متجدداً فياضاً في حياة الإنسان، وألا يدفعه العجز والكسل والملل إلى السآمة وضعف الهمة والدافعية، وهناك عدة أنظمة فعالة تساعد على التذكر والالتزام ومن هذه الأنظمة:

- **نظام المذكرة الجيبية:** يسجل في هذا النظام الملاحظات والمهام والنشاطات التي سيقوم بها العامل أثناء العمل اليومي أو المستقبلي وتتميز هذه المذكرة الجيبية بصغر الحجم بحيث يمكن الاحتفاظ بها في كل الأوقات والأماكن.

- **نظام العلامات الملونة:** يستخدم هذا النظام للتمييز بين النشاطات غير الهامة والهامة والمهمة جداً، وبناء على ذلك يتم تحديد أولويات هذه النشاطات والتاريخ المتوقع لإنجاز كل منها، ويتم في هذا النظام وضع ورقة ملونة على ملف معين يتم الاتفاق على معناها، فعلى سبيل المثال يدل اللون الأحمر على أن النشاط مهم جداً، واللون الأزرق على أن النشاط مهم... وهكذا، وقد تستخدم هذه المعلومات المميزة لأغراض أخرى، فقد تبيين النشاط العاجل جداً من غير العاجل، أو تمييز بين النشاطات التي سوف تتجزأ حسب الأيام الأسبوعية.

وتحتاج عملية الالتزام بالجدولة الزمنية التي يضعها الإنسان لنفسه إلى عدة عوامل وارتكازات، يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:

- الإرادة الصلبة القوية.
- شد الهمة، وشد النفس نحو الإنجاز من خلال استعراض نتائج النجاح في العمل، والراحة والبهجة الناتجة تبعاً للإنجاز.
- البعد عن التردد وطرح الأوهام والوساوس جانباً.
- البعد عن القلق، والشعور بأن هذه الوسائل تعمل على تنظيم العمل لتسهيله، وليس قوانين عقابية تجلب الضيق.
- 3- اتخاذ الوقت اللازم لتحديد الأولويات يساعد على إنجاز المهام واحدة تلو الأخرى، دون توقف لتحديد أهمية الخطوات لإنجاز المهمة.
- 4- حذف أي خطوة غير هامة مدرجة بالقائمة.
- 5- تأجيل المهام غير الملحة لصالح الأكثر إلحاحاً، فليس من الضروري عمل كل شيء الآن.
- 6- تطوير عادة تدوين خطة على الورق لإنجاز المهام سواء كانت كبيرة أم صغيرة، فالنجاح الذي يتمتع به الكثيرون يرجع إلى دقة تخطيط حياتهم.
- 7- استثمار الوقت عامل مطلوب لإنجاز كل مهمة على القائمة وحساب الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة، ويجب إضافة وقت ضائع للوقت الفعلي لإنجاز هذه المهام.
- 8- تحديد الأهداف وكتابتها في الخطة اليومية والرجوع إليها باستمرار ثم وضع تسلسل زمني منطقي لإنجاز كل هدف.
- 9- تقسيم الأهداف إلى مهام أساسية، لا يهم إن كان الهدف كبيراً أم صغيراً، أي هدف قد يبدو مثل حلم بعيد المنال حتى يتم تقسيمه إلى خطوات عمل صغيرة جداً يمكن أن يبدأ بها في الحال.
- 10- إعطاء كل مهمة الوقت الكافي لإنجازها، ومحاولة إنهاء المهمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى حيث لا تتعرض لضغوط تسارع الوقت المحدد، فلن يستفيد الفرد شيئاً من تكرار العمل مرتين.¹

¹ - على الشرقاوي: إدارة الأعمال - الوظائف والممارسة الإدارية - ، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2002 ص 172

11- وضع خطط لتطوير زيادة قليلة جدا في معدل الإنتاج اليومي والتركيز على التحسين القليل يؤدي إلى تحسن ثابت كل يوم واتخاذ قرار رفع الإنتاج الشخصي بنسبة مئوية صغيرة يوميا قد يجعل الفرد حذرا في التخطيط لكن تزايد معدل الإنتاج سيكون كبيرا كما أنه سيصبح أكثر كفاءة.

2.1.2- أهمية التخطيط للوقت: وتتمثل فيما يلي:

- يساعد التخطيط للوقت على تحقيق الرشد بالتركيز على كفاءة العمل والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة بالأنشطة غير المتعاونة المنفصلة والتدقيق المتبادل للعمل بدلا من غير المتبادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكمية التي تملئها الضرورة.
- إذا كانت نقطة البدء في إنجاز أي نشاط هي تحديد أهدافه، فإن مهمة تخطيط الوقت الأساسية ليست فقط تحديد هذه الأهداف بل أيضا تحديد طرق تحقيقها وتوجيه كافة الجهود نحوها.
- القضاء على جوانب النقص ومواجهة التحديات والأخطار والتركيز على جوانب القوة ومحاولة استغلالها.
- التركيز على جوانب القوة في المؤسسة ومحاولة استغلالها.

- يسهل الإنجاز ويقي من العثرات ويحفظ الوقت، وخاصة أنه وبالتخطيط يتمكن المرء من رسم معالم مستقبله ويتوقع الأخطاء قبل حدوثها، وبالتالي يمكن تجنبها، وحتى لو حدثت مثل تلك العثرات مع وجود التخطيط فإن أثرها يكون قليلا إن لم يندم تماما، والإنسان عندما يضع خططا لحياته، يسعى للأخذ بالأسباب في ظلال التسديد والمقاربة.¹

3.1.2- مقومات الخطة الناجحة

يرتبط التخطيط بشكل أساسي مع الوقت ومن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء كانت طويلة أو متوسطة أو صغيرة الأجل، ولا بد من تحديد أهداف معينة حيث أن هذه الأخيرة مرتبطة أشد الارتباط بالتخطيط، فلكي أخطط يجب أن يكون لدي هدف أريد إنجازه فالأهداف نتائج نود الوصول إليها وهي توضح وجهة التصرف و سلوكيات العمل، و لقد قيل " بأن الأهداف تبدئ التصرفات و النتائج تحافظ عليها، وهذا يعني أن وجود أهداف حياتية تجعل الفرد يتحرك نحو إنجازها و الحصول علي نتائج و ثمرات الأهداف تشجع الفرد علي مواصلة الطريق فالهدف يعطي معني لحياة الفرد و معيشته، و يجعله يغتنم وقته بصورة أفضل لذلك فإن الحياة بدون أهداف يشبهها "ماكينزي" في كتابه "وقت للنجاح" بأنها تشبه إلي حد كبير إبحار سفينة من غير وجود

¹ - على الشرقاوي: المرجع السابق، ص 174.

مينااء تبلغه ، و يذكر أنه إكتشف أن سبب عدم الإهتمام بإدارة الوقت لدي العديد من الناس هو عدم وجود أهداف ذاتية لديهم. □

و قيل في المثل الشعبي الصيني "إن لم تعلم إلي أين وجهتك فأى طريق سيوصلك إليها" ، فعند تحديد الأهداف يجب أن تتميز بالوضوح الكمي و الزمني ما أمكن و أن تكون خالية من تعارض أو تناقض، وأن تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة فضلا عن تحديد الأولويات الخاصة بالمؤسسة التي تساعدنا بشتي الوسائل المتاحة و ضمن الإمكانيات المحددة في تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية مرتفعة و من هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بتوضيح خطة فيه ، و الهدف الذي يسعى إلي تحقيقه علي المدى البعيد والقريب

ولتوضيح الأهداف بشكل عام يمكن وضعها بالشكل الهرمي التالي:



شكل رقم (09): هرم الأهداف

المصدر: عبد الله الشرماني: المرجع السابق، ص 130

2.2- مهارة تنظيم الوقت في تحسين الأداء

إن التنظيم هو عملية ترتبط بكيفية ترتيب الأولويات الزمنية الأهم فالمهم، وذلك من أجل تحقيق الاستفادة القصوى لما هو متاح ومتوفر من الأزمنة، وكذلك يرتبط تنظيم الوقت بتحديد العناصر المختلفة المرتبطة وبذلك فإن التنظيم الجيد للوقت قائم على أساس التنسيق والتناسق الزمني بين الأنشطة والأعمال المختلفة.

¹ - محمد أمين شحادة : المرجع السابق ، ص 322

1.2.2- أهداف تنظيم الوقت:

وضع تنظيم لإدارة الوقت يتناسب مع الحاجات التي يمكن أن تساعد على إنجاز عمل أكثر في وقت أقل، أكان الهدف هو الحصول على مزيد من الوقت الحر، أو تحسين الإنتاج ويساعد كذلك على الوصول للأهداف لأنه:¹

- يساعد على تحديد الأولويات.

- وضع لائحة بالمهام وإعطائها أولوياتها، سيؤمن إنجاز أهم الأشياء أولاً.

- يساعد على تجنب الفخ الزمني، حيث يمكن أن يقع الفرد في فخ زمني لأشياء لم يكن مخططا لها وسيضطر إلى إضاعة الوقت في إطفاء الحريق قبل الانتقال إلى مهمة أخرى.

- يساعد على توقع الفرص إضافة إلى المساعدة على توازن وقت العمل مع أوقات أخرى.

- يعطي الحرية والسيطرة على عكس مخاوف الكثيرين ، فتنظيم الوقت نوع من التحرر وليس التقييد في جدول محدد، وهو نوع من السيطرة على جزء من اليوم يسمح بالمرونة في بقية اليوم.

- يساعد على تجنب التضارب في الوقت بمجرد كتابة كل النشاطات والمسؤوليات والمهام في مكان واحد، ويساعد أيضا على التأكد من أن الأشياء لن تختلط في وقت واحد، إذا حدث تضارب في الأوقات ستكون ملاحظة ذلك مسبقا وترتيب الأمور حسبما تقتضيه الحاجة.

- تنظيم إدارة الوقت الفعالة تساعد على راحة الضمير، فبعد إتمام العمل سيكون التمتع حقا بالوقت الحر دون الإحساس بالذنب لعدم إنجازه.

- يساعد على تقييم مدى تقدم الفرد إذا كان يعرف مسبقا ما هو المطلوب منه من مهام.

- يساعد في التعرف على كيفية العمل بطريقة ذكية أكثر لا بجهد أكبر. □

- يعتقد البعض أن إدارة الوقت هو مجرد معرفة الوقت أو قضاء وقت منظم في العمل، في الراحة، في الاتصالات، أو التحرك ضمن هذه المواعيد الزمنية يؤمن لهم التنظيم أكثر. قد تأتي بها السيطرة على الوقت فمن الممكن أن يكون المرء منظما، لديه أولويات مسجلة ، وسيطرة على الوقت بحيث يمضي وقتا أقل في العمل ويحصل على نتائج أكبر.

¹ - التميز للمنظمات غير الحكومية: تصنيف ورقم الوثيقة: أدلة تدريبية، عدد33، 23 أبريل 2003 .

- عدم المرونة هو أكبر مخاوف الناس، إذ يظن الكثيرون أن السير حسب جدول محدد ومكتوب يفقدهم لذة العضوية في التصرف والاختيار، لكن نظام إدارة الوقت يمكن أن يكون مرنا كما يشاء المرء، بل الواقع أن أفضل نظام هو الذي يعمل كمرشد ، وليس نظاما متصلبا.

- على عكس الاعتقاد السائد لن يؤدي هذا التنظيم إلى تحويل الشخص إلى "عبد" للوقت، فتنظيم الوقت لا يعني أبدا الالتزام بعمل أكثر، بل الواقع أن تحديد أوقات العمل مسبقا تعني أن الفرد سيتمكن من الاسترخاء أكثر غير أوقات العمل، لأنه لن يكون قلقا حول سير هذا العمل ومتى سينجزه، والهدف ليس قضاء وقت أكبر في العمل بل قضاء الوقت ذاته أو أقل منه، وإنجاز الأكثر في مدى أي وقت يعمل فيه.

- العديد يخشون التعقيد الذي يوحي به تنظيم ويمكن أن يضع المرء نظاما يلائم حاجاته، ولتسهيل الوصول إلى الأهداف، وهناك مهارات قد لا تساعد أبدا، لذا يجب استخدام المهارات التي من المحتمل أكثر أن تقود إلى الهدف المنشود وتناسب مع شخصية من يملكها.

2.2.2- فوائد تنظيم الوقت

أ- على الصعيد الشخصي

- حسن التعامل مع الحياة وعناصرها، وضمان النفع الأكبر لخياراتها ومجالاتها المختلفة.
- تأدية حقوق النفس والغير دونما تقصير أو تأخير.
- ضمان حسن الأداء، وفاعلية الإنجاز وتحصيل أعلى كفاءة ممكنة للإنسان في ظل ظروفه وإمكاناته وطاقاته.
- تشغيل الإمكانيات الذاتية وغير الذاتية بطريقة فعالة ومرتبطة دون تعارض أو تعطيل.
- عدم تراكم الأعمال أو تعطيل تراكمها مما يقلل العبء النفسي والجسدي على الإنسان ويدفع عنه السامة والملل والرتابة، ويساعد على الإنجاز والعطاء.
- إنجاز قدر أكبر من الأعمال والمهمات بالمقارنة مع حالة الإنجاز دون تنظيم للوقت.
- تدريب وتمارين النفس على الإنجاز في جميع الأوقات أو أغلبها وتخصيص عمل مناسب لكل وقت ومهما طال أو قصر.
- إنجاز المهمات في أوقاتها، والواجبات في أوانها وهذا يعلم النفس الالتزام وقوة الإرادة وضبط النفس.

- تفعيل القدرات الجسدية والذهنية عند الإنسان، وذلك من خلال رؤيته الشمولية لنفسه ولمحيطه، وتقويمه لذلك مرحليا من خلال جداول وبيانات تحليل الوقت وانقضاء الزمان وهذا يضيف متعة وحيوية على النفس، ويجعل للحياة طعما خاصا.

- تجديد معاني الأمل والتفاؤل في النفس من خلال الرضا الذي يتولد في النفس عند ملاحظة الإنجاز المتزن المتسلسل والتخطيط المرن لشؤون الحياة.

- تطوير الأداء والمسيرة الحياتية اليومية للفرد وذلك من خلال التخلص مما لا يلزم من فضول الأعمال أو تأدية بعض الأعمال بشكل آخر أكثر فعالية وجدوى، وهذا يعطي للحياة معنى التجديد والتطوير، واستشراف المستقبل لصياغة وصناعة الحياة بشكل شمولي.

- عدم وجود متسع للفراغ في حياة الإنسان، والفراغ بدوره له تأثير فتاك إذا لم يحسن استغلاله، ولكن إدارة الوقت تضمن لكل وقت عمله المناسب، وما يشغله من نافع ومفيد.

- الاعتدال في أداء الأعمال وضمان العدالة في توزيع الوقت بين النفس والأهل والأصحاب والأعمال وغير ذلك، فلا يطغى عمل على آخر.

يدفع المرء عن نفسه السامة والملل والضجر، وذلك لأن تنظيم الوقت يلزم المرء بأن يخصص لنفسه جلسات تفكر ومراجعة، والتي تشكل بدورها تغذية راجعة له ليراجع ذاته ويحسن مدخلات عمله ليضمن مخرجات

ب - على الصعيد العام

- احترام أوقات الناس والاستفادة القصوى منها لصالح الأمة، ولصالح الثروة الوطنية والنتائج العام.

- عدم ذهاب بعض الأوقات هدرًا دون فائدة، وهذا يكون مثلا عندما تسهل عملية الوصول إلى وسائل الاتصالات والمواصلات وبذلك تسهل عملية قضاء الحوائج.

- زيارة الدخل وتحسين مستوى المعيشة لدى الناس، وذلك بأن يكون أداء العاملين في القطاع العام مثمرا وفعالا، وهذا ينعكس على المردود العام للأمة ويزيد مداخيلها، وأيضا عندما ينظم الناس أوقاتهم ويوجهونها إلى حسن استثمار واستغلال، فإنهم يتوجهون نحو إنجاز مثمر على صعيدهم الخاص، وهذا ينعكس أيضا على صعيد المجتمع بشكل عام .

- تنعكس إدارة الوقت في الحياة الاجتماعية للناس فمثلا تقتضي عملية إدارة الوقت واحترامه ألا يذهب إنسان لزيارة آخر إلا بعد قطع موعد مسبق، وهذا يدل على الرقي والسمو في المعاملات والعلاقات الإنسانية.

- غالبا ما يدفع تنظيم الوقت إلى التخلص التدريجي من الرتابة والروتين في النواحي العملية نظرا لرغبة الإنسان في أن ينجز أكبر قدر ممكن من العمل المطلوب، لأنه يشعر أن الأوقات المستقبلية لها أيضا أعمالها وأشغالها، كما أن تنظيم الوقت يقتضي الشعور بأهمية اللحظات وقيمتها، وهذا يدفع من يملك هذا الإدراك إلى الإنجاز في خطوات متسلسلة لاختصار خطوات العمل بأكملها وبالتالي توفير الوقت لإنجاز عمل آخر، ومثل هذا الفهم يحتم اختصار الخطوات غير الضرورية في تنفيذ الأعمال وإنجازها بطريقة أكثر تطورا .

- إدراك أهمية الوقت يدفع الناس باتجاه التخلص من بعض السلوكيات والأعمال التافهة وغير المهمة التي تستهلك وقتا دون كثير من الفائدة، كما يتجه الناس نحو حسن التصرف بأوقاتهم.

- سنة ونافعة لنفسه وللآخرين. □

3.2- مهارة رقابة الوقت في تحسين الأداء

تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، أما غايتها فهو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء قصد معالجتها، ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء، الأشياء، الناس، الأفعال.

هذا التعريف يركز على جانب مهم في الرقابة وأهدافها، إذ أن الرقابة تبحث عن الانحراف ونقاط الضعف في التخطيط للأهداف، وذلك لأجل تقويم الانحراف أو تجنب الضعف، حتى تسير العملية في الاتجاه المخطط لها، وتركز الرقابة على الأشياء المتأكد من أنها تُستخدم بغرض تحقيق الأهداف، وهل هي كافية وملائمة، وكذلك الأفراد ومدى مطابقتها لأعمالهم لمقاييس الأداء الموضوعية لذلك، بالإضافة إلى رقابة الأفعال، وهي تبذل من أجل تحقيق الأهداف والتأكد من عدم تشتيتها.

إلا أن التعريف قاصر لعدم شموله على عامل الزمن، لأن تبذير الوقت يعني ضياع الجهد والمال، زيادة على أن التخطيط محدد بعامل الزمن، ومن هنا تتجلى أهمية رقابة الوقت □

ولهذا يمكن أن نقول أن الرقابة تنصب على الأشياء والأفعال والوقت، وهذه من شأنها أن تزيد من فاعلية استغلال الوقت، وتنمية العائد، والمردود الناجم عن هذا الاستغلال، فالرقابة جزء مهم من عملية إدارة الوقت، وهي عملية شاملة ومتكاملة بالغة الأهمية، ليس فقط من وجهة النظر العلاجية

¹ - عبد الله علي الشerman: مرجع سابق، ص ص 185، 190.

² - سيد الهواري: الإدارة - الأصول والأسس العلمية - ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1972، ص 383.

المرتبطة بمعالجة القصور والانحرافات إن وجدت، ولكن من وجهة النظر الوقائية الارتقائية لتفعيل استغلال الوقت واستخدامه بشكل علمي وعملي سليم.

وعليه ينبغي معرفة أن هدف الرقابة هو إعادة الفعالية للوقت وذلك لأنها تقيس:

- نسبة الوقت المخصص لكل مهمة.
- الأنشطة المقبولة خلال مرحلة معينة.
- المشاكل التي من المحتمل التعرض لها.

وللقيام بإجراءات مراقبة الوقت ينبغي:

- وضع معيار توجيهي لعملية تحسين وقت ما.
- وضع أداة قياس لكشف الانحراف وتحليله، أي معرفة الفرق بين الهدف المسطر والنتائج المحققة.
- ملاحظة الاستعمال المتوقع للوقت بالنسبة للاستعمال الفعلي للوقت.

- الرقابة الفعالة للوقت:

وتتصف الرقابة الفعالة للوقت بالآتي:

- الفورية: لا بد أن تكون المتابعة أولاً بأول مع التنفيذ لعلاج أي قصور قبل فوات الأوان.
- الدورية والاستمرار: فيجب أن تظل الرقابة مستمرة دون انقطاع، ويجب تجميع النتائج في فترات دورية حسب الخطة لمعالجة القصور في كل مرحلة.
- رقابة اقتصادية: بمعنى ألا تستهلك من الوقت والجهد ما يفوق العائد المتوقع منها.
- رقابة إصلاحية: فلا تكون أبداً بهدف تسجيل الأخطاء والمعاقبة أو المتابعة، بل بهدف العلاج.
- رقابة مرنة: فهي ليست مجرد إجراءات جامدة منفصلة عن الواقع، وإنما تتناسب مع الخطة وتتكيف مع ظروف تنفيذها. □

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل: مرجع سابق، ص 31

3- قوانين إدارة الوقت في تحسين الأداء

كل إدارة تملك قوانين تضبطها وتسير وفقها حتى تصل إلى الهدف المنشود وكذلك إدارة الوقت لها قوانين تسيروها حتى يصل بها الفرد إلى التحسن والتطور في أدائه وهي تعتبر بمثابة المنهج الذي ينتهجه كل من أراد الارتقاء بمستوى أدائه أو حياته ككل ، ففي كتاب " القوانين العشر في إدارة الوقت و الحياة " يشير "هيرم سميث " إلي وجود قوانين طبيعية في الكون و الحياة كقانون الجاذبية لا نعلم كيف يحصل و لماذا لكنه موجود و حاكم لكثير من حركة الإنسان علي الأرض ، كما أن هناك الكثير من القوانين التي تسيرو حياتنا تبعا لها دون أن نتمكن من مخالفتها أو تغييرها ، أما القوانين العشر التي يتحدث عنها الكاتب فهي التي تحكم الإنتاج الفردي وهي كالتالي [□]

1.3- القانون رقم 01: السيطرة على الأداء تتم عن طريق السيطرة على الوقت

حيث يمثل الارتقاء والتطور والتحسين الهدف الحقيقي لأي برنامج لإدارة الوقت ولكي يتم إنجاز ذلك على أفضل نحو يجب التوقف عن التفكير في إدارة الوقت والتفكير بدلا من ذلك في التحكم في الحدث.

ويقع الكثير من الناس ضحية محاولاتهم إدارة الأحداث التي تقع خارج نطاق سيطرتهم ومن ثم يفتقرون للتشجيع ويكونون مهيبين لقبول أقل مما يستطيعون الحصول عليه حتى وإن كانوا قد عاشوا حياتهم على أفضل ما يكون، ويعيش أناس آخرون حياتهم كلها يفكرون أنه في وقت ما غير محدد في المستقبل سوف يكون لديهم وقت أكبر للقيام بالأشياء الهامة فعلا وبأقل قدر من العقبات.

ويكمن المفتاح الرئيسي لإدارة الوقت في أنه كلما زادت السيطرة على الأشياء الأكثر أهمية كلما كان الشعور أفضل تجاه الإنجازات في الحياة، وكلما علا قدر احترام الذات الذي سيتولد لدى الشخص.

ومن هذا المنظور تصبح إدارة الوقت أكثر من مجرد لعبة بسيطة أو محاولة أن يكون لشخص أكثر كفاءة إلى التعود على محاولة قضاء أكبر وقت ممكن في إنجاز تلك لأشياء الأكثر أهمية وليست الأكثر إلحاحا.

وثمة اختلاف جوهري بشكل عام بين الشيء الضروري والشيء العاجل، إذ يتطلب العمل العاجل اهتماما فوريا، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هذا العمل في غاية الأهمية.

إذ أن بعض الأعمال في الحياة لا تكون عاجلة أبدا بالرغم من كونها في غاية الأهمية، وهناك البعض الآخر الذي قد لا يكون على نفس القدر من الأهمية ولكنها قد تكون عاجلة. ويكمن السر في تحديد

¹ - هيرام ديليو سميث: القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح ، عدد25، 26 فيفري 2007

<http://www.alkhulasah.com>

الأنشطة الحيوية وإضفاء نوع من الإلحاح عليها بحيث يمكنها المنافسة بفعالية مع الأعمال الملحة والأقل أهمية والتي يواجهها الفرد يوميا في حياته.

2.3- القانون رقم 02: القيم التي تحكم هي أساس الإنجاز الشخصي

فكل شخص يعيش حياته وفقا لمجموعة من السمات والمعتقدات الشخصية الخاصة به والتي تعتبر من أهم الأشياء ذات القيمة والوزن فيما يعد حكما قيميا فريدا يصدره كل شخص لنفسه.

وبالرغم من ذلك فإنه ثمة فرق بين وجود مجموعة من القيم وبين تحديد أو تعريف تلك القيم، إذ يعيش بعض الناس حياتهم كلها دون التوقف لحظة للتفكير في أي من القيم هي الأكثر أهمية بالنسبة لهم، ولكن توجد طريقة لتحديد القيم الشخصية وهي أن يكتب الشخص دستوره الشخصي في صورة قائمة بها أهم القيم التي تحكمه مع جملة أو فقرة مختصرة يصف فيها ما تعنيه كل قيمة له بشكل شخصي. وما لم يكتب هذا الدستور فإنه أبدا لن يستطيع تخطيط وقته بفعالية.

وفي مسح تم في الولايات المتحدة عام 1992م كانت تلك القيم المذكورة هي القيم الأكثر تداولاً:

- الزوج والزوجة.
- الأمان المادي.
- الصحة الشخصية واللياقة.
- الأطفال والعائلة.
- الشعور بالإنجاز.
- الاستقامة والصدق.
- الرضا المهني.
- التعليم والتعلم.
- احترام الذات.
- تحمل المسؤولية.
- القيادة.
- الانسجام الداخلي.
- الاستقلالية.
- الذكاء والحكمة.
- الفهم.
- السرور.
- التحكم في النفس.
- الطموح.

- امتلاك القدرة.
- القدرة على التخيل والإبداع.
- التحلي بالكرم.
- المساواة.
- الصداقة.

وفي نهاية الأمر لا بد وأن يحدد كل شخص مجموعة القيم الفريدة الخاصة به، فلا يستطيع شخص أن يفرض قيمه على الآخرين، ويقتضي الأمر التحلي بالصدق والصراحة المطلقة.

وتمثل هذه القيم المختارة أساس إدارة الوقت بفعالية، ولذلك فإن لم يأخذ الفرد الوقت الكافي لتحديد تلك القيم لنفسه فلن تتجح أية تقنيات أخرى لإدارة الوقت.

3.3- القانون رقم 03: عندما تعكس النشاطات اليومية القيم التي تحكم الفرد فسوف يشعر بالارتقاء والإنجاز.

إذا وضع الفرد أهدافا لا تتماشى والقيم التي تحكمه، فسوف ينتهي به الأمر إلى أن يكون مشغولا ولكن ليس بالضرورة أن يكون منتجا، أي أنه سوف ينجز قدرا كبيرا من الأعمال ولكنه لن يشعر بأي نوع من الإنجاز في الأشياء التي حققها ، ولكي يتجنب تجاهل الأشياء الأكثر أهمية له بصفة شخصية، فلا بد أن يأخذ الوقت لتنظيم القيم التي تحكمه بترتيب أهميتها وبهذه الطريقة تظهر التناقضات ومن ثم يستطيع أن يتجنب الإحباط بمواصلة العمل وفقا للقيمة الأكثر أهمية.

فبمجرد أن يحدد القيمة التي تحكمه تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إعطاء الأولويات لها بترتيب أهميتها. وتعد هذه خطوة ضرورية يستعد بها لمواجهة المناسبات العديدة التي تتعارض فيها الأهداف في ظل وجود مجال واسع للاختيار بين الأنشطة اليومية المتضاربة، حيث أنه إذا لم يقم بترتيب قيمه فقد تضيع وقته بصورة غير مقصودة في إنجاز شيء أقل أهمية على حساب شيء آخر ذي أهمية قصوى، بالإضافة إلى أنه أحيانا قد يواجه بحتمية الاختيار بين نوعين من الإيجابيات وسوف تساعد أولوياته في تقرير طبيعة التصرف الذي ستتخذه في مثل هذه الحالة.

وبوجه عام تمثل مهنة الإنسان المجال الذي يستثمر فيه الجانب الأكبر من وقته، وبالتالي فإن اختيار الفرد لمهنة غير متوافقة مع القيم التي تحكمه سوف يجعله عرضة للكثير من الضغوط وغير منتج، ومن الممكن أن يتراكم الإحباط على مر السنين ويتسبب في حدوث الانهيار في الأوقات الحرجة.

وللمحافظة على التوازن بين القيم الحاكمة والأنشطة اليومية يتم تصميم الهدف على أساس القيمة بدلا من التعرض للضغط، فإذا كانت مجموعة القيم التي قام الفرد بتحديدتها في دستوره الشخصي لا تحفز

ولا تلهمه، فإنه يحتاج إلى الوقت لمراجعة اختياراته مرة أخرى فهي لابد وأن تمثل أكثر الإنجازات التي يمكن أن يتخيلها إثارة.

4.3- القانون رقم 04: نبلوغ أي هدف هام لابد من التخلي عن الراحة الشخصية

تعد الأهداف الواقعية والقابلة للقياس هي الجسر بين القيم التي تحكم الفرد وأنشطته اليومية، حيث تشكل الأهداف شكلا من أشكال الصراع مع الواقع وتحقيق أي هدف يعني ترك المعتاد والمجازفة في منطقة جديدة، وكثيرون يرفضون ترك المجالات المريحة الخاصة بهم وبالتالي لا يضعون أهدافا أبدا وبالفشل في وضع الأهداف فإنهم أيضا يفشلون في إحراز أي تقدم ذي معنى.

إن الأهداف طويلة الأجل تصف ما يريد الفرد إنجازه، أما الأهداف المرحلية والأعمال والمهام اليومية فتصف كيفية القيام بها فعليا. وتوصف الأهداف الفعالة بأنها:

- محددة تنص بالضبط على ما سيتم إنجازه.
- قابلة للقياس من خلال مواعيد وطرق لإظهار التقدم.
- موجهة بالأداء وتحدد الأشياء التي سيتم إنجازها.
- واقعية يمكن الوصول إليها بشيء من الضغط والعمل الجاد.
- محددة الوقت يتم تحقيقها خلال مدة زمنية معقولة.

ويجد معظم الناس أنه من المفيد أن توضع هذه الأهداف في كل من المجالات التالية:

- الحالة المدنية.
- العائلة / الزوج أو الزوجة.
- الروحانية / حب الخير.
- المالية.
- المهنة.
- المجتمع.
- التعليم /النمو الشخصي.

وبوجه عام توجد ثلاث عقبات شائعة أمام التخلي عن المناطق المريحة:

أولا: ضغط الند والنظير، فمن الممكن أن يكون الفرد خائفا من رأي أصدقائه و عائلته أو شركائه في العمل، وبالتالي فسوف يحاول أن يعيش في توافق مع القيم الخاصة بهم بدلا من تلبية متطلباته الداخلية.

ثانياً: القيود، ففي بعض الأحيان من الممكن أن يشعر الشخص بأنه محاصر بواسطة الأخطاء أو الظروف السابقة، ومن الممكن أن يشعر أن الظروف الخارجة عن إرادته سوف تجعل من المستحيل عليه أن يسلك اتجاهها جديداً.

ثالثاً: الخوف من التغيير، فقد يتعاضد بعض الناس مع مشكلة مألوفة بدلاً من محاولة التغيير ومواجهة خطر الاصطدام بمشكلة جديدة غير مألوفة.

وفي التحليل النهائي لا يجب أن تقف هذه المخاوف أبداً كعائق في طريق وضع الأهداف التي سوف تمكن الفرد من ملاحقة أحلامه، وفي معظم الحالات فإن الفشل الحالي ليس نهاية العالم، ولديه الفرصة لأن يكون أكثر ذكاءً واستعداداً للنجاح في المرة القادمة.

5.3- القانون رقم 05: يزيد التخطيط اليومي من فعالية الوقت عن طريق زيادة التركيز

فإذا اقتطع الفرد من 10 إلى 15 دقيقة يومياً ليخطط ليومه، فسوف يصاب الجميع بالذهول من حجم ما يستطيع تحقيقه.

وتشمل المبررات الشائعة في تخطيط الوقت الآتي:

- لا يوجد وقت لدي للتخطيط.
- أعلم مسبقاً ما أحتاج لفعله.
- لا ينجح أي تخطيط يتم وضعه، فهناك الكثير والكثير من العقبات.
- أشعر بأني مقيد بقوائم مطولة لما يجب فعله.
- لا أعلم كيفية التخطيط بفعالية.

في الواقع لا يوجد شخص لا يجد ربع ساعة يومياً يجلس خلالها كي يخطط ليومه التالي ولعمل ذلك:

- البحث عن مكان لا يستطيع أحد المقاطعة فيه.
- مراجعة الأهداف بعيدة المدى.
- الواقعية في حجم وقت الفراغ الذي سيكون متاحاً للفرد.
- وضع أهداف يومية محددة للمهام التي يجب القيام بها.
- توقع عقبات من الممكن أن تظهر أمام الفرد.
- ترتيب الأعمال اليومية حسب الأولوية.

هذا هو كل ما يحتاج الفرد إلى فعله لتخطيط يومه وتزيد من فعاليته بدرجة كبيرة وقابلة للقياس، وفيما بعد يستطيع أن يضيف تعديلات أو تحسينات مثل استخدام يوميات تخطيطية أو أي شيء يناسب أسلوبه الشخصي، ولكن جوهر جلسة التخطيط اليومية هو ما تم ذكره مسبقاً.

6.3- القانون رقم 06: يعكس الأداء كل ما يؤمن به الفرد حقا

ثمة صلة واضحة بين ما يؤمن به الفرد وبين ما يفعله عندما لا يبدو أداء الفرد انعكاسا لما يدعي أنه يؤمن به، فإن هذا يعني وجود بعض المعتقدات المتناقضة كامنة في مكان ما، وتتطلب إدارة الوقت من الإنسان أن يغير باستمرار أي أداء يتعارض مع الإنتاجية الفعالة، ويتطلب تغيير الطريقة التي يتصرف بها الشخص ببساطة تغيير معتقداته حتى يصبح من مصلحته عمل تلك التغييرات، وعندما يحدث ذلك سيسهم في أن يتخذ الأفراد قرارات أفضل ويغيرون من أدائهم على أساس سليم.

7.3- القانون رقم 07: يتم تحسين الأداء عندما تتوافق المعتقدات مع الواقع.

ثمة أهمية كبيرة على اختبار ما هو مكتوب في نافذة المعتقدات الشخصية الخاصة بالفرد، وبمجرد أن يعلم طبيعة هذه النافذة يستطيع أن يبدأ التخطيط في كيفية تعديل وتحسين معتقداته من أجل تحقيق الواقعية التي يرغب فيها، والخطوة الأولى ليكون قادرا على فعل ذلك هي أن يتقبل فكرة أن تكون بعض المعتقدات خاطئة وتحتاج للتغيير، ونعرض فيما يلي بعض القواعد لتغيير ما هو مكتوب في نافذة الاعتقاد الشخصي وبالتالي تحقيق السيطرة على الوقت وتحقيق الإنجاز:

- Ø تحديد نموذج الأداء الذي لا يحقق النتائج المرجوة، وتحديد كل مل يمضي على نحو خاطئ وما لا يمضي على نحو مخطط.
- Ø تحديد كل الأسباب التي يحتمل أن تكون السبب في التصرف بهذه الطريقة.
- Ø تصور النتائج النهائية والأداء المستقبلي الذي سيتولد إذا داوم الشخص على التصرف في ضوء تلك الأسباب ثم التقرير ما إذا كان ذلك يمثل الوجهة التي يريد لأدائه أن يصل إليها.
- Ø تحديد أسباب بديلة من الممكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل إذا تم اتباعها على المدى البعيد.
- Ø تصور النتيجة النهائية والأداء المستقبلي إذا ما تم دمج تلك الأسباب البديلة في مجموعة الأسباب الخاصة.

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية وسيلة من أهم الوسائل الضرورية في جمع البيانات عن أي واقع اجتماعي وبصورة منهجية، كما أنها تساعد على دعم الدراسة النظرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تجسيد أهداف الدراسة المذكورة سابقا والمتمثلة في الكشف عن كيفية تأثير إدارة الوقت على تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية وذلك بإتباع إجراءات منهجية عن طريقها نتمكن من جمع جملة من البيانات الميدانية التي توضح ذلك، والتي سنتناولها من خلال هذا الفصل .

1- مجالات الدراسة

1.1- المجال المكاني

1.1.1- لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة: تعتبر مؤسسة Géant من أهم المؤسسات للصناعات الإلكترونية في ولاية برج بوعريريج، تأسست سنة 2005، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة يتمثل إنتاجها في صناعة وتركيب الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

- وحدة إنتاج المواد الإلكترونية وتتكون من: (ورشة تركيب شاشات التلفاز، ورشة تركيب مستقبلات رقمي).

- وحدة إنتاج المواد الكهرومنزلية وتتكون من: (ورشة تركيب أفران المطبخ، ورشة تركيب المكيفات، ورشة تركيب الغسالات، ورشة حقن البلاستيك، مخزن مركزي للمواد الأولية) .

حققت مسيرة متميزة ومعدل استثماراتها تجاوز كل التوقعات، حيث احتلت مكانة عظيمة في السوق الوطني بفضل منتجاتها الأكثر طلبا وهذا راجع لتحكم في التكنولوجيا الحديثة و إتقان العمل الذي أوصل الشركة إلى هذا النجاح الباهر و روح المبادرة والاهتمام الكبير ساهم بقدر كبير إلى تحقيق الشركة لأهدافها المسطرة من بينها، القيام بتنفيذ مشروع واعد وهو انتماء مصنع ضغط البلاستيك لصناعة المبردات و الأفران و آلات الغسيل وكذلك أجهزة الاستقبال الرقمية، و إدراج بطاقات الإلكترونية للأجهزة (TV · CRD · DVD)، وتوسيع و تسهيل استعمال منتجاتها لتكون أكثر ضمانا وأمانا هذا الذي سمح بكسب زبائن أوفياء. و تسعى الشركة إلى تصدير منتجاتها إلى كثير من الدول وخاصة الدول الإفريقية لتحقيق ذلك تسع إلى توظيف 500 عامل، وتصدر حاليا SARL BISCOLATI منتجاتها نحو بلدان المغرب و خاصة ليبيا .[□]

2.1.1- لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة

تقع مؤسسة Géant في المنطقة الصناعية جنوب ولاية برج بوعريريج على الطريق الوطني رقم 45 الرابط بين مدينتي المسيلة و برج بوعريريج ، ويعد موقعها استراتيجيا نظرا لبعده عن التجمعات السكانية وحركة الطرقات.

وقد قدر عدد العمال بمؤسسة بـ: 212 عامل مقسمين حسب الوظائف داخل المؤسسة.

3.1.1- لمحة تنظيمية عن ميدان الدراسة

تعتبر غاية أو هدف أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها هو إعداد هيكل تنظيمي مناسب لها باعتبارها أداة البناء لأي مؤسسة، فهو يوضح مختلف الأقسام والإدارات والمصالح والوحدات التي توجد بالمؤسسة.

ومؤسسة Géant هي مؤسسة صناعية تقوم على جهاز إداري وهيكل تنظيمي خاص بها يحتوي على:

• **المديرية العامة:** هي المصلحة العليا في المؤسسة، وتعتبر قاعدة أساسية من هيكل المؤسسة وتلم بجميع المصالح الأخرى .

• **المدير التجاري:** يعمل على حسن سير المؤسسة، من خلال الإشراف على جميع المصالح التابعة له وهي أربعة مصالح هامة في هيكل المؤسسة هي: مصلحة المستخدمين، مصلحة المحاسبية، مصلحة التجارة، مصلحة التمويل وتسيير المخزونات.

• **مصلحة المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بعملية التنظيم والتوجيه والرقابة على العمال، ويتم على مستواها دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالعمال والنظام الداخلي للمؤسسة كالغياب، العطل، التعويضات، طب العمل، وبطاقات الأجور .

• **مصلحة التمويل:** من أهم السلطات المخولة لهذه الإدارة هي تمويل المؤسسة بالموارد الأولية و تشرف على هذه العملية هيئة تسمى مجلس المشتريات تحت رئاسة مدير الوحدة ولا يمكن لهذا المجلس اتخاذ أي قرار فيما يخص إبرام العقود مع الموردين إلا بعد اطلاعه على تقرير مصلحة المراقبة النوعية الذي يتأكد من صحة مطابقة هذه المواد مواصفات ومتطلبات الإنتاج.

• **مصلحة المحاسبية:** يتم بها تسجيل مختلف عمليات المحاسبية والمالية داخل المؤسسة، والمحافظة على أموالها، كما تقوم هذه المصلحة بمراقبة الحسابات التي لها علاقة بالنظام الداخلي للمؤسسة. وتقوم كذلك بتحضير الميزانية الختامية والميزانية التقديرية ومقارنة العملية الإنتاجية مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية.

• **مصلحة تسيير المخزونات:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المخرجات للمواد الأولية والمنتجات تامة الصنع وهذا باستعمال الوثائق الرسمية المطلوبة.

• **مصلحة الصيانة:** تسهر على صيانة وحماية الآلات والمعدات الإنتاجية

• **مصلحة الإنتاج:** هي المركز الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملية الإنتاج، وهي المسؤولة على عملية التصنيع منذ دخول المادة الأولية إلى الورشات إلى غاية خروجها في شكل منتج تام الصنع.

• **مصلحة التجارة:** تعمل على توزيع الإنتاج على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برامج محددة خاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها سواء التابعة للمؤسسة أي مصالح التوزيع والبيع الخاص بالمؤسسة أو الزبائن.

1-2 أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمته للدراسة

نظرا لقصور المعلومات النظرية في إيصال المفهوم العام حول موضوع البحث واتصافه بالتنوع فقط فلا بد من وجود ميدان للدراسة تطبق فيه هذه المعلومات النظرية حتى يتم إيصال الفكرة كاملة عن موضوع البحث ويتصف بذلك بالتنوع والكمية معا، ولقد تعمدنا اختيار مؤسسة خاصة لأن الاهتمام بالوقت في المنظمات الإنتاجية هو الأكثر وضوحا وأهمية من المنظمات الخدمية وذلك يعود إلى طبيعة العملية الإنتاجية التي تستند إلى قواعد عمل عديدة أهمها ما يلي:

- يستحق العامل الأجر والحوافز طبقا لعدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن، أو لانقضاء فترة زمنية محددة في موقع العمل.
- تسلسل العمليات الإنتاجية قائم على أساس حساب زمني دقيق لا يمكن الإخلال به.
- لكل منتج وقت قياسي يعتبر الأساس في حساب مؤشرات الإنتاجية والكفاءة.
- تشغيل وإيقاف المكين يعتمد على برنامج زمني معد وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية.

تتصف بالجدية نوعا ما على غير المؤسسات العامة وخاصة في تحديد أوقات العمل. و مهما تنوعت هذه المؤسسات فإنها تسعى كلها إلى تحقيق أهدافها المسطرة والتي أنشئت من أجلها وهو تحقيق أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ووقت ممكنين، ومن هذه المؤسسات مؤسسة Géant والتي تعمل وتحاول جاهدة في إنعاش الاقتصاد الوطني، وقد كان سبب اختيارنا لهذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات نظرا للسمعة الطيبة التي تتمتع بها وحسن استقبال، وسنحاول في بحثنا هذا أن نعرف كيف يستطيع العمال أن يرفعوا من مستوى أدائهم بالإدارة الجيدة لأوقاتهم.

3-1 المجال الزماني

كان نزولنا الميداني لأول مرة يوم 2013/03/11 على الساعة التاسعة والنصف كدراسة استطلاعية وقابلنا مدير المؤسسة وتمت الموافقة على إجراء دراسة ميدانية حول موضوع البحث "إدارة الوقت وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الصناعية". أما يوم الأحد 2013/03/17 تم إحضار الموافقة من طرف إدارة قسم علم الاجتماع إلى مدير المؤسسة، ويوم 2013/03/20 تم تدوين المعلومات العامة والخاصة عن المؤسسة موقعها، تاريخ نشأتها، عدد العاملين فيها، على الساعة العاشرة، وقمنا بتسليم الاستمارة الأولى من أجل الدراسة الاستطلاعية يوم 2013/04/02 وكان عددها عشرة استمارات وتم استرجعها يوم 2013/04/04. أما الاستمارة النهائية فقد قمنا بتوزيعها يوم 2013/04/22م وكان عددها 95 استمارة ثم قمنا باستلامها يوم 2013/04/28.

2- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

2-1 منهج الدراسة

كما نعلم أنه لدراسة أي موضوع لا بد وأن يعتمد على منهج معين فالمنهج هو " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن كريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " □ ويعرف أيضا " بأنه طريقة من طرق من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محدودة لوضعية اجتماعية معينة □.

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود ذبيان: **مناهج البحث العلمية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 140.

² - صلاح الدين شروخ: **منهجية البحث العلمي**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الحجاز، ص 105

ومنه فالمنهج هو العمود الفقري في تصميم أي بحث والخطة التي تحتوي على عدة خطوات والتي يجب على كل باحث إتباعها، لذلك اتبعت الدراسة في شقيها النظري والميداني، إجراءات المنهج الوصفي باعتباره يتوافق مع طبيعة الموضوع، بغرض وصف ظاهرة إدارة الوقت وأداء العاملين و تحليلها وإبراز العلاقة الموجودة بينهما، فالمنهج الوصفي يستخدم لوصف الظاهرة وتحليل البيانات وتفسيرها وهذا ما نسعى إليه في بحثنا .

2.2 - أدوات جمع البيانات

إن استخدام أداة معينة من الأدوات المنهجية راجع إلى طبيعة مواضيع الدراسة، وهذا ما يلزم الباحث اختيار أدوات البحث الدقيقة التي تكفل له جمع البيانات والمعلومات الكافية للإحاطة بموضوع الدراسة، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الحالية وسعيا لجمع البيانات اللازمة فقد اعتمدنا على الأدوات التالية:

1.2.2- المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما، وتعرف بأنها: تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة[□]، وتماشيا مع أهداف الدراسة وبحثنا في البيانات المتعلقة بموضوعنا استعنا بتقنية المقابلة، التي ترمي إلى جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، ولقد اعتمدنا في دراستنا على :

- **المقابلة الحرة:** واعتمدنا عليها أثناء الدراسة الاستطلاعية، مما ساعدنا على الإطلاع بعمق على جوانب وخوايا الموضوع في المؤسسة مجال الدراسة، وقد استعملنا هذه الأداة مع رئيس الموارد البشرية، وعرضت عليه موضوع الدراسة بشيء من الشرح والتفصيل، كما استخدمناها مع مجموعة من العمال قصد معرفة جو العمل السائد في المؤسسة، مما ساعدنا على بناء أسئلة الاستمارة

2.2.2- الإستمارة

تعد من أكثر الأدوات استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي الأداة الرئيسية في بحثنا وتعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين[□] وبما أن وقت العامل هو محور الدراسة فقد حاولنا من خلال هذه الاستمارة التعرف على جوانب إدارة العامل لوقته والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية.

1- مورييس انجرس:ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-،دار القصبية للنشر،الجزائر،2004،ص197 .

2 - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 55.

وبما أن المجتمع على مستويات متفاوتة من الوعي بأهمية البحث العلمي تم وضع استمارة موحدة بسيطة يستطيع الإجابة عليها جميع المستويات، غير أن من بين الصعوبات التي واجهتنا أننا لم نستطع مقابلة العمال وشرح الأسئلة بشكل أيسر وقد استعنا بمدير الموارد البشرية لتوزيع الاستمارة فقمنا أولاً بدراسة استطلاعية وذلك بتوزيع عشرة استمارات حتى نستطيع تعديل الأسئلة وإضافة ما يجب إضافته وحذف ما يجب حذفه حتى توصلنا إلى الاستمارة النهائية والتي وزعت على العينة اللازمة للبحث وللحصول على مختلف المعلومات والبيانات تم تصميم استمارة تحتوي على 34 سؤالاً موزعة على أربعة محاور استناداً إلى فرضيات الدراسة كما يلي:

Ø بيانات عامة: من السؤال 1 إلى السؤال 6.

Ø بيانات خاصة بالفرضية الفرعية الأولى: من السؤال رقم 7 إلى السؤال رقم 16.

Ø بيانات خاصة بالفرضية الفرعية الثانية: من السؤال 17 إلى السؤال 27.

Ø بيانات خاصة بالفرضية الفرعية الثالثة: من السؤال 28 إلى السؤال 34.

وقد اعتمدنا في صياغة الأسئلة على الأسئلة المغلقة نعم أو لا وكذا الأسئلة ذات الاحتمالات.

3.2.2- الوثائق والسجلات

أوما يسمى بالأرشيف في المؤسسات وتعتبر من المصادر الرئيسية التي يعتمد عليها كثيراً في جمع المعلومات حول المؤسسة والتي لا يمكن الاستغناء عنها، حيث اعتمدنا عليها في جمع المعلومات المتعلقة بالوحدة التي قمنا بدراستها، خاصة فيما يتعلق بالمساحة والموقع وسنة بداية الإنتاج وعدد العمال والمصالح الإدارية المكونة لها والقدرة الإنتاجية وقد مكنتنا هذه المعلومات من الإعداد للدراسة الميدانية وقد استعملنا جملة من الوثائق الرسمية تمثلت في : نبذة عن المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

2.3- العينة وكيفية إختيارها

1.2.3-مجتمع الدراسة

يعرفه (Grawitz) " على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات" □

ينكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة Géant و البالغ عددهم 212 عامل و على ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث

2.2.3- عينة البحث

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع كلي في أي بحث علمي يلجأ الباحث لاختيار جزء من هذا المجتمع وهو ما يسمى بالعينة، حيث لها أهمية كبيرة في البحث العلمي .

¹ - موريس أنجرس : المرجع السابق ، ص 298.

"وتعرف بأنها جزء أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم النتائج على المجتمع كله" □. ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي، أي عند استحالة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث لظرف من الظروف ، إن تحديد العينة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار:

- مراعاة عامل الزمن في جمع المعلومات

- الإمكانيات المادية في اختيار عينة مجتمع البحث

ولقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample : هذا النوع من العينات يعني تكافئ الفرص لجميع عناصر المجتمع لتكون أحد مفردات العينة ، ويتم اختيارها إما باستخدام القرعة، أو جداول الأرقام العشوائية، ويتطلب استخدام هذه الطريقة ضرورة حصر ومعرفة كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة، وبذلك تكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقاً، ويصعب تطبيق هذه الطريقة في المجتمعات الدراسية المنتشرة أو المتباعدة أو الكبيرة من حيث العدد ، وتعد العينة العشوائية البسيطة أفضل أنواع العينات على الإطلاق إن أمكن تطبيقها حيث تكمن أهميتها في إعطاء صبغة موضوعية لأداة الدراسة. □

- إن أسباب اختيارنا لهذه العينة راجع إلى كبر حجم مجتمع البحث و المقدر بـ 212 عامل وصعوبة التحكم في حجم العينة جعلنا نختار العينة العشوائية البسيطة .

- عدد العينات العشوائية البسيطة المحتملة :

- يتم تحديد عدد العينات الممكن سحبها (بدون الإعادة) حسب العلاقة التالية :

$$\binom{N}{n} = \frac{N!}{n!(N-n)!}$$

$$\binom{212}{95} = \frac{212!}{95!(212-95)!}$$

حيث N : حجم المجتمع

n : حجم العينة

N! : مضروب العدد n

1- خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008 ،ص 92 .

2 - عبد الرحمن عدس وآخرون : البحث العلمي مفهومه- أدواته - أساليبه ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004 ،ص 222.

لكن لم نعتد على العينة العشوائية بطريقتها الصحيحة وهذا لصعوبة الحصول على قوائم لمجتمع البحث، حيث تم توزيع الاستثمارات من قبل مدير الموارد البشرية .

من خلال بحثنا هذا تم اختيار نسبة 45% من أصل 212 عامل أي حصلنا على عينة 95 عامل وذلك يمكن توضيحه من خلال العملية التالية :

حجم العينة المحسوبة في مجتمع البحث:

$$100\% \leftarrow 212$$

$$45\% \leftarrow \text{س} \leftarrow (212 \times 45) / 100 = 95 \text{ عامل}$$

قائمة المراجع

- المصادر

* القرآن الكريم

- المراجع

1. إسماعيل محمد السيد وآخرون: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة 1997.
2. إحسان محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، ب ط ، دار وائل للنشر، ب س ، مصر 2005.
3. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الإسكندرية ب ط، مص ، ب س ، 2004 .
4. بيتر ريلي: ترجمة خالد العامري: فن استخدام المرونة في العمل، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
5. توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء ، مداخل جديدة لعالم جديد، ب ط ، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 .
6. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008
7. دفيد ويتون، تيم كاميرون: الذات. أنت كما تفكر، ترجمة محمد محمود عبد العليم، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، د ط، 2001.
8. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
9. راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، د ط، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001.
10. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باننتين للمعلوماتية والخدمات المكتبية باتنة، 2003.
11. رنجيت سينج : تعزيز الجودة الشخصية، ترجمة مكتبة جرير، ب ط، السعودية ، 2005.

12. زيد منير عبوي: إدارة الوقت في الإدارة، ط1، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
13. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، القاهرة 1982.
14. كاظم جواد بشر: إدارة الإنتاج، ط2، مطبعة دار الجاحظ، بغداد، 1976.
15. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.
16. سيد الهواري: الإدارة - الأصول والأسس العلمية - د ط، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر 1972
17. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، د ط ، العلوم للنشر والتوزيع، الحجاز، ب س.
18. صوشة رياض: الوقت والنجاح_سلسلة الطموحين ، ط1، ج2، ب س.
19. عبد الباري إبراهيم درة:تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - د ط، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ن2003
20. عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج 3، مكتبة ابن سينا للنشر، القاهرة، مصر، 1998.
21. عبد الرحمن عدس وآخرون : البحث العلمي مفهومه- أدواته - أساليبه ، د ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004 .
22. عبد الله علي الشerman: فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
23. عبد الناصر محمد أحمد : دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، د ط ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003.
24. علي الشرقاوي: إدارة الأعمال - الوظائف والممارسة الإدارية - ، د ط، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2002.
25. علي بن عيسى الزهراني : إدارة الوقت، مكتبة تشاد (مؤسسة مكة المكرمة الخيرية) د ط، ج1، سعودية 1983.
26. علي السلمي : السلوك التنظيمي ، مطبعة الجزائر القاهرة ، 1980.
27. علي سامي: إدارة الإنتاجية، د ط، مكتبة الإدارة الجديدة، مكتبة غريب، الفجالة بدون سنة،

28. عمار بوحوش ومحمد محمود ذبيان: **مناهج البحث العلمية**، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
29. قاسم نايف علون ، نجوي قاسم رمضان أحمد : **إدارة الوقت ، مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات** ، ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
30. محسن أحمد الخضيرى: **الإدارة التنافسية للوقت**، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
31. محمد أحمد عبد الجواد: **كيف تدير وقتك بفاعلية**، ط1، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، 2000.
32. محمد أمين شحادة : **إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة**، ط1، دار إين الجوزي للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية ، 2005.
33. محمد حسن العجيمى: **الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية**، ط 1، دار المسيرة، عمان الأردن ، 2008
34. محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي**، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
35. مصطفى نجيب شاوشي: **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
36. مقدم عبد الحفيظ : **المديرون، دراسات نفسية وإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية** ، جامعة الجزائر، معهد علم النفس، 1996.
37. ملائكة عبد العزيز أحمد : **إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية**، د ط، بنك القاهرة السعودي، جدة، إدارة البحوث الاقتصادية و المعلومات 1991.
38. مهدي عاطف غيث، محمد علي محمد: **دراسات في التنمية والتخطيط الاجتماعي**، د ط، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 1986.
39. موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)** ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، القاهرة ، 2003.
40. موريس انجرس: **ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية-**، د ط، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
41. وجيه عبد الرسول العلي: **الإنتاجية - مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها**، د ط ، دار النهضة، بيروت، 1983.
42. وسيلة حمداوي: **إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمه**، د ط الجزائر، 2004.

43. ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

44. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الوقت، ب ط، المؤسسة العامة لتعلم الفني والتدريب المهني، ب س.

3- المعاجم

1. ابن منظور : لسان العرب ، ط1 ، دار صادر للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان ، ج3 ، 1968.
2. فؤاد أرقام البستاني : منجد الطلاب ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، ط2 ، 1986.
3. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، ط1، دار الكتاب اللبناني ، بيروت، لبنان، 1984.

* رسائل دكتوراه

1 - نور الدين سنوفي : تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

* رسائل الماجستير

1- برقية سهيلة: ، السلوك الإشرافي و علاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة خضري ، بسكرة . 2005.

2- سمر حاكم عبد الله الخطيب : إدارة الوقت لدي العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن ، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشورة 1996 .

3- عمر سرار: الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.

4- عياد مطر العتيبي: تقييم الأداء الأمني بالبنوك التجارية، مذكرة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002 .

5- العتيبي: نايف زراق : العلاقة بين الإدارة الرشيدة للوقت وبين الأداء الوظيفي الفعال للأجهزة الأمنية في مدينة الرياض ،المركز العربي للدراسات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة 1996

6- الجريسي فهد بندر : مهارات التعامل مع الجمهور بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة
الرياض جامعة نايف ، 1996 .

***الملتقيات**

1- عبد الحفيظ مقدم: المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية(الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير)،
جامعة الجزائر، 1992.

*** المجالات**

1- بريمة: على زايد: إنتظام الدوام في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة الثانية
عشر، العدد 41، يونيو، 1990

7- /- الإنترنت:

1- <http://www.info@ngoce.org>

مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: تصنيف ورقم الوثيقة: أدلة تدريبية، عدد33، 23 أبريل
2003.

2- <http://www.alkhulasah.com>

هيرام دلبيو سميث: القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح.

عدد 25 ، فيفري 2007.

3- (<http://www.giant-dr-com/heu/>)





