

دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز
**The Role of Time Management in Improving Employee Performance:
A Field Study at Sonelgaz enterprise**

زليخة تفرقتيت

جامعة باتنة 1، الجزائر

souaddalila@yahoo.fr

فطيمة زعزع

جامعة باتنة 1، الجزائر

Dr.zaazaa@yahoo.fr

Received:12 Mar 2017

Accepted: 24 May 2017

Published:30 June 2017

ملخص:

استهدفت هذه الدراسة إبراز دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين من خلال استعراض الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت وأداء العاملين، واختبار مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وأداء العاملين من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز، ولتحقيق ذلك تم إعداد وتصميم استمارة استبيان وزعت على 50 فردا من عمال المؤسسة محل الدراسة وكانت نسبة الاستجابة 80%.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة تشمل التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة ولكل منها دور في الحفاظ على الوقت، وأن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في نجاح إدارة الوقت من خلال الاختيار الأفضل للعمال وتحفيزهم، كما تم رصد علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.

الكلمات المفتاحية : إدارة الوقت، أداء العاملين، تحسين الأداء، وقت العمل، مؤسسة سونالغاز

تصنيف JEL: M12 ، M19 ، M54.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of time management in improving employee performance by reviewing the conceptual framework for time management and employee performance, and examining the extent of the relationship between time management and employees performance through a field study at Sonelgaz enterprise. For achieving study objectives a questionnaire has been designed and distributed to 50 individuals from the enterprise under study and the response rate was 80%.

Study has reached a number of results, the most important of which is that time management is an integrated management process that includes organization and planning, direction and control, each with a role in maintaining time, and that human resources management plays an important role in the success of time management through the best choice of workers and motivating them. A moderate correlation was also observed between time management and employee performance at Sonelgaz enterprise.

Keywords: Time management, employee performance, performance improvement, working time, Sonelgaz enterprise.

Jel codes: M12, M19, M54.

تمهيد:

يعتبر الوقت من أهم موارد المنظمة وأكثرها خصوصية بسبب تميزه عن باقي الموارد الأخرى الواجب استغلالها، وهو مورد لا فرق في امتلاكه بين عامل بسيط أو مدير، ولا يمكن إحلاله كباقي الموارد الأخرى وهو متاح للجميع بشكل متساو، والفرد الناجح هو الذي يستطيع استغلال الوقت في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه في المستقبل. وتتعاظم مشكلة إدارة الوقت في المجتمع بحيث تواجه بعض القيم الاجتماعية التي تؤثر على المنظمة، وفي سلوك العاملين بشكل خاص، إذ تختلف أهمية إدارة الوقت لديهم وتبرز مشكلة إدارة الوقت في مختلف المستويات الإدارية في إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد لها أو المتاح للعاملين، وتظهر أهمية إدارة الوقت من خلال معرفة الفلسفة التي تقوم عليها المنظمة وهي قياس أداء العامل لتحديد مدى كفاءته في العمل وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها لتحسين أدائه في المستقبل، ومعرفة نقاط القوة واستغلالها وتوجيهها بما يخدم العامل والمنظمة معا. فقد أصبح الوقت في العصر الحالي عاملا هاما في قياس الإنتاجية والأرباح وبالتالي إنجاز الأعمال والقيام بالمهام المطلوبة وزيادة الإنتاجية وفق أزمدة معيارية، لذا دعت الحاجة إلى دراسة مشكلة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى مساهمة إدارة الوقت في تحسين الأداء لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

1- الإطار العام للدراسة:

1-1 إشكالية الدراسة: انطلاقا مما سبق تحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: هل توجد علاقة إحصائية

بين إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز؟ وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة سونالغاز؟

- هل توجد علاقة تأثير بين عناصر إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز؟

2-1 فرضيات الدراسة: تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.

- لا توجد علاقة تأثير بين عناصر إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.

3-1 أهمية وأهداف الدراسة: حيث يشكل الوقت أحد أهم الموارد التي يمكن إدارتها بالتخطيط، والتنظيم، التوجيه،

والرقابة، فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها إهتمت بإبراز أهمية الوقت وتأثيره على أداء المنظمة وعمالها.

ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الوقت وأداء العاملين؛

- التعرف على الأسس والأساليب التي يتم استخدامها في إدارة الوقت لتحسين أداء العاملين؛

- تحديد مدى وجود علاقة تأثير بين إدارة الوقت وعناصرها وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.

4-1 منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات: للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم اعتماد على المنهج

الوصفي المستخدم في الجانب النظري للإحاطة بمفاهيم إدارة الوقت وأداء العاملين، والمنهج التحليلي المستعمل

في الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر من وسائل البحث العلمي المستعملة في جمع البيانات

والمعلومات، واعتمد في إعداد الاستمارة على سلم ليكرت ذو خمس مستويات، وتكونت من قسمين خصص الأول

للخصائص الشخصية للعينة، والثاني عبارة عن مجالات الدراسة وقسم إلى محور لإدارة الوقت في المؤسسة

والثاني لأداء العاملين في شركة سونالغاز (16قرة).

5-1 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع عمال شركة سونالغاز - باتنة - بحيث تختلف

وظائفهم، أما عينة الدراسة فقد اختيرت عشوائيا وهي مكونة من 50 شخص نظرا لصعوبة التعامل مع كل

عناصر المجتمع واسترجعت 40 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

1-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة: بعد جمع البيانات والتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي تم تبويبها وتفرغها في الحاسب الآلي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري في التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة، وإختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، واختبار الفرضيات تم استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل تباين الانحدار واختبار T.

2- الإطار النظري للدراسة:

2-1- التعريف بإدارة الوقت: ارتبط مفهوم إدارة الوقت بشكل مباشر بالعملية الإدارية لأنه من أهم مواردها فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزائها، وترداد أهمية الوقت للإداري باعتباره أحد الركائز التي يقع على عاتقه تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لعامل الوقت بتبني مبادئ ومهارات ومفاهيم إدارة الوقت نظريا وتطبيقا. وإن اختلاف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد راجع إلى اختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعتهم وظائفهم، وسلوك العامل اتجاه الوقت ينبع من البيئة الاجتماعية ومن القيم المتراكمة لديه.

2-1-1- مفاهيم أساسية لإدارة الوقت: تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم البارزة في الإدارة الحديثة لذا سنحاول التطرق إلى مفهوم الوقت وكذا خصائصه وأنواعه، ومفهوم إدارة الوقت وأهميتها وأسباب الاهتمام بها.

أ- ماهية الوقت: يعتبر الوقت فلسفة ومنهج فكري وسلوك حاكم ومتحكم فيه، وهو ثروة فريدة، وإدارته مهارة من مهارات متخذي القرار الإداري أي كان موقعه وطبيعته عمله والفرد الفعال هو الذي ينجز بفاعلية وبدون إرهاق وبأدنى تكلفة وبأقل وقت ممكن¹. وقد شغلت فكرة الوقت العلماء والفلاسفة منذ القدم فوصفه (أرسطو) قبل الميلاد بأنه تعداد الحركة، وعرفه في القرون الوسطى (إسحاق نيوتن) بأنه شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه، أما (كانت) فيقول أن الوقت يعود في الأساس لأداء العقل أما (ألبرت انشتاين) فيرى أن لكل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه، ومن ثم جاء الارتباط بين الإنسان والآلة والزمن في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف، والتي تظهر أهمية الوقت والزمن باعتباره عنصر فاعلا في الوجود². كما عرفه (ماكسويل) بأنه أعلى سلعة بالنسبة لنا، أما (مارشال كوك) فيعرفه في كتابه إدارة الوقت بأنه وسيلة لقياس الحياة، وأنه أعلى مورد لدى الفرد والمنظمة³. أما (بيتر دراكر) فيعرفه بأنه أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن تتم إدارة أي شيء آخر⁴. والوقت يتمثل عموما في وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل لذلك فهو وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات.

ب- خصائص وأنواع الوقت: تتمثل أهم خصائص الوقت في ما يأتي⁵:

- لا شيء أطول من الوقت: لأنه مقاس بالخلود ولا أقصر منه كونه غير كافي لتحقيق ما نريد.
- الوقت لا يحترم أحدا: حيث لا يستطيع أحد تغييره أو تحويله، ويمضي بنفس الوثيرة دوما.
- الوقت سريع الانقضاء: واستعادته مستحيلة.
- الوقت مورد نادر: لا يمكن تجميعه، سريع الانقضاء، ولا يسترجع وهو أعلى ما نملك.
- يختلف عن الموارد الأخرى: كالقوى العاملة والأموال والمعدات كونه لا يخزن ولا يمكن إحلاله ويتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، ولا يمكن شراؤه أو بيعه أو إيجاره إلى غير ذلك، كما أنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي.

ويقسم الوقت من حيث إمكانية التحكم فيه إلى:⁶

- وقت يمكن التحكم فيه: يمثل الوقت الذي يقضيه العامل في عمله تحت إشراف وتوجيه المشرف المباشر، وأنظمة وتعليمات العمل التي تفرض عليه أغطا من السلوك ويقسم هذا النوع إلى:
 - الوقت الإبداعي: هو المخصص للتفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، وتنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، يواجه هذا النوع المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.⁷
 - الوقت التحضيري: يمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي سبق البدء في العمل، وقد يستغرق في جميع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيزات معدات أو قاعات أو آلات، أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل. ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يطلبه من وقت نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تتجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.⁸
 - الوقت الإنتاجي: يقصد الوقت الذي يقضى في تنفيذ العمل المخطط له، والتحضير في النوعين السابقين، وعلى الإداري الموازنة بين الأنواع الثلاثة لضمان حسن استثمار الوقت في استغلال الموارد المتاحة.
 - الوقت غير المباشر (العام): يخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تأثير على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير.
- وقت غير قابل للتحكم: هو الوقت الخاص المتبقي عن وقت العمل، حيث يدخل في فترة زمنية يستطيع خلالها ممارسة نشاطات مختلفة دون مراقبة وإنما يوجه سلوكياته أثناء هذه الفترة الضوابط والقيم والعادات الاجتماعية والانسانية.⁹

وهناك من يرى أن الوقت ينفق في أربعة مجالات هي وقت النوم، ووقت العمل، ووقت الأسرة والعائلة وأخيرا الترفيه والتسلية والاستمتاع.

ج- مفهوم إدارة الوقت: إن إدارة الوقت هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، واستثماره بشكل فعال كما أنها عملية كمية ونوعية في آن واحد، وتقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وهي عملية موجهة للمستقبل لا تنظر للماضي ولا ترتبط بالحاضر، فنقوم باستشراف آفاق المستقبل، والتنبؤ، والوقوف على مساراته واتجاهاته المختلفة الموصلة للأهداف، ومن ثم فإن الطريق للمستقبل يركز على اختيار بدائل الحاضر واتخاذ قاعدة للانطلاق للمستقبل وتتطلب إدارة الوقت الجيدة القيام بالتخطيط في الحاضر، وعملية التخطيط في إدارة الوقت هي السيطرة شبه الكاملة على كل شيء "فإدارة الوقت هي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم تحسن إدارته وبشكل فعال لن نحسن إدارة شيء آخر"¹⁰.

وعليه، فإن إدارة الوقت هي عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين والالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاحة للوصول إلى الأهداف المحددة.¹¹

د- أسباب ودوافع الاهتمام بإدارة الوقت: نظرا لأهمية إدارة الوقت لا بد من التطرق لأسباب ودوافع استخدامها التي تتمثل في:¹²

- تشجيع الاستفادة من إدارة الوقت في التطور الوظيفي والسلوكي.
 - العمل على تقليل التكاليف المادية وغير المادية.
 - إدارة الوقت تعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة والوسائل وزيادة الإنتاجية.
 - الوقوف على معرفة مسببات ضياع الوقت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- وهناك جملة من الدوافع التي تدفع بالمنظمات إلى دراسة الوقت وإدارته منها:¹³

- تكاليف الوقت: تكاليف الوقت لا تظهر في شكل مباشر وإنما هي تكاليف غير مباشرة تدفع مقابل جهد الأفراد واستهلاك المواد.
 - تحديد كمية ونوعية الإنتاج: تعتمد كمية الإنتاج السلعي والخدمي على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز العمليات أو الإنتاج السلعي في المنظمة.
 - تحديد الوقت المخصص للإنتاج: إن ارتباط عمليتي التخطيط والتنفيذ في الإنتاج بجدول زمني بهدف استغلال الوقت أفضل استغلال، عن طريق التقيد بالجدول الزمني المعد مسبقا بين ضرورة دراسة الوقت في مجال الإنتاج.
 - تحديد نوعية القائمين بالعمل: إن تفاوت مهارات الأفراد يجعلنا نميز بين نوعين من العمال؛ العامل النشط والعامل المنتج، فالعامل المنتج يعمل بذكاء أكثر ويحقق نتائج إيجابية، في حين ستغرق العامل النشط وقتا أطول لتحقيق هذه النتائج.
 - تحديد فعالية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة: تظهر دراسة الوقت مدى فعالية الأجهزة والوسائل المساعدة في المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف ودورها في تحديد مستوى إنتاجية العمال وكيفية استغلالهم للوقت.
 - ه- أهمية إدارة الوقت:** تمكن إدارة الوقت من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت بمعنى الاستفادة المثلى منه وبالتالي تساعد على:¹⁴
 - التحديد الجيد والفعال والواضح للاختصاصات، ويمنع التعارض والتنازع في الاختصاصات وتنظيم وترتيب الأولويات مما يساعد المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ورفع معدلات الإنجاز واكتساب مزايا تنافسية من أجل البقاء والاستمرارية.
 - الإدراك بالمسؤولية الإيجابية اتجاه النجاح العام للمنظمة، يدعم هذا النجاح استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بآخرين العاملين في المنظمة، بأنهم شركاء وليسوا متنافسين.
 - زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين والمنظمة.
 - تحسين الأداء العام بالقضاء على المعيب والفاقد والهدر في العمليات الإنتاجية والأداء العام يرتبط بحسن إدارة الوقت.
 - رفع معنويات العاملين من خلال زيادة إحساسهم بكونهم يعملون جيدا في منظمة ناجحة ويحصلون على أجور مرتفعة وعلى حوافز مغرية مما يجعلهم يتمسكون بها، ويقلل من معدل دوران العمل.
- 2-1-2- خطوات وأساسيات إدارة الوقت:** تمثل خطوات إدارة العمل الطريق الصحيح لإدارة الوقت بشكل ناجح في:
- مراجعة الأهداف والخطط: على الموظف مراجعة أهدافه وخططه لأنها تساعد في عملية التقويم والتقييم على حد سواء.
 - الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل: وهي الخطوة الثانية فيها يحدد الموظف برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافه على المستوى القصير، يوضح فيه الأعمال والمهام التي سوف ينجزها وتواريخ بدايتها ونهايتها.
 - وضع قائمة إنجاز يومية: يجب أن يكون للموظف قائمة الإنجاز اليومي سد منافذ الهروب: هي المنافذ التي يهرب الموظف بواسطتها من مسؤولياته التي خطط لإنجازها.
 - استغلال الأوقات الهامشية: وهي الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال، وهي تزيد كلما قل تنظيم الفرد لوقته وحياته.
 - عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية: لأنها تجعل الفرد أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم وتسلبه وقته وفعاليته، ويحدث ذلك عندما يضعف الفرد في تحديد أولوياته وأهدافه.

ويمكن حصر أساسيات إدارة الوقت في ما يلي:

- التخطيط وإدارة الوقت: يشكل التخطيط بداية إدارة الوقت ويرافقه وأن يوزع الأزمنة عليها بحيث يتناسب معها ويكون مجموع أزمنة المراحل مساويا للزمن الكلي لذلك لا بد من إدراك أهمية الهدف في الزمن المعطى، كون أنه من مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، وتحديد أهداف واضحة كميا وزمنيا وغير متناقضة. ويساعد وضع جدول زمني للأهداف بقياس الكفاءة والفعالية في تحقيقها خلال الفترة الزمنية المحددة لها.
- التنظيم وإدارة الوقت: دلت الدراسات على أن التنظيم الجيد يعمل على تقليص الزمن اللازم للأداء، فتحديد وتبسيط إجراءات العمل باستبعاد تلك غير الضرورية أو الاستعانة بالأجهزة الحديثة لإنجاز العمل بصورة سريعة، كما تعمل النماذج المعدة سلفا من قبل المنظمة على توفير وقت كبير، كان يضيع في السابق بسبب الشرح الطويل وازدواجية كتابة المعلومات¹⁶.
- التوجيه وإدارة الوقت: يشكل التوجيه جزء مهما من وقت الإداري لذا لا بد عليه أن يكون على دراية بتوقيت التوجيه ومعلومات العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه خارج الوقت المحدد ومن الضروري من تحقيق أقصى فائدة من وقت التوجيه من خلال توفر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة والاجتماعية للمنظمة التي تزيد من فعالية الاتصال وفعالية التوجيه واستغلال الإداري للوقت اللازم لها بشكل فعال.
- الرقابة وإدارة الوقت: تظهر أهمية الوقت في الرقابة صدق الكشف عن الأخطاء ومنع حدوثها في الوقت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذ كانت إجراءاتها شديدة وحازمة، تم تنفيذها من خلال التهديد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، معتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف.
- اتخاذ القرارات والوقت: تحتاج عملية القرار في زمن، واختلاف المشاكل والظروف وكذا طبيعة القرارات في المستويات الإدارية له تأثير على الوقت المحدد في اتخاذ القرار، كما تختلف بالاختلاف النمط القيادي للمنظمات، وأعطت الإدارة الحديثة أهمية للأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات لزيادة فعاليته والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك وعموما تظهر أهمية إدارة الوقت في جميع وظائف الإدارة كأنهما متلازمان لا يستغني بعضهما عن بعض عند دراسة أي عملية إدارية، على اعتبار أن ذلك يعد من مقومات نجاح أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها تحت أفضل الظروف¹⁷.

2-1-3- الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت: تعتمد المنظمات على أساليب لإدارة وقتها منها:

- أسلوب الإدارة بالتفويض: يعتبر من أهم الأساليب لإدارة الوقت في المنظمات الحديثة من خلال تفويض المدير لجزء من سلطاته إلى مرؤوسيه وذلك لضمان عدم إضافة الوقت في المهام التي يمكن للمرؤوسين أدائها فيستفيد من مواهبهم، وهذا الأسلوب من أفضل أساليب إدارة الوقت للمدير ومن أنجحها لتطوير وتحسين أداء إنتاجية المرؤوسين، وبذلك يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسية، وتكريس جهوده المباشرة وظائفه الأساسية مثل التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات المعقدة التي تعترض الأهداف المرسومة¹⁸.

- أسلوب الإدارة بالأهداف: يعتبر (بتر داركر) أول من صاغ مصطلح الإدارة بالأهداف ونادى بالتركيز على الأهداف بدلا من الإجراءات، حيث يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة، ويتم وضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرؤوسين، إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين للرؤساء، ويتم مناقشتها وإقرارها، ويسمح هذا الأسلوب للمنظمات استغلال الوقت بفعالية تامة، فالإدارة بالأهداف تشرك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والتنفيذ ويترتب على ذلك تحديد الفترة الزمنية ويؤدي هذا إلى إدارة جيدة للوقت فتعمل على استثمار الوقت الاستثمار الأمثل¹⁹.

- أسلوب الإدارة بالمشاركة: تشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فيما يتعلق بوظائفهم وإن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه، وتختلف من المودة والتفاهم بين العاملين جميعا بما فيهم المدير وتختصر الوقت في إصدار القرارات، وبالتالي فهي من أهم أساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت.

- أسلوب الإدارة الذاتية: يركز على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومعرفة النشاطات التي يقوم بها وأهم الوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق تلك الأهداف، فهي أسلوب يعتمد على التطوير الذاتي وهي مسؤولية ذاتية، تحتّم على المدير باعتباره العقل المدبر أن تخصص جزء من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لزيادة معلوماته والاطلاع على المعارف الحديثة واكتساب المهارات الجديدة لتطوير الأداء الفردي واستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل وبذلك تطوير أداء المنظمة.

2-2- إدارة الوقت وأداء العاملين يعتبر الوقت من أهم موارد المنظمات الحديثة، ويخصص له مكانا في استراتيجياتها المستقبلية، وتتعامل معه شأنه شأن الموارد الأخرى. ويربط الوقت والأداء علاقة وثيقة، فالمنظمة هدفها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المخططة في مدة زمنية محددة، ويعد عنصران هاما من عناصر أداء المؤسسة، وأحد مؤشرات نجاحها.

2-2-1- علاقة إدارة الوقت بأداء العاملين: تعني إدارة الوقت الفعالة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، وبالتالي على الفرد أن يقتنع بأنه في حاجة إلى منهجية متكاملة تساعد على الاستفادة من وقته، ونقطة الانطلاق في ذلك سعيه لمعرفة وتبني أسس الإدارة الفعالة لوقت العمل، منها:

أ. تسجيل وتحليل الوقت: تتطلب الإدارة الفعالة للوقت أن يقوم الفرد بتقييم ذاتي ومفصل لمختلف الأنشطة التي يؤديها خلال الوقت المتاح للعمل بواسطة:

- تسجيل الوقت: يتضمن رصد كل الأنشطة التي يمارسها العامل في فترة زمنية معينة، وكذلك الوقت الذي يستغرقه في كل نشاط، لمعرفة الأنشطة التي تحتاج وقتا أكثر من المفروض لتقليله والتي تستغرق وقتا أقل من المطلوب بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك الأنشطة التي يقضي المدير فيها ولكن يمكن الاستغناء عنها، ليصل من كل هذا إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفقا لأهميتها ودرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف²⁰. ويتم تسجيل الوقت من طرف العامل نفسه أو شخص آخر من المنظمة أو خارجها.

- سجلات الوقت: يعتمد تسجيل الوقت على استخدام سجلات الوقت التي هي عبارة عن ملفات خاصة يسجل فيها العامل كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها والوقت الذي يستغرقه فيه، وبالتالي فهي دليل إرشادي يوضح كيفية التوزيع التفصيلي لوقت العمل على مختلف الأنشطة التي يقوم بها، ومن بين السجلات:

- **السجل اليومي للعمل:** يقوم العامل بتسجيل الوقت يوميا لفترة تساعد على التعرف على كيفية توظيف وقته باستعمال السجل اليومي للعمل، لكن معظم العمال لا يستخدمونه لاعتقادهم أنه يأخذ منهم وقت وأنهم يعرفون أن يستغلون وقتهم، إن المعلومات التي تعتمز المنظمة الحصول عليها تعتبر الوجه الأساسي في تصميم السجل اليومي للوقت²¹. "وهذه السجلات تتطلب تسجيل كل نشاط يقوم به العامل، ومتى يقوم به والوقت الذي يستغرقه أدائه، تبيان أهمية النشاط وعادة ما تقاس الأهمية بمدى مساهمة النشاط في تحقيق الأهداف وعمود الأهمية يزود المدير بمدى فعالية توظيف الوقت والأداء، كما يخصص عمود للمقاطعات، ليوضح مصدرها وطبيعتها والمتسبب فيها.

- سجلات الوقت الخاصة: وهي سجلات خاصة يستعملها العامل لمساعدته على تقييم إدارته للوقت لنشاط ذو أهمية له مثل سجل الاجتماعات، سجل المقاطعات، وهي تزود بمعلومات تفصيلية أكثر من السجل العادي، كون بياناتها دقيقة ومحصورة في كيفية استغلال الوقت لنشاط محدد فقط، والتزام العام ومثل هذه السجلات يساعده على إدارة فعالة للوقت.

- تحليل الوقت: بعد تسجيل الوقت لا بد من تحليل سجلات الوقت لاستخلاص النتائج منها، وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية التي تسمح بالإدارة الفعالة للوقت.

وتستخدم بعد ذلك قوائم إنجاز فعلية تسجل فيها الأعمال التي تتم في الوقت الرسمي للعمل والتي تتم في الوقت الإضافي والوقت اللازم منهما، ويتم تصميم قوائم الوقت بأشكال متنوعة لكن أكثرها استعمالا التصميم القائم على ساعات العمل الرسمي والآخر للساعات الإضافية ويتوقع الوصول من تحليل الوقت إلى:²²

- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للعامل للقيام بها، والتي لا تتجم عليها أية نتائج مفيدة.
- التعرف على المهام التي يؤديها العامل حاليا ويمكن تفويضها للآخرين للقيام بها.
- التعرف على الأنشطة المضنية لوقت العامل والتي يمكن السيطرة عليها، والأنشطة التي يؤديها وتضيع وقت المرؤوسين.

ب- جدولة الوقت: تحدد متى يجب أن نعمل وعند الجدولة لا بد من تذكر القانونين المتعلقين بها:

- قانون باركنسون؛ مفاده أن العمل يمتد ليملاً الوقت المتاح لإنجازه وهذا يعني أن العامل إذا سمح بوقت كثير للمهمة فإنها ستأخذ كل الوقت المسموح به.
 - قانون (مورفي)؛ مفاده أن كل مهمة تحتاج إلى وقت أطول مما تتوقع، والعامل إذا لم يحدد وقتاً مناسباً للمهمة فإنها ستأخذ وقتاً أكثر مما تحتاج بالتالي فالجدولة هدفها تحديد الوقت الكافي وليس الوقت الكثير للتنفيذ.
- وتكون الجدولة الفعالة للوقت من خلال التزام العامل بإعداد الخطة الأسبوعية للعمل وتحويلها إلى خطة يومية، يحدد من خلالها الأهداف المراد إنجازها والوقت المحدد لذلك خلال أسبوع والالتزام بها يعني فعالية إدارة الوقت وتنتمى أنواع الجدولة في:

- الجدولة الأسبوعية: المدخل المناسب لتخطيط الوقت هو قيام الفرد بتحديد الأهداف الأسبوعية والأنشطة اللازمة لتحقيقها، ثم تقسيمها إلى أولويات وتوزيعها على كل أيام الأسبوع، وتعتبر أساس نجاح أية إستراتيجية هادفة للسيطرة على الوقت، فالكثير من الدراسات توصلت إلى أن العاملين الذين يعدون جداول أسبوعية للعمل يحققون نتائج وإنجازات أفضل من العاملين الذين لا يعدون مثل هذه الجداول.²³
- الجدولة اليومية للعمل: أفضل مدخل لتنفيذ الجدولة الأسبوعية هو تقسيمها على أساس يومي وفق ما يسمى بالجدولة اليومية للعمل، فيخصص لكل يوم جزء من الخطة الأسبوعية لإنجازه، عن طريق وضع أهداف يومية وتدوين الأنشطة اللازمة لتحقيقها، وترتيبها وفقاً لأولويتها، وتقدير الوقت اللازم لكل منها، مع الأخذ بعين الاعتبار أية أحداث أو أنشطة أخرى يمكن أن تصادفه.²⁴

2-2-2- الأساليب والأدوات الكمية لتوفير وقت العمل: للاستغلال الأمثل لوقت العمل طور الباحثين جملة من الأدوات الكمية والطرق منها:

أ. الأدوات الكمية: منها:

- خرائط جانت: نسبة لصاحبها هنري جانت، ظهرت بداية القرن الماضي، وهي خرائط تبرز التقدم الحاصل في العمليات والأنشطة، مما يساعد المنظمة على تقييم الأداء عن طريق مقارنة الإنجاز بالمخطط، لاتخاذ القرارات التصحيحية إذ تطلب الأمر ذلك وعليه "خرائط جانت" على بساطتها يمكن أن تكون أداة فعالة للمساعدة على تخطيط

ورقابة الوقت، لذا يجب أن يسعى العامل للاعتماد عليها متى أمكنه ذلك للاستفادة منها نحو سعيه لإدارة فعالة للوقت²⁵.

- طريقة برت: كلمة بيرت هي اختصار طريقة مراجعة وتقييم المشروع ظهرت سنة 1954 للمؤسسة الأمريكية لأبحاث الفضاء لاستعمالها في السيطرة على تحديها ما يعرف بالمسار الحرج، ولها فوائد عديدة منها:

- تساعد على التخطيط التفصيلي لتحديد ما هو مطلوب عمله والمراحل والأوقات اللازمة لذلك.
- تجبر على احترام مواعيد التنفيذ داخل الأنشطة الجزئية بالتالي الوفاء بمواعيد التسليم.
- تحديد المسار الحاسم أو المسلك الحرج يؤدي بالمدير إلى تركيز جهود على أنشطته لأن أي تأخر في أنشطة المسلك الحرج تؤدي إلى تأخر وقت الإنجاز ككل كون أنشطته لا تتطلب التأخير.
- تمكن المدير من توجيه اهتمامه إلى المهام ذات الأولوية والتي تتطلب اهتمام خاص لما لها من تأثير على الوقت المتاح للمشروع.

ب. طرق استغلال الإدارة الفعالة للوقت: تعددت الأساليب المستعملة في إدارة الوقت والتي أثبتت التجارب نتائجها الجيدة في توفير الوقت ومن أهمها:²⁶

- طريقة التقويم: تتمثل في قيام الإداري بتحديد مواعيد معينة لنشاطات مخططة مسبقا، ووضعها على التقويم الخاص الذي يعده والالتزام بهذه المواعيد قدر الإمكان، وهو إما يومي أو أسبوعي أو شهري حسب طبيعة العمل ومدى قدرة الإداري على التحكم في الجدولة الزمنية وتسيير الطريقة على النحو التالي:

- يضع الإداري المواعيد والالتزامات المحددة مسبقا على التقويم المعد لهذا الغرض بحيث تمثل هذه المواعيد أو النشاطات التزاما لا يستطيع معه أن يقض الوقت المحدد له.
- وضع أهداف شهرية ومحددة تنجز في مواعيد واضحة وفقا للجدول الزمني المحدد حسب أولوية وأهمية الأهداف.
- تقييم النتائج شهريا بالتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة في الفترة الزمنية المحددة لها للتغيير الكلي أو الجزئي حسب الظروف والمستجدات.

- طريقة دراسة الأنظمة: تقوم على تقسيم عمل المنظمة إلى مجموعة أنظمة بحيث يتكون كل نظام من مدخلات وعمليات ومخرجات، وتحليل هذه الأنظمة بشكل عالي وتفصيلي للتعرف على العمليات والنشاطات الجزئية التي تكون كل نظام، وبعد ذلك تتم متابعة هذه النشاطات حتى الوصول إلى مخرجات النظام، وذلك لمعرفة النشاطات الجزئية التي يجب حذفها أو تعديلها أو تبسيطها لتخفيض الوقت الخاص بها النظام بالتالي يمكن توضيح بشكل نظري خطوات هذه الطريقة في:

- تسجيل وتحليل الوضع الحالي للنظام (مدخلات، عمليات، مخرجات).
- رسم تخطيطي لكيفية انتقال العمليات من البداية للنهاية.
- تحليل وتقويم النتائج الخاص بهدف تحسينها وتطويرها وتوفير الوقت اللازم لإنجازها.
- طريقة تحليل الوقت والنشاط: تقوم على إعداد الفرد للواجبات اليومية والأسبوعية، وتحديد الأنشطة اللازمة لأداء الأعمال بشكل دقيق في هذه القوائم وإيضاح نوع النشاط، أهدافه والوقت اللازم، وكذا مكان النشاط وعدد الأفراد الذين سينجزونه.
- طريقة نظم التذكير: هي أنظمة تساعد على تذكر المواعيد والالتزامات حتى يتم أدائها ومنها.
- نظام المذكرة الجيبية: صغيرة الحجم تسجل فيها الملاحظات والمهام والنشاط، والمواعيد التي تؤدي في اليوم والشهر أو الأسبوع.

- نظام اللوح الرقابي: لوح خشبي متوسط الحجم تسجل عليه النشاطات الأسبوعية أو الشهرية مع تبيان نوع النشاط، وأهميته، وتاريخ إنجازه المتوقع والفعلي.
- نظام العلامة الملونة: تعتمد الألوان للتمييز بين أهمية النشاطات.

2-2-3- الوسائل المساعدة على إدارة وقت العمل ومعوقاتهما: توجد جملة من الوسائل المساعدة على إدارة وقت العمل من أهمها:

- الوسائل التقنية: تتمثل في الحواسيب، أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي والهاتف النقال، آلات تصوير الوثائق، أجهزة الفاكس والماسح الضوئي والانترنت والبريد الإلكتروني، المفكرة الإلكترونية كل أجهزة إذا أحسن استعمالها تساعد على الإدارة الفعالة للوقت، لكن سوء استغلالها بعضها كالهاتف والانترنت وغيرها قد تشكل مضيعات للوقت، لذا تتجلى أهمية عنصر التخطيط وأهمية استخدام هذه الوسائل في إدارة الوقت لكن من غير إفراط ولا تفريط.
- الوسائل الذاتية: كالاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض الأعمال، وإعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، والذاكرة الشخصية للعامل أو المدير وهي جميعا سلاح ذو حدين ويجب الاستخدام السليم له. وعموما يمكن حصر الوسائل غير التقنية في فحص المكالمات والزوار، وضع نظام محكم لتنظيم الملفات، تنظيم المواعيد والاجتماعات، وإعداد مسودة المذكرات والخطابات، صيانة الملفات ومتابعتها وتجديدها والذاكرة الشخصية هي صغيرة الحجم، فيها دليل الهاتف وهي تنظم المهام الواجب إنجازها وإدارتها.
- ويواجه تطبيق إدارة وقت العمل جملة من المعوقات منها:
- عدم وجود قنوات للقيادات في المنظمات بأهمية الوقت وإدارته وكذا المرؤوسين.
- عدم كفاءة وفعالية أنظمة الاتصالات.
- المركزية الشديدة وعدم استخدام أسلوب تفويض السلطة.
- غياب التخطيط الفعال وعدم انتظام ساعات العمل.
- عدم توافر أنظمة معلومات كاملة.
- انتشار بعض الجوانب الاجتماعية السلبية على مفهوم إدارة الوقت.
- وعلى العموم فإن الإدارة الفعالة للوقت تساعد العامل على الأداء الحسن من خلال إنجاز مهامه في الآجال المحددة. وهذا ما يؤثر بإيجاب على أداء مختلف الوظائف وبالتالي أداء المؤسسة ككل، لذا عليها السعي نحو تطبيق إدارة للوقت باعتماد على أسس وقواعد فعالة.

3- الإطار العملي:

3-1- عرض موجز عن مؤسسة سونالغاز: مؤسسة سونالغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، مهامها إنتاج الكهرباء، ونقلها وتوزيعها، وكذا نقل الغاز وتوزيعه. وقد أنشئت هذه المؤسسة إبان الفترة الاستعمارية، وذلك سنة 1947 تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر من طرف الفرنسي، وتم غداة الاستقلال إعادة ملكيتها للجزائر وفي سنة 1969 تحولت رسميا إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، في سنة 1983 تفرعت إلى فروع أساسية، وأصبحت في سنة 1991 ذات طابع تجاري ووفقا للمرسوم الرئاسي 22-195 المؤرخ في 2002/06/01 أصبحت شركة ذات أسهم هي مؤسسة ذات أسهم توضع للقانون التجاري طبقا للمادة (762) منه وتخضع لأحكام القانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز، مقرها الجزائر العاصمة.

3-2- التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

3-2-1- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استعمال معامل ألفا كرونباخ الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، كما يزود بتقدير جيد للثبات ويستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس، كما يزود بتقدير جيد للثبات ويستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وتعتبر قيمته مقبولة إذا كانت 60% فما فوق. وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة 0.82 وهي نسبة ثبات مرتفعة تشير إلى أن هناك اتساقا داخليا في أداة الدراسة وأنه يعتمد على البيانات التي جمعت بواسطتها.

3-2-2- وصف خصائص العينة: تمثلت أهم خصائص عينة الدراسة في:

- الجنس: 62.5 % ذكور، والإناث 37.5%.
- السن: أكبر نسبة كانت للفئة العمرية (30-45) بـ 77.5%، وأقل نسبة للفئة أكبر من 45 سنة بـ 5%.
- المؤهل العلمي: أكبر نسبة للمستوى الجامعي كانت 72.5 %، و 25% للثانوي، و 2.5% للمستوى دون الثانوي.
- الوظيفة: 50% للإطارات، و 30% أعوان التحكم، و 20% للتنفيذيين.

3-2-3- التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة: لقد تراوحت المتوسطات الحسابية والانحرافات لجميع عبارات

محور إدارة الوقت ما بين 1.25 و 4.03، وأن عبارة "كون المستقيمين يدركون أن استخدام الهاتف والانترنت أو قراءة الصحف والمجلات والنشرات الدورية خلاله يؤثر سلبا على أداء العاملين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 64.03، وعبارة "المستقيمين ليس لديهم معرفة بكيفية استغلال واستثماره" بأقل متوسط 1.25. وعموما فإن المتوسط الحسابي لعبارات محور إدارة الوقت كان عاليا، مما يوضح قدرة أفراد العينة على إدارة الوقت.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بأداء العاملين (المتغير التابع) فقد تبين أن العبارة "تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتطوير وتنمية أداء العاملين على أهمية الوقت وسبل إدارته عن طريق تحديد احتياجات ومتطلبات العاملين" كان لها أكبر متوسط حسابي 4.97، وأقل متوسط حسابي بلغ 2.53 كان للعبارة "استغلال وقت العمل فيما يحقق النفع للعامل والمؤسسة على حد سواء".

وتشير قيمة معامل الارتباط الواردة في الجدول رقم (1) إلى وجود علاقة متوسطة طردية بين المتغير المستقل (إدارة الوقت) والمتغير التابع (أداء العاملين)، أما قيمة معامل التحديد التي بلغت 0.193 فتعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 19.3 من التباين في المتغير التابع والنسبة المتبقية 80.7 تعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

الجدول (1): نموذج الانحدار البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل تحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.44	0.193	0.172	0.404

3-3- نتائج اختبار الفرضيات: بعد التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة ووصف عينة الدراسة وعرض نتائج التحليل

الإحصائي لبيانات الدراسة سندرج فيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات.

3-3-1- اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى H_{10} على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت

على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز. واختبار هذه الفرضية لا بد من وضع الفرضية البديلة على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة لاختبار فقد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة H_{11} وهي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

من خلال الجدول رقم (2) أدناه يتضح أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ 9.115، وقيمة مستوى المعنوية المقابلة لها بلغت 0.00 بمعنى أن قيمة F معنوية إحصائياً، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت على أداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.

الجدول (2): تحليل تباين الانحدار ANOVA

	مجموع مربع التباين	درجة الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1.489	1	1.489	9.115	0.000
البواقي	6.208	38	0.163	/	/
ع	7.696	39	/	/	/

3-3-2- اختبار الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على:

- H_{20} : لا توجد علاقة تأثير بين عناصر إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.
 - H_{21} : توجد علاقة تأثير بين عناصر إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.
- ولاختبار صحة هذه الفرضية تم اعتماد على اختبار T، لاختبار معلمة من معلمات النموذج عند مستوى معنوية 5% كما هو في الجدول الموالي.

الجدول (3): معنوية معاملات الانحدار وفق إختبار T

البيانات	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	BETA	T	مستوى المعنوية SIG
عناصر إدارة الوقت	1.411	0.243		5.803	0.000
أداء العاملين	0.321	0.106	0.44	3.019	0.005

يتبين من خلال الجدول رقم (3) أعلاه أن قيمة معامل الانحدار لمتغير أداء العاملين بلغت (0.312) وقيمة المقابلة لها (3.019) وهي معنوية إحصائياً، وبلغت المعنوية المحسوبة SIG (0.005) وهي أقل من 5%، وكانت معادلة الانحدار كما يأتي $Y=0.331*1.411$. وإزاء هذه النتائج يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير (عند مستوى المعنوية أقل من 5%) بين عناصر إدارة الوقت وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.

الخلاصة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المنظمات واستمراريتها، لهذا تولى له أهمية كبيرة للحصول على أحسن أداء له واستغلال وقت على أفضل وجه من خلال الإدارة الفعالة للوقت والقضاء على مضيعات الوقت، كون الوقت يمثل أيضاً مورداً هاماً. لذا تناولت الدراسة المفاهيم النظرية لإدارة الوقت وأداء العاملين والعلاقة بينهما، مع اختبار لهذه العلاقة من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها:

- أن إدارة الوقت عملية إدارية متكاملة لها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكل منها دور في الحفاظ على الوقت.
- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في نجاح إدارة الوقت من خلال الاختيار الأفضل للعمال وتحفيزهم.
- تولي مؤسسة سونالغاز أهمية كبيرة لإدارة الوقت لتحسين الأداء كما تسعى لتطويره، وهو يرتبط بأداء الأفراد ونشاطاتهم.

- وجود علاقة تأثير طردية متوسطة بين إدارة الوقت وعناصرها وأداء العاملين بمؤسسة سونالغاز.
- في ظل النتائج السالفة الذكر، تقدم الدراسة المقترحات الآتية:
- أهمية تدريب العمال والإداريين على حسن إدارة الوقت وترسيخ فكرة أهميته في التأثير على أدائهم وأداء منظمتهم.
- كون الوقت مورد غير قابل للتجديد لا بد من استثماره على أفضل وجه وجعله من ثقافة العمال.
- ضرورة استخدام أدوات إدارة الوقت لتحسين استغلال الوقت بفعالية والقضاء على مضيعاته.

الهوامش والمراجع:

1. محسن أحمد الخضير، الإدارة التنافسية للوقت - المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص 15.
2. ربحي محمد عليان، إدارة الوقت (النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 17.
3. مدحت أبو النصر، إدارة الذات (المفهوم والأهمية والمحوار)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 230.
4. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت (مفاهيم-عمليات-تطبيقات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 46.
5. رأفت حن شاكر الهور، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2006، ص 18.5
6. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، طبعة 1427، ص 4.
7. سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت، منهج سطور النجاح، المنظمة العربية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، 1988، ص 40.
8. مصطفى ربحي عليان، مرجع سابق، ص 19.8
9. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، مرجع سابق، ص 5.
10. موسى اللوزي، أساسيات التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 1990، ص 167.
11. محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية، فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية النجا وقسم إدارة الأعمال جامعة القاهرة، 2010، ص 47.
12. ربحي محمد عليان، مرجع سابق، ص ص 37، 38.
13. المرجع نفسه، ص 28.
14. محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص ص 20-23.
15. زينب إبراهيم كساب، إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، دراسات تربوية، جامعة الجزيرة، السودان، العدد 19، ص 67-68.
16. سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص 84.
17. نفس المرجع، ص 85.
18. موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2003، ص 144.
19. سيد محمود الهواري، إدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1988، ص 4.
20. نادر أحمد أبو شيخة "مدخل إلى إدارة الوقت" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2009، ص 86.
21. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان أحمد، مرجع سابق، ص 66-67.
22. نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 13.

23. ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 53.
24. إيهاب صبيح رزقي، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 16.
25. عبد الله علي الشerman، إدارة الذات وهندسة القدرات، سلسلة التفكير والإبداع (2)، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 95.
26. المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني، مرجع سابق، ص 191.