

دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية

The role of time management in activating the performance of employees of the national society of lakhdaria paintings

عربي محفوظ¹، بن حميدة هشام²*

¹ جامعة تيزي وزو (الجزائر)

² جامعة بومرداس (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2018/10/01؛ تاريخ المراجعة: 2018/10/09؛ تاريخ القبول: 2019/06/23

ملخص: نظرا للخصائص المميزة للوقت ، يعتبر من أهم موارد الشركة وأتمنها ، وإدارته بشكل فعال هي أساس إدارة باقي موارد المنظمة ، فإدارة الوقت تتولى مهمة توزيع الوقت واستغلاله في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، مما يجعلها قادرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها بكفاءة وفعالية بغية الوصول للأهداف المنشودة وتحقيق البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة. والموارد البشري أحد أكثر الموارد تأثيرا وتأثرا بإدارة الوقت ، فأدائه الجيد يتوقف على مدى تحكمه بإدارة الوقت ، وهذا ما سعت هذه الدراسة إلى إثباته ، فقد جاءت لتوضيح تأثير إدارة الوقت على الأداء الوظيفي للعاملين ، والذي هو عبارة عن مجموع الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة ، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وتلك الخاصة بالمنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الوقت لها علاقة ارتباطية موجبة بالأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاح : الوقت ؛ مضيعات الوقت ؛ إدارة الوقت ؛ الأداء الوظيفي.

تصنيف JEL : M11 ؛ M12 ؛ J22 .

Abstract: The time is considered the most important resource according to its particular characters. and its management in the correct manner is basically the management of other organization's resources. In the other hand, the time management is managing and using the time accordingly to the different services that can be able to achieve all the missions requested to approach its aims realizing the existence and the exchanging. The human resource is one factor that affects and be affected to the management of the time and the good performance surrounded to the way of time managing. Thus, this approach can prove, then to explain the effect of managing time on the job performance that knows on all the orders and the missions of employees inside the organization in order to get the particular purpose. So, the conclusion of this approach is that time management effect on the job performance.

Keywords: Time; time wasters; time management; job performance.

Jel Classification Codes : J22 ; M12 ; M11 .

I- تمهيد :

نظرا لمختلف التغيرات والتحويلات الطارئة في منظمات الأعمال واشتداد المنافسة فيما بينها، أصبح من الضروري الاهتمام أكثر بسبل المحافظة على مكانتها واستمراريتها وبقائها، ولضمان هذه الأهداف ينبغي بالدرجة الأولى الحفاظ على الموارد المادية والبشرية لهذه المنظمات والعمل على حسن استغلالها، إضافة إلى مورد الوقت الذي صنف من الموارد المهمة والشمينة، إذ أصبح مع التغير والتطور البيئي العنصر الأساسي المتحكم في أداء ومردودية المنظمات، وذلك لتأثيره الواضح في سلوكيات مختلف العاملين فيها، فهو يعتبر أداة محركة ومقيدة في آن واحد.

لقد أدى تطور الاهتمام بالوقت من حيث تسييره وتوجيهه نحو أهداف معينة إلى ظهور مصطلح "إدارة الوقت". ويرتبط هذا الأخير أساسا بالعمليات الإدارية في المنظمة ليصبح بذلك عنصرا شاملا وجامعا لهذه العمليات، كونه يؤثر ويتأثر بها. ليتجلى في النهاية مدى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وهذا في شكل نتائج وأرقام تعكس لنا الأداء المحقق بصفة عامة، وبشكل خاص الأداء الوظيفي الذي يشمل أداء كل من الرؤساء والمؤوسين في المنظمة وذلك من خلال إبراز مختلف المتغيرات التي تتحكم بهذا الأداء إلى جانب المتغير الأساسي وهو الوقت.

إن تميز مورد الوقت عن باقي موارد المنظمة جعله أكثر أهمية وخصوصية، فهو المورد الموزع بالتساوي على جميع المنظمات، فلا فرق في امتلاكه بين المنظمة الرائدة منها وغير الرائدة، والكل لا يستطيع أن يشتريه أو يضاعفه، يسرعه أو يبطئه، كما أنه لا يستأجر ولا يقترض ولا يخزن، فحسارته لا يمكن تعويضها أبدا، والفرق بين المنظمات يكمن في كيفية إدارتها لوقتها وكيفية استغلاله بصورة أفضل، والمنظمة الفعالة هي التي تستطيع أن تجعل الوقت يعمل لصالحها، وهي التي تعمل بطريقة أذكى لا بجهد أكثر، وهي التي تضع أهدافها وتحدد أولوياتها بحيث يحقق وقتها كفاءة وفعالية. وبناء على ما سبق تتضح معالم إشكالية هذه الدراسة، والتي يمكن صياغتها في السؤال البحثي الموالي: **إلى أي مدى يمكن لإدارة الوقت أن تساهم في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؟**

وضمن هذه الإشكالية، تندرج الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما واقع إدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية من وجهة نظر العاملين؟
 - ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؟
 - ما العلاقة الموجودة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؟
- وقصد الإجابة على التساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات الموالية:
- تمتع العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية بثقافة ومهارة إدارة الوقت.
 - الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ذو مستوى عالي.
 - توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

1.I. الإطار النظري للدراسة

يقوم العاملون في المنظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات عمل أو وظيفة معينة، وذلك لتحقيق هدف أو أهداف محددة طبقا لأساليب وإجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المنظمة عليها، وكذلك فإن أداء هؤلاء العاملين يحدد مستوى الكفاءة العامة للمنظمة، ويوحد قدراتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها وتحقيق الأهداف الموضوعية، ومن ثم فإن أداء الموارد البشرية يعتبر من الموضوعات الهامة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في كافة المستويات.

لكي تتمكن الإدارة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله، لزم عليها متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة، ويقصد بعملية تقييم الأداء وضع أنظمة يتم بموجبها قياس مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم خلال فترات زمنية محددة مسبقاً.

ومن بين العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، نجد إدارة الوقت، فقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما، حيث أنه كلما تمكن الفرد من التحكم في وقته وأحسن استغلاله وتسييره كلما تميز في أدائه الوظيفي.

2.1. إدارة الوقت: يعد الوقت أحد أندر الموارد الاقتصادية الهامة إذ يتميز عن غيره من الموارد (الأرض، موارد طبيعية، رأس المال) بأنه العنصر الذي لا يمكن استنجاؤه، شراؤه، اقتراضه، تخزينه والاستغناء عنه، فعنصر الوقت يعتبر متساوي في الوفرة بين جميع المنظمات غير أن الفارق يتمثل في كيفية إدارته.

فإدارة الوقت هي الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت من خلال الالتزام، التحليل، التخطيط والمتابعة،¹ وقد أكد (P.Druker) بأن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر، فإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم أو على العمل الإداري دون غيره، فالجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال، بحيث يحقق الفرد من خلال استغلال هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة مقارنة بالفرص البديلة المتاحة.² وعرفت إدارة الوقت على أنها " السيطرة بشكل أكبر على طريقة استغلال الوقت ".³ وهناك من رأى أن إدارة الوقت هي " تسخير مختلف الأدوات والوسائل الضرورية واللازمة التي تسمح بالاستغلال الأمثل للوقت ".⁴

ويقدم الباحثان تعريف إجرائي لإدارة الوقت: "هي عملية تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة الوقت من أجل تقليل نسبة هدره، والبحث عن طريقة مثلى لاستغلاله واستثماره بشكل فعال باستعمال مختلف الإمكانيات الضرورية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة".

وتتضمن إدارة الوقت ما يلي:⁵

1.2. إدارة المهام: تستوجب هذه المرحلة القيام بما يلي:

— تحديد المهام (عمل)، حيث يتم ذلك من خلال توصيف وتحليل الوظيفة بتوضيح المهام المطلوبة والنتائج المراد الوصول إليها.

— التخطيط لطريقة أداء المهام.

— تقدير الوقت، لا تقلل أبداً من الوقت الذي يمكن أن تستغرقه الأشياء حاول أن تخصص دائماً بعض الوقت الإضافي للظروف الطارئة.

— تحديد الأولويات، إذا كان أمامك العديد من المهام التي يجب عليك أدائها، ووجدت صعوبة في تحديد أيها تبدأ، فمن الممكن أن تساعدك قاعدة (20% / 80%) على أن تقرر، ومعناه أن 20% من المهام تؤدي إلى تحقيق 80% من النتائج و تلك هي المهام التي تركز عليها.

— عدم تأجيل الأعمال، عملاً بالحكمة القائلة "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد، فكلما تم تأجيل مهمة لمدة أطول ازدادت مقاومتك للعمل عليها، وأصبح البدء في العمل مسألة أكثر صعوبة.

2.2. إدارة مكان العمل: لقد أشارت بعض الدراسات بان الأشخاص الذين تتراكم على مكاتبهم أكوام من الأوراق يقضون حوالي 45 دقيقة كل يوم في البحث عن أوراق ومستندات ضائعة، إذن ابدأ بتنظيف مكتبك من كل الأشياء التي لا تريدها، ويكون ذلك من خلال

— تجنب تأجيل التعامل مع الملفات والوثائق لوقت لاحق.

— التخلص من الوثائق غير المفيدة إما بإعادتها لأصحابها أو برميها.

— حفظ الملفات حسب أهميتها (ملف حالي، ملف يتم التعامل به يوميا.....)

I. 3.2. إدارة التواصل مع الآخرين: التواصل هو قوام الحياة في المنظمة و بدونها تصبح غير موجودة، فالاستماع يعتبر من أهم مهارات التواصل، وقد أشارت الأبحاث أننا نقضي 80% من يومنا في التواصل مع الآخرين وحوالي نصف هذا الوقت نقضيه في الاستماع.

I. 4.2. إدارة العمل مع الآخرين: قليل من الناس من يعمل بمفردهم، ولهم عمل مستقل خاص بهم، ومع ذلك لا يزال التعامل مع العملاء، الموردين، أو مع الرؤساء، الزملاء في العمل وارد. لذلك يتعين عليك أن تعرف كيف تتعامل مع الأطراف الأخرى فالعمل الجماعي أصبح الاتجاه السائد بشكل متزايد ولتجنب الصراعات بين أفراد الفريق يجب تنظيمه، ومعرفة ما يستطيع كل فرد أن يعمل به. وعدم الالتزام بهذه العناصر يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت الذي يمكن توضيحه من خلال الشكل 01.

الذي يوضح رؤية حول مجموع العوامل والأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت في المنظمات، وهذه العوامل هي من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي لدى العاملين، بالتالي عدم فاعلية المنظمات

I. 3. الأداء الوظيفي: تجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (to perform) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.⁶ فمن هذا المنطلق، يشير الأداء إلى درجة انجاز المهام الموكلة للفرد. فإن الأداء يرتبط بالمورد البشري باعتباره أهم الموارد التنظيمية التي تتحدد بنجاح أو فشل المنظمة، فأداء العنصر البشري ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة، وعليه سيتم التركيز في هذه الدراسة على التعريفات المتعلقة بالأداء البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث هذه الأخيرة توضع تحت تصرف المورد البشري من أجل قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة.

فقد عرف الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج، والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"⁷، فالأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة.

وهناك من يرى الأداء الوظيفي على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد"⁸، كما أنه: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد"⁹. ومن خلال هذين التعريفين، يتبين بأن الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى أن الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة، فقد يبذل العامل جهدا كبيرا لكن مستوى أدائه يكون منخفض، وقد يكون العكس.

فالأداء هو سجل بالنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المحققة. وهو ما يراه نيكولاس في التعريف الذي قدمه: "الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك"¹⁰. وفي نفس السياق، هناك من يرى بأنه: "يمكن اعتبار الأداء سلوكا باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، وباعتبار أن السلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي و/أو الذهني المبذول. أي أن السلوك يمثل المدخلات، والنتائج تمثل المخرجات"¹¹. وعلى ضوء هذين التعريفين، السلوك يتمثل فيما يقوم به الأفراد من أنشطة وأعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما النتائج فهي ما يبقى من أثر بعد القيام بالسلوك، فالأداء هو سلوك يؤدي لنتائج، حيث يعكس الأداء مدى وفاء الأفراد بمتطلبات العمل.

ومن التعاريف السابقة التي ترى الأداء الوظيفي على أنه انجاز عمل أو حصيلة جهد، أو سلوك عمل. يمكن استنتاج التعريف الإجرائي الموالي: الأداء البشري هو الجهد الجسمي و/أو الذهني المبذول لإنجاز الأنشطة والمهام المختلفة المكونة للوظيفة من خلال تفاعل العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد والعوامل الخارجية المرتبطة بالمنظمة، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة وفعالية.

وهناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني، حيث أن هذا السلوك هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية وخصائص المنظمة من ناحية أخرى. وعليه فإن الأداء البشري عرف على أنه: "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة"¹². فالأداء هو محصلة تفاعل العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد (القدرات، الخبرات، الرغبة...) والعوامل الخارجية المرتبطة بالمنظمة (بيئة العمل...)، وهذا يكون وفقا لمدى فعالية وكفاءة الجهد المبذول لبلوغ النتائج، وعليه تتمثل محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

1.3.I. الجهد: ويشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته¹³. والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، والتي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراصة بعضها ببعض كالأجور، والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام.

2.3.I. القدرة: ويمكن تعريف القدرة على أنها استدعاء معلومات معينة لتطبيقها واستخدامها في المواقف الجديدة أو المشكلات التي تواجه الفرد¹⁴. فالقدرة على الأداء الفعلي للعمل تتشكل من جزأين، أحدهما موروث نابع من الشخص ذاته وتتمثل في الخصائص الجسمية للفرد، والآخر مكتسب من مصادر مختلفة أهمها التعليم والتدريب والخبرات التي تنصب حول تحسين وتطوير كفايات (Les competences) الفرد.

3.3.I. إدراك الدور أو المهمة: فالإدراك هو عبارة عن الصورة التي يكونها الفرد عن العالم الخارجي أو البيئة المحيطة به، فقد عرف على أنه: "العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم"¹⁵. وعليه فإن إدراك الفرد لدوره أو مهمته يعني تصورات وانطباعاته عن المهام والأنشطة التي يتكون منها عمله، والسلوك الواجب إتباعه للقيام بها. فدرجة إدراك الفرد لمهامه تؤثر على مستوى أدائه.

4.3.I. بيئة العمل: وتتمثل في العوامل الخارجية المرتبطة بالمنظمة ونذكر منها:¹⁶ أهداف المنظمة، سياسات المنظمة، الثقافة التنظيمية، نظم الثواب والعقاب في المنظمة، الهيكل التنظيمي للمنظمة، عوامل مرتبطة بالموقف، نمط القيادة في المنظمة... وغيرها.

II - الطريقة والأدوات :

من أجل معالجة حيثيات الموضوع وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، هذا المنهج الذي يعتبر مناسباً لطبيعة الموضوع إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح، وذلك من خلال اعتمادنا على مختلف المصادر المكتبية من أجل تكوين الإطار النظري للبحث ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية (المؤسسة محل الدراسة)، المقابلات وبالملاحظة كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الاستبيان.

بعدما تم تقديم الإطار النظري لكل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي، سنحاول إسقاطه على الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية، حيث تم اختيار المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية (ENAP) حقلا للدراسة الميدانية، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على إجراء استقصاء في شكل استبانة موجهة للعاملين في هذه المؤسسة، من إدارات وأعاون التحكم وأعاون تنفيذ.

II. 1. - تحديد مجتمع الدراسة وعينته: يمثل مجتمع الدراسة كل المفردات التي تكون محل الدراسة بغض النظر هل سيتم الاعتماد على عينة للدراسة أو المجتمع ككل، حيث يكون لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة نفس الفرصة في أن يكون ضمن المستجوبين، ونظرا لتعدد الاعتماد في إجراء الدراسة على المجتمع البالغ عددهم 341، تمكنا من توزيع 150

استبيان على العاملين في مختلف المستويات الإدارية بطريقة عشوائية، غير أنه تم استرجاع 119 استبيان أي ما نسبته 79.33 % من الاستبيانات الموزعة، وبلغت نسبة الفاقد 13 % من مجموع الاستبيانات التي تم استرجاعها أي ما يعادل 16 استبيان لعدم استكمال الإجابات بشكل كامل، وفي الجدول 01 تم تلخيص الإحصائيات التي تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة.

II. 2. وصف خصائص عينة الدراسة: نرسمي من خلال هذا إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية والخبرة المهنية، وهي كما يوضحها الجدول 02.

يبين الجدول 02 أن 81.6% من عينة الدراسة هم الذكور، و18.4% من عينة الدراسة هم الإناث، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هي من الذكور. وأن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 و45 سنة والبالغ عددهم 58 موظفاً أي ما يعادل نسبة 56.3% من المجموع الكلي، تليها الفئة العمرية الأقل من 35 بنسبة 31.1%، أما الفئة العمرية الأكثر من 46 سنة فقد بلغت نسبتها 12.6% أي ما يعادل 13 موظف.

كما أن نسبة الجامعيين هي الأكبر عن باقي المستويات التعليمية حيث بلغت نسبته 42.7% من المستجوبين، في حين كانت نسبة أصحاب المستوى الثانوي 27.2%، أما نسبة 23.3% فهم ذو مستوى أقل من الثانوي، وما بعد التدرج بلغت نسبتهم 6.8%. في حين أن التصنيف المهني للعاملين يوضح ما نسبته 48.5% من عينة الدراسة يعتبرون أعوان تنفيذ في المؤسسة، وما نسبته 30.1% هم أعوان تحكم، أما النسبة المتبقية والمقدرة 21.4% فتمثل إطارات المؤسسة. أما فيما يخص الخبرة المهنية، فالفئة ذوى الخبرة أكبر من 10 سنوات بلغت نسبة 39.8% وقد بلغت النسبة الأكبر، في حين باقي النسبة جاءت مقسمة على الفئات ذو الخبرة أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات على التوالي 37.9% و22.3%.

II. 3. واقع إدارة الوقت والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية: سيتم تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب من خلال استعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولتسهيل التحليل سيتم تحويل مقياس ليكرت الخماسي إلى ثلاث فئات فقط وهي (استجابة عالية، استجابة متوسطة واستجابة ضعيفة)، كما هو موضح في الشكل 02.

وانطلاقاً من التوضيح السابق يمكن الحكم على درجات الاستجابة على النحو التالي:

- تكون درجة الاستجابة "عالية" عندما يتجاوز المتوسط الحسابي 51.3 درجة.
- تكون درجة الاستجابة "متوسطة" عندما يتراوح المتوسط الحسابي من 2.51 و 3.5 درجة.
- تكون درجة الاستجابة "منخفضة" عندما لا يتجاوز المتوسط الحسابي 2.5 درجة.

هذا ما سنعتمد عليه من أجل القيام بتحليل نتائج الاستبيان والحكم على واقع إدارة الوقت في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ومستوى الأداء الوظيفي لعمالها، هل هي ضعيفة، متوسطة أم عالية.

في الجدول 03 إن مقولة "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" غائبة لدى عينة الدراسة وهو ما يوضحه الأسئلة (1، 2، 3، 4، 5، 9) من خلال المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (2.10 و 3.38)، والسؤال رقم (06) بلغ متوسطه الحسابي 4.23 إلا أنه ذو اتجاه عكسي، حيث أثبتت إجابات أفراد العينة عدم احترام وقت العمل وكذلك عدم استغلاله في إطار العمل.

أما بالنسبة للسؤالين (7 و 8) والذان وافقا عليهما أفراد العينة بمتوسط حسابي (4.10 و 3.32) على التوالي، وهذا يدل على التخطيط وتحديد الأولويات بالنسبة للأعمال التي يقوم بها العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

وترجع أسباب عدم تحكم العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية في وقتهم إلى ما يلي:

- قراءة الصحف والمجلات والدورات الرسمية خلال الدوام الرسمي.
- استخدام الهاتف والانترنت في الأمور الشخصية أثناء الدوام الرسمي.

- محدودية الاتصال التي تؤدي إلى تعطل العمل.
 - التغيب أو التباطؤ في إنجاز المهام.
 - تراكم الأوراق على المكاتب دون أخذ قرار بشأنها.
 - الإكثار من الحديث مع الزملاء في أمور لا تخص العمل.
 - مركزية اتخاذ القرارات وعدم تفويض الصلاحيات.
 - عدم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء العمل بسبب عدم التحكم الجيد فيها.
- وهذا دليل على اعتراف أفراد العينة بالهدر الكبير لوقت عملهم سواء تعلق ذلك بالمضيعة الشخصية أو المضيعة التنظيمية (الإدارية)، وهذا ما تم التأكيد عليه بشكل أكبر أثناء المقابلة الشخصية التي تم إجراؤها مع المسؤولين، حيث أرجعوا سبب هذه المضيعة إلى انعدام الضمير المهني والتهاون في إنجاز الأعمال.

يتضح من الجدول 04 أن للعاملين في المؤسسة قدرة عالية على أداء العمل وإدراك جيد لأهداف المؤسسة ومتطلبات الوظيفة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة على الأسئلة 10، 12 و 13 التي كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.08، 4.18، 4.02) فالكفاءات الموجودة لدى العاملين جعلتهم يتمتعون بحماس عالي تجاه عملهم، ويبدلون جهد كبير في المؤسسة وهو ما تبينه الأسئلة 10، 14، 15، 16 و 17 التي كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.82، 3.78، 4.17، 4.04، 4.00). لكن رغم الإمكانيات البشرية المتوفرة في المؤسسة إلا أننا نجد هذه الأخيرة تحمل جانب مهم يساهم في زيادة كفاءة الأداء تدعيمه والمحافظة عليه ألا وهو الجانب المادي الذي يمثل بيئة العمل، حيث اتضح من خلال الأسئلة 18، 19، 20، 21 و 22 أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين الضعيف والمتوسط.

II. 4. العلاقة الارتباطية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي: قصد التعرف على العلاقة بين المتغيرين (إدارة الوقت والأداء

الوظيفي للعاملين) تم الاسترشاد بقيم معامل الارتباط (Pearson)، وهي كما يوضحه الجدول 05. لإثبات العلاقة تم حساب مجموع درجات إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإدارة الوقت وكذلك مجموع درجات إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين المتغيرين، حيث بلغ هذا الأخير (0.242) ومستوى دلالة 0031 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يؤدي إلى قبول الفرضية أي توجد علاقة ارتباطية وطردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

III- نتائج الدراسة :

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، ومن خلال تحليل البيانات المتحصل عليها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعدد إدارة الوقت ضرورة حتمية للمنظمات من أجل الحفاظ على مكانتها ومواجهتها للتغيرات البيئية المستمرة، ومناخ الأعمال المعقد ، وكذلك مواكبة التطورات.
- تتعدد وتختلف العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت، فهناك الشخصية وهي تتعلق بالفرد ذاته، وهناك عوامل أخرى متعلقة بالتنظيم والإدارة وهي العوامل الإدارية.
- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت ، فهو الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها ، وذلك أنها تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز.
- يعتبر تقييم الأداء طريقة للحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.
- يتعرض وقت العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية لهدر كبير ، ويعود السبب في هذا إلى عوامل شخصية وعوامل إدارية.

- تتوفر المؤسسة على موارد بشرية ذات كفاءات عالية ، تتمتع بالقدرة على القيام بالمهام بإتقان ، وبحماس ورغبة لإنجاز مهام العمل ، والمعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يقومون بها.
- رغم الإمكانيات البشرية المتوفرة في المؤسسة إلا أن هذه الأخيرة تحمل جانب مهم يساهم في زيادة كفاءة الأداء ، تدعيمه والحفاظة عليه ألا وهو الجانب المادي الذي يمثل بيئة العمل وهو ما قد يؤدي إلى تضييع الكفاءات وعدم استغلالها بكفاءة.
- أثبتت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباطية وطردية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، أي أنه إذا ما قامت المؤسسة ببناء ثقافة تسهر على تحسن إدارة الوقت يؤدي ذلك إلى الرفع من مستوى أداء مواردها البشرية والعكس صحيح.

وبناء على ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت وإجراء دراسات مكثفة حولها، ذلك أنها أصبحت أساس نجاح منظمات الأعمال.
- تعميق مفهوم الوقت وأهميته لدى العاملين، من خلال تحفيز الذات على إدارة الوقت، إعداد برامج تدريبية في هذا المجال.
- التحكم في مضيعات الوقت الشخصية للعاملين، وذلك عن طريق فرض رقابة مشددة عليهم، وتوعيتهم بأهمية مورد الوقت.
- التحكم في مضيعات الوقت الإدارية، وذلك عن طريق قيام المسؤولين بتوفير ظروف ملائمة للعمل.
- ضرورة تحفيز العاملين ماديا ومعنويا، مما يدفعهم لاحترام وقت عملهم ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.
- تخفيض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها بالمؤسسة الوطنية للدهن والتي تسبب في إهدار الوقت، وذلك من خلال توعية العاملين على أهمية الوقت كأحد أهم موارد الإنتاج.
- ضرورة قيام العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن باستخدام أدوات إدارة الوقت كاستخدام سجل يومي لرصد سلوكياتهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في الوقت، وتحديد مواعيد ثابتة للزيارات وأوقات محددة للاجتماعات.

IV- الخلاصة:

أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى البحث عن سبل البقاء في بيئة الأعمال الحالية والتي تمتاز بالتعدد وعدم الثبات. ولهذا فهي في سعي دائم ومستمر للحفاظ على مواردها المادية والبشرية، إضافة إلى مورد الوقت، والعمل قدر الإمكان على التحكم فيها واستغلالها أحسن استغلال، وكذلك إدارتها بشكل يسمح لها بمواكبة التطور والتغير، ومواجهة تعقد مناخ الأعمال.

فإدارة الوقت لا يمكن اعتبارها عملية سهلة وبسيطة، بل هي عبارة عن منظومة متكاملة من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الوقت من أجل تقليل نسبة هدره، والبحث عن طريقة مثلى لاستغلاله واستثماره بشكل فعال باستعمال مختلف الإمكانيات الضرورية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتعلق جوانب هدر الوقت والمعرفة على أنها كل نشاط يمنع الفرد من إنجازه الأهداف المحددة في الوقت المخصص لها، بالفرد ذاته وهي ما تعرف بالمضيعات الشخصية، وهناك ما يتعلق بالتنظيم والإدارة. فالإدارة الجيدة للوقت تعمل على التحكم بشكل أفضل في مضيعات الوقت.

كما أن إدارة الوقت أحد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي الذي يعرف على أنه قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة. ولقد حاولنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إثبات هذا التأثير، أو العلاقة الموجودة بينهما.

- ملاحق :

الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل

المجتمع	الموزعة		المسترجعة		الصالحة للتحليل		المسترجعة غير صالحة للتحليل	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
341 عامل	150	44	119	79	103	87	16	13

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الخصائص الشخصية	تفصيل الخصائص	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	84	81.6
	أنثى	19	18.4
	المجموع	103	100
السن	أقل من 35 سنة	32	31.1
	من 36 إلى 45 سنة	58	56.3
	أكثر من 46 سنة	13	12.6
	المجموع	103	100
المستوى التعليمي	دون الثانوي	24	23.3
	ثانوي	28	27.2
	جامعي	44	42.7
	ما بعد التدرج	7	6.8
	المجموع	103	100
التصنيف المهني	عون تنفيذ	50	48.5
	عون تحكم	31	30.1
	إطار	22	21.4
	المجموع	103	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	39	37.9
	من 5 إلى 15 سنة	23	22.3
	أكثر من 15 سنة	41	39.8
	المجموع	103	100

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول رقم (03): اتجاه تصور أفراد العينة نحو إدارة الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	يتم استغلال بعض الوقت في التحدث مع زملاء عن أشياء خارج العمل.	3.32	1.066	5	متوسطة
2	يتم القيام في بعض الأحيان بأعمال خاصة في وقت العمل.	3.38	1.027	6	متوسطة
3	يتم استقبال زوار من قبل العاملين أثناء العمل.	2.68	1.081	2	متوسطة
4	يتم الالتزام بساعات العمل الرسمية.	2.10	0656.	1	منخفضة
5	حجم العمل يتناسب مع ساعات العمل الرسمية.	2.77	0998.	3	متوسطة
6	هناك تراكم للأوراق فوق المكاتب.	4.23	0416.	9	عالية
7	يتم التخطيط لأداء الأعمال قبل البدء بها.	4.10	0602.	8	عالية
8	يتم تحدد الأولويات في المهام.	29.3	1.142	7	عالية
9	يتم تأجيل التعامل مع الملفات والوثائق.	3.22	1.075	4	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول رقم (04): اتجاه تصور أفراد العينة نحو الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	النتيجة
10	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بأهداف المؤسسة	3.08	1.24	10	متوسطة
11	أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة	3.82	0.96	7	عالية
12	لدي القدرة على القيام بالمهام المكلف بها بإتقان	4.18	0.87	1	عالية
13	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها	4.02	0.80	5	عالية
14	أتمتع بالحماس والرغبة لإنجاز مهام العمل	3.78	1.16	8	عالية
15	أبذل الجهد الكافي لتأدية العمل في الوقت المناسب	4.17	070.	2	عالية
16	أحرص على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	4.04	082.	4	عالية
17	أسعي دائما لإيجاد أفضل الطرق لأداء العمل	4.00	0.93	6	عالية
18	التنظيم الحالي يساعد على أداء المهام بجودة عالية	2.57	1.20	14	متوسطة
19	الوسائل المتوفرة في العمل تسمح بإنجاز العمل بكفاءة	2.48	1.18	15	منخفضة
20	ترتبط المكافآت المقدمة بالأداء	2.33	1.23	16	منخفضة
21	نظام العقوبات له تأثير إيجابي على الأداء	3.00	1.27	11	متوسطة
22	البرامج التدريبية المسطرة تساهم في رفع الأداء	2.66	1.20	13	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان.

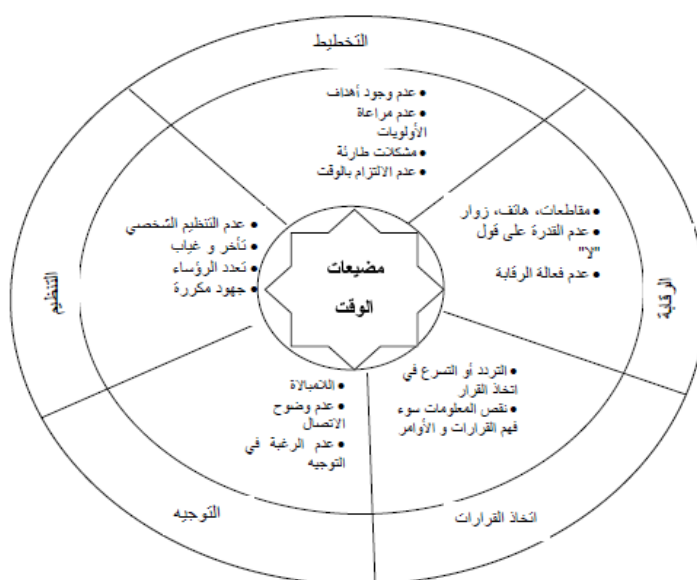
الجدول رقم (05): قيم معامل الارتباط بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي

المتغيرات	إدارة الوقت	الأداء الوظيفي
إدارة الوقت	Corrélation de Pearson	0.242*
	Sig. (unilatérale)	0.031
	N	103
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	0.242*
	Sig. (unilatérale)	0.031
	N	103

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

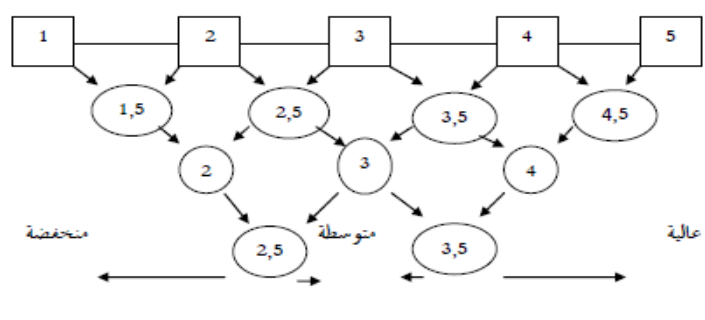
المصدر: من إعداد الباحثان.

الشكل رقم (01): مضيعات الوقت في المنظمة



المصدر: أحمد خالد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت، الكفاءة والفعالية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 129.

الشكل رقم (02): التقسيم الثلاثي لفئات الاستجابة



المصدر: عبد اللطيف يوسف الصديق، راشد حامد الدوسري: معجم الإحصاء، دار الراتب الجامعية، بيروت، دون ذكر السنة، ص 22 (بتصرف).

- الإحالات والمراجع :

- ¹ ربحي مصطفى عليان (2010). إدارة الوقت. الطبعة الأولى . دار جرير للنشر. دون ذكر البلد. ص ص 41-42.
- ² أحمد خالد الصرايرة (2010). العمليات الإدارية و إدارة الوقت، الكفاءة و الفعالية. الطبعة الأولى . دار جليس الزمان للنشر و التوزيع. عمان. ص 89.
- ³ David Pardey (2007). superseries: achieving objectives trough time management. fifth edition. published by Elsevier LTD. British. p 2.
- ⁴ Laurent Hermel (2005). 100 questions pour comprendre et agir la gestion du temps. édition afnor. paris. p 17.
- ⁵ ايان فليمنج(2011). الطبعة السابعة. إدارة الوقت، مكتبة جرير. السعودية. ص ص 7-97.
- ⁶ Ecosip (1999) . Dialogues autour de la performance en entreprise. Editions Harmattan. Paris. 1999. P18.
- ⁷ عبد المليك مزهود(2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة. العدد 01. ص 86.
- ⁸ عبد الفتاح خليفات، شيرين المطارنة(2010): أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مدبري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، سوريا، المجلد 26، العدد(2+1). ص ص 603-604.
- ⁹ حسن راوية(2001). إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية". الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر. ص 209.
- ¹⁰ عبد الباري إبراهيم درة (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر. ص 15.
- ¹¹ أحمد سيد مصطفى(2008). إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية معاصرة". الطبعة الثانية. الطبع والنشر للمؤلف، مصر. ص 385.
- ¹² الخليفة زياد سعيد(2008). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء "دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية". رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. غير منشورة. المملكة العربية السعودية. ص 34.
- ¹³ حسن راوية(2001). مرجع سبق ذكره. ص 210.
- ¹⁴ محسن علي عطية(2009). الجودة الشاملة والجديد في التدريس. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان(الأردن). ص 33.
- ¹⁵ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط (2003). الطبعة الرابعة. سلوك التنظيمي "المفاهيم-النظرية-التطبيقات". دار حافظ للنشر والتوزيع. المملكة العربية السعودية. ص 139.
- ¹⁶ مدحت أبو النصر(2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة (مصر). ص 110.