

إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية

- دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -

Time Management in the Algerian Public Corporation - A Field Study at the Electricity and Gas Distribution Company Sonelgaz

ط.د. نور الدين عزوز*، جامعة أم البواقي، مخبر العلوم الاجتماعية وقضايا المجتمع، الجزائر .

azzouz.noureddine@univ-oeb.dz

د. نسيم بورني، جامعة أم البواقي، الجزائر .

bourennassim42@gmail.com

تاريخ التسليم: (2020/12/26)، تاريخ المراجعة: (2020/03/13)، تاريخ القبول: (2020/05/29)

Abstract :

ملخص :

This study aimed at recognizing the reality of time management in the Algerian public corporation through conducting a field study in the Electricity and Gas Distribution Company for the East (Sonelgaz). To achieve the objective of the study, we used the descriptive method on a sample of (43) employees in one of the branches of the company in the wilaya of Annaba. The study concluded that the workers did not adhere to the planned time for the job tasks due to the nature and complexity of the work, while stressing the effectiveness of organization and Censorship of time in the completion of tasks and activities. As it is programmed in its planned time.

Keywords: management, time, time management, Algerian institution

هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال إجراء دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (سونلغاز)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي على عينة مكونة من (43) موظفا في إحدى فروع الشركة بولاية عنابة، وتوصلت الدراسة إلى عدم التزام العمال بالوقت المخطط للمهام الوظيفية نتيجة لطبيعة العمل وتعقيده، بينما أكدوا على فاعلية التنظيم والرقابة على الوقت في إنجاز المهام والأنشطة كما هي مبرمجة في وقتها المجدول. الكلمات المفتاحية: الإدارة، الوقت، إدارة الوقت، المؤسسة الجزائرية.

* المؤلف المراسل: ط.د. نور الدين عزوز، الإيميل: azzouz.noureddine@univ-oeb.dz

مقدمة:

يتسم العصر الذي نعيش فيه اليوم بالعديد من التغيرات الطارئة والمستجدة إضافة إلى التقدم والنمو الهائل في جميع المستويات، فالثبات في أمر ما في هذا الكون وفي مختلف المجالات هو أمر محال وضرب من الخيال، فاشتداد حدة المنافسة بين المنشآت الإنتاجية والخدمية تطلب الأمر الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الفاعلية والكفاءة، ولعل أحد أهم هذه الموارد هو الوقت (Time) حيث أدركت المؤسسات أن الوقت عامل حاسم وخرج في السوق التنافسية وأن عدم المعرفة بالمعوقات التي تحول دون إدارته بشكل فعال يؤدي في النهاية إلى ضعف القدرة التنافسية، فالوقت كمورد إنساني وتنظيمي اهتمت به التنظيمات منذ نشأتها وحتى الآن، حيث ترى أن الاستخدام الفعال والملائم للوقت يفسر الفرق بين الإنجاز والفشل كما أنه رأسمال غير قابل للتجديد أو الإحلال فلا توجد وسيلة لإيقاف دوران الوقت أو لاسترجاعه ومن ثم يجب استثماره لا إهداره بغرض تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إذ باتت مفاهيم من قبيل "الإدارة المحددة بالوقت" (Management Time Based) و"تخفيض الدورة الزمنية" (Réduction Cycle Time) و"الوقت ذو القيمة المضافة" (Volue Added Time) سمات أساسية للإستراتيجية التنافسية للتنظيمات، لكن بالرغم من كثرة حديثنا عن الوقت وأهميته باعتباره أحد الموارد المهمة والنادرة والثمينة، إلا أن كيفية التخطيط له وتنظيمه والرقابة عليه والتحكم في مضيعاته ومعرفة متطلبات التعامل معه لكي يتم استثماره بشكل فعال، فهي موضوعات تحاول الإدارة المعاصرة البحث فيها عبر دراسات علمية وأكاديمية متخصصة انفتحت جُلها حول أن الوقت قيمة (Valeur) تنظيمية عالية، وبذلك أصبحنا اليوم نتكلم عن مفهوم جديد وهو "إدارة الوقت" (Time Management)، إذ ترتبط العمليات الإدارية في جميع مراحلها من تخطيط وتنظيم ورقابة بالوقت، من أجل مقارنة الجدول الزمني الذي تم وضعه ضمن خطة الإدارة لتحقيق أهدافها المطلوبة، والمبين فيه الوقت المطلوب لكل هدف مع ما تم على أرض الواقع من أعمال وبالتالي فإن تحقيق النتائج لا اعتبار لها إن لم تكن قد تحققت في وقتها المحدد، كما أن الوقت ينعكس على الجوانب الخدمية، كما هو الحال في مؤسسة سونلغاز، كانعكاس الجانب المادي على الآلات والمواد المستخدمة في الإنتاج، إذ أنها تحتاج إلى فترات للصيانة ولها أوقات للتشغيل...، كذلك الأفراد العاملين لهم فترات عمل محددة حسب نظام العمل المتبع كما لهم فترات راحة معلومة، وانطلاقاً من هذه الاعتبارات؛ سنحاول في هذه الدراسة التعرف على واقع إدارة الوقت في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (سونلغاز)، كونها أحد المؤسسات الحيوية التي تساهم في تدعيم الاقتصاد الوطني الجزائري من خلال ما تقدمه من خدمات ومنتجات للسوق الوطنية.

أولا. إشكالية الدراسة

تسعى التنظيمات إلى الاستثمار الأمثل لمواردها، والتي من بينها مورد الوقت، الذي يمتلكه الجميع بالتساوي، كما أنه أكثر الموارد قيمة والتي لا تعوض ونفقتها بسهولة إذا لم نحسن استثمارها (Seiwert, 1991, P334)، وهو أحد مؤشرات التقييم والتقييم التنظيمي حين نربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني لذلك، والقدرة على الانتقال من مهمة إلى أخرى في التسلسل الزمني المحدد لها طبقا للخطة الموضوعية، من هنا؛ يعتبر شارلز بابيج (Babbage Charles) (1871-1791) أول من حاول دراسة هذا المتغير بدءا من عام (1830) أين أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع إلى جانب دراسة الوقت باستخدام الساعة (الشماع ومحمود، 2007، ص46)، وهو الأسلوب الذي اعتمده فريدريك تايلور (Frederick Taylor) (1915 - 1856) في دراسة الوقت والحركة (Time And Motion Studu) لبرمجة مهام العامل ومن ثم الوصول إلى الطريقة المثلى في الأداء، اعتمادا على تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة وتحديد ما هو الأساس منها والوقت الذي تستغرقه، ليقوم بعده فرائك جيلبرث (Frank Gilbreth) (1924-1868) وبمساعدة زوجته ليليان (Lillian) (1972-1878) بدراسة أحسن طريقة لأداء العمل في أقصر وقت ممكن عن طريق تبسيط حركات العمل واستبعاد الزائد منها وإعادة الترتيب الحركات الأساسية للأداء بطريقة أفضل تسمح بتنفيذ العمل بوقت وجهد أقل، أما هنري جانت (Henry Gantt) (1919 - 1861) فاستطاع هو الآخر أن يدير وقت العمال بتصميمه لخرائط توضيحية لمختلف الأنشطة والعمليات المزمع القيام بها لتحديد العلاقة بين الوقت ومراحل الأداء وهو ما يعرف بـ خرائط جانت (Gantt Chart) (الشماع ومحمود، 2007، ص49)، من جانب آخر؛ أشار هنري فايول (Henry Fayol) (1925 - 1841) إلى ضرورة توظيف العمليات الإدارية اللازمة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تشرف عليها إدارة ذات كفاءة بغرض تقليص الوقت والسرعة في أداء العمل، غير أن ماكس فيبر (Max Weber) (1920 - 1864) يعتبر أن استغلال الوقت يتم بالاعتماد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والخطط العملية واللوائح والإجراءات التنظيمية المبنية على الترشيح والعقلانية في السلوك، وتجب الإشارة أن كل هذه الآراء المندرجة ضمن المدرسة الكلاسيكية (Classical School) تعتبر محاولة أولى وجادة لدراسة إدارة الوقت دراسة علمية وموضوعية، ممهدة بدورها لدراسات أخرى مع مطلع الثلاثينات لا تقل أهمية عنها وهو ما يطلق عليه بمدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relation School) ورائدها عالم النفس الاجتماعي إلتون مايو (Elton Mayo) (1949 - 1880) الذي طالب بضرورة إعطاء العامل فترات للراحة وأخرى للعمل (شريطة أن لا تكون الأوقات المختارة أكثر من الوقت المطلوب) يعود بعدها العامل بنشاط وحيوية لاستئناف العمل، كما كانت للنظرية اليابانية (Japanese Theory) فلسفة خاصة لإدارة وقت العاملين ترتكز أساسا على الانضباط الذاتي من حيث احترام مواعيد الدخول والخروج والعمل طوال الدوام الرسمي، والاستناد إلى لوائح تنظيمية واضحة، ولقد مهدت هذه المقاربات النظرية لكثير من الدراسات

والأبحاث التي أكدت على أهمية تخطيط العاملين لأوقات نشاطات مهامهم وإتباع الأساليب العلمية في ذلك، كدراسة (ابنسام حلواني وآخرون 1995) و (Lisa Peterson 1997) و (السواط، والعنبيي 1998) و (Nor Lela and Others 2012) و (Akua Ahyia and Others 2014) و (Jason و Grisson 2015)، في حين توصلت بعض الدراسات إلى ضرورة تنظيم الوقت لدى العاملين وفق آليات تنظيمية محددة، كدراسة (عاصي أحمد وآخرون 2008) و (هيثم حمود الشبلي وآخرون 2009) و (خالد محمود، وصباح يعقوب 2013) و (عبد المجيد نجم 2014)، بينما خلصت دراسات أخرى إلى قيمة الرقابة على الوقت وأهميتها في تحقيق الأهداف المسطرة كدراسة (Michèle Stahli 2003)، وكان الهدف العام من وراء هذه الدراسات هو تعديل فلسفة الإدارة ونظرتها للوقت بحيث يعتبر الوقت مورداً (Resource)، وهنا يكمن الفارق الأساس بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة، ما يعني أن طرائق الإدارة الحديثة وتنظيماتها يجب أن تبنى على مفهوم المرونة وسرعة الحركة والتحول المستمر عبر الوقت وليس الانتقال من حالة سكون إلى حالة سكون أخرى. (عباس، 2007، ص24)، وفي ظل هذه المقاربات النظرية المختلفة والدراسات المتعددة، تتحدد إشكالية الدراسة حول معرفة واقع إدارة وقت مهام العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، وللوقوف على هذا الواقع حددت ثلاث أبعاد أساسية وهي **تخطيط الوقت (Time Planning)** و **تنظيم الوقت (Organizing Time)** و **الرقابة على الوقت (Time Controlling)**، فتخطيط الوقت يتم على أساسه تحديد وقت تنفيذ المهام مسبقاً وتحديد الأولويات والأهداف المرجوة بغرض تقليص وقت تنفيذ المهام، في حين يرتبط تنظيم الوقت بكيفية ترتيب الآلات والمعدات المستخدمة لأداء العمل في وقت معين، بما قد يساهم في تحقيق الأهداف في أجلها المحدد، أما الرقابة على الوقت فتوظف للتحقق من تطبيق ما تم إعداده في المرحلتين السابقتين، ما يعني في الأخير ضرورة تكامل عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة على وقت إنجاز برامج وعمليات ومشاريع المؤسسة، وبذلك تتلخص إشكالية الدراسة في **التساؤل المحوري التالي:-**

ما هو واقع إدارة وقت مهام العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس **التساؤلات الفرعية التالية:-**

1. هل يقوم موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالتخطيط لأوقات نشاطات مهامهم؟
2. هل يعمل موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بتنظيم أوقات نشاطات أعمالهم؟
3. هل تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالرقابة على أوقات تنفيذ مهام موظفيها؟

ثانياً. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من قيمة الوقت باعتباره مورداً فريداً من نوعه، غير قابل للبيع أو الشراء أو التخزين، بالإضافة إلى جملة من العناصر الأخرى يمكن إيجازها في:-

1. يعتبر الوقت عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج لأية منظمة، محدوداً ومتوفراً بالتساوي للجميع، ما يستلزم حسن استثماره واستغلاله عن طريق إدارته.

2. تعتمد كفاءة المنظمة على حسن إدارتها لوقت الدوام الرسمي لموظفيها لتحقيق أفضل النتائج في أقل وقت ممكن.
3. أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد فعالية وكفاءة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

ثالثا. أهداف الدراسة

يكمّن الهدف العام لهذه الدراسة عمليا في تشخيص واقع إدارة الوقت في شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز للتعرف على كيفية إدارته، وهذا الهدف العام يمكن تفصيله كالتالي:-

1. توضيح كيفية تخطيط أوقات الأنشطة التي يزاولها الموظفون في الشركة ميدان الدراسة.
2. الكشف عن كيفية تنظيم أوقات مهام ونشاطات العمال المنتهج في شركة سونلغاز.
3. التعرف على الإمكانية المقترضة لقيام الشركة ميدان الدراسة بالرقابة على وقت تنفيذ المهام والأنشطة الوظيفية للعمال.

رابعا. مفاهيم الدراسة (المفاهيم إجرائية)

1. مفهوم الإدارة (Management): ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة التي تستهدف تحقيق غايات محددة سلفا بأقل التكاليف وفي أقصر وقت ممكن باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية والتكنولوجية والمالية المتاحة.

2. مفهوم الوقت (Time): ونعني به الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف أثناء الدوام الرسمي المحدد من الساعة 08:00 صباحا إلى 16:00 مساءا بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، وما تفرضه عليه من واجبات وأنشطة وظيفية مجدولة ومبرمجة زمنيا.

3. مفهوم إدارة الوقت (Time Management): ويراد بها قدرة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) على ترشيد والاستثمار المعقل للوقت خلال فترة الدوام الرسمي (أي ساعات العمل المحددة قانونيا) عن طريق التخطيط والتنظيم والرقابة على المهام والأنشطة الوظيفية بغاية تحقيق أقصى فعالية ممكنة.

4. مفهوم المؤسسة (Enterprise): ونعني بها ذلك النسق من العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والقانونية الذي أنشئ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة مسبقا، بواسطة مجموعة من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا، ويتخطيط وتنظيم ورقابة إدارية مسؤولة داخل التنظيم.

خامسا. الإجراءات المنهجية للدراسة ومجالاتها

1. منهج الدراسة: انطلاقا من طبيعة الدراسة وقصد بلوغ الأهداف المسطرة لمعرفة واقع إدارة الوقت في المؤسسة العمومية الجزائرية، تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يقوم على جمع أكبر قدر من البيانات عن مشكلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات من خلال تحليل مختلف

العلاقات بين متغيرات البحث، وذلك بالاعتماد أساساً على اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو موضوع البحث.

2. إجراءات الدراسة: لإعداد أي بحث علمي لابد من الارتكاز على مجموعة من الأدوات البحثية التي تتماشى وموضوع الدراسة، حيث اعتمدنا في الحصول على البيانات والمعطيات على أداتي المقابلة والاستبيان، لتلاؤمهما ومشكلة الدراسة.

أ. المقابلة: اعتمدنا في دراستنا هاته على المقابلة الحرة مع مجموعة من العمال والمشرفين والمسؤول عن برمجة الأعمال وإعدادها، لمعرفة الأساليب المتبعة في تخطيط وتنظيم أوقات مهام العمال وكيفية الرقابة عليها، بناء على دليل المقابلة الذي ضم مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي طرحت على المبحوثين، ثم إعادة طرحها مرة ثانية وبطرق مختلفة للتأكد من صدق الأداة، وقد مكنتنا هذه الأداة من حصر الأبعاد الأساسية للدراسة كما هي في الواقع، وانتقاء الأسئلة الملائمة لتوظيفها في الاستبيان.

ب. الاستبيان: اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان موجهة لعينة من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)، أين قمنا بالتصميم المبدئي للاستبيان بناء على الدراسات السابقة لـ (Michèle Stahli 2003) و (ابتسام حلواني وآخرون 1995) و (Lisa Peterson 1997) و (السواط، والعنبي 1998) و (Jason Grisson 2015)، ثم عرض الاستبيان في صورته المبدئية على 06 أساتذة محكمين لإبداء الرأي فيه من حيث درجة صلاحية وملاءمة العبارات مع إشكالية الدراسة، حيث لم ترد لنا أي ملاحظات جوهرية للتعديل، لنقوم بعدها بالاختبار المبدئي للأداة على عينة مكونة من 10 مبحوثين للتأكد من وضوح العبارات ومدى فهم العاملين لها، ومن ثم إخراج الاستبيان في صيغته النهائية، مكوناً من 18 تساؤلاً موزعة على 04 محاور؛ حيث خصص المحور الأول للبيانات الشخصية ويحتوي على 03 تساؤلات، والمحور الثاني يتعلق **بالتخطيط** لإدارة الوقت ويضم 04 تساؤلات، والمحور الثالث ويشمل **التنظيم** لإدارة الوقت ويحتوي على 06 تساؤلات، أما المحور الرابع والأخير فخصص **للرقابة** على الوقت ويحتوي على 05 تساؤلات.

3. مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني: شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (سونلغاز) فرع عنابة.

ب. المجال البشري: تضم المؤسسة ميدان الدراسة وهي أحد فروع شركة توزيع الكهرباء والغاز بعنابة 56 موظفاً، طبق عليهم المسح الشامل، ونظراً لعدم تمكننا من الاتصال بكامل مجتمع الدراسة، تكونت عينة البحث من 43 مفردة، ما يمثل نسبة **73.79%** من مجتمع البحث الكلي، واختير هذا المجتمع للدراسة لكون أعمالهم يغلب عليها الطابع التقني والفني الذي يتماشى ومتطلبات الدراسة وأهدافها، ومن خصائص عينة الدراسة ما يلي:-

▪ **الجنس:** تفوق نسبة الذكور نسبة الإناث، حيث يمثل الذكور **72.09%** من عينة الدراسة، مقابل نسبة **27.90%** من الإناث، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة التي يغلب عليها الطابع

التقني والفني وما يتطلبه من قوة بدنية أثناء مزاوله النشاط الوظيفي، في حين أن الإناث ينحصر عملهم في الجانب الإداري.

- **السن:** تمثل الفئة [من 30 سنة إلى أقل من 39 سنة] الفئة الأكبر بنسبة **34.88%** من عينة الدراسة، لأنها تضم شباب ذو مستوى تعليمي قادر على التحكم في العملية التقنية لأنشطة المؤسسة، أما أقل فئة فهي تلك التي تتراوح [من 49 سنة فأكثر] وكانت نسبتها **04.65%**، ما يعكس حرص المؤسسة على تجديد مخزونها البشري واهتمامها بعنصر الشباب القادر على العمل في أقصى الظروف، أما الفئتين الباقيتين فهي [من 39 سنة إلى أقل من 49 سنة] ونسبتها **32.55%**، وفئة [أقل من 30 سنة] ونسبتها **28%** وهو ما يدل على فعالية سياسة التوظيف المنتهجة بالمؤسسة.
- **المستوى التعليمي:** يتوزع المستوى التعليمي للعمال بين مستوى المتوسط والثانوي والجامعي، حيث يمكن القول أن أغلب عينة الدراسة ذات مستوى تعليمي مقبول بالنظر لطبيعة المهام، حيث يمثل التعليم الثانوي نسبة **65.12%**، يليه التعليم الجامعي بنسبة **25.58%**، ثم يأتي التعليم المتوسط بنسبة **09.30%**، مع انعدام المستوى الابتدائي لعينة الدراسة.

ج. المجال الزمني: تم الشروع في الدراسة الميدانية ابتداء من شهر أكتوبر 2019، ليتم إعداد

استمارة الاستبيان وتوزيعها أواخر الشهر ذاته وبداية شهر نوفمبر أي من 27 أكتوبر إلى 04 نوفمبر 2019.

سادسا. الدراسة الميدانية (عرض وتحليل البيانات)

1. تخطيط الوقت (Time Planning)

يرتبط التخطيط بشكل أساس بالوقت، فمن مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة، سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، ولا بد من تحديد أهداف محددة تتميز بالوضوح الكمي والزمني لتحقيق الفعالية في إدارة الوقت، بوضع خطة متكاملة ومتجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرنة (Flexibility)، ويستمد تخطيط الوقت أهميته من حقيقة أساسية هي أن المهام والأنشطة كثيرة، وأن هناك أشياء لا بد من القيام بها دائما، وبالتالي يأتي الوقت ليكون المحدد الأساس لما يعمل وما لا يعمل، إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم لعمل كل الأشياء التي يمكن أن تعمل (علوان وإحميد، 2009، ص68)، وعليه؛ حاولنا في هذا البحث معرفة كيفية التخطيط لإدارة الوقت، بطرح مجموعة من التساؤلات على المبحوثين تدور حول التخطيط لوقت إنجاز المهام، الذي يكتسي أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، باعتباره أحد العمليات الضرورية قبل البدء بأي نشاط وعليه تتوقف جميع العمليات الأخرى، وقد يحكم العمل من البداية بفشله إذا لم يتم التخطيط له، ولهذا قمنا بطرح التساؤل التالي: هل يتم التخطيط لوقت إنجاز المهام؟، فكانت الإجابات تؤكد أن نسبة **53.49%** من أفراد العينة أشاروا إلى أنهم يخططون لوقت إنجاز المهام، بمعنى وجود جدول زمني (Constructing A Schedule) يتضمن قائمة ببنود الأنشطة التي يجب أن تنفذ في يوم محدد مع أولويات (Priorités)

عمل مناسبة حسب الوقت المخصص (Time Allocation) لكل مهمة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Jason Grisson 2015) حول مبادئ إدارة الوقت، أن من بين الاستراتيجيات التي يمتلكها الأفراد الاهتمام بتحديد الأولويات الوظيفية، كما أشارت دراسة كل من (ابتناسم حلواني وآخرون 1995) حول: البعد الوقت لتقافة التنظيم و(السواط، والعتيبي 1998) بعنوان: المدراء وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي، إذ توصلنا إلى اهتمام أفراد العينة بالتخطيط للوقت وضرورة الالتزام بالوقت المحدد من خلال جدولة الأعمال زمنياً، ووضع جدول زمني للمهام المراد إنجازها مع إعطاء أهمية قصوى للالتزام بالوقت لانجاز الأعمال، في حين أن **20.93%** من العينة أكدوا أنهم لا يخططون لوقت إنجاز مهامهم، بينما أكدت الفئة الأخيرة من عينة البحث التي مثلت نسبتها **25.85%** أن طبيعة عملهم لا تتطلب التخطيط، لأن نوع النشاط الذي يمارسونه يتعلق بالتنفيذ فقط، بناء على تعليمات المدير الذي قام بالتخطيط سابقاً، فبرمجة مهام وأنشطة العامل مطلب ضروري لتحقيق الفعالية في التنفيذ، وأحد الطرق المتبعة للتخطيط الجيد هو التحديد المسبق لوقت إنجاز المهام من حيث البداية والنهاية أو ما يعرف بـ "جدولة الأنشطة" (Scheduling Activités) عند مزاوله النشاط، وفيما يخص تحديد المهام من حيث البداية، أكد **83.72%** من أفراد العينة أنه يتم التخطيط المسبق لوقت إنجاز المهام من حيث البداية، لكون طبيعة العمل تتطلب التدخل في الوقت المطلوب دون تأخير وذلك لخصوصية وحساسية المهمة وطريقة التعامل معها، ولمنع تداخل المهام مع وحدات الصيانة الوقائية الموجودة في الميدان، وهذا يتشابه مع النتائج المتوصل لها في دراسة (Lisa Peterson 1997) حول: إدارة الوقت داخل المكتبات، أن الإدارة الفعالة للوقت تتم عبر تحديد الأهداف والأولويات وزيادة الانضباط الذاتي، أما فيما يتعلق بتحديد المهام من حيث النهاية، فتظهر النتائج المتحصل عليها أن **67.44%** من أفراد العينة صرحوا في إجاباتهم أنه يتم التحديد المسبق لوقت إنجاز المهام من حيث النهاية، لأن خطورة المهمة في بعض الأحيان تتطلب إنهاء العمل بسرعة وفي الوقت المحدد مثل (شرارة كهرباء، تسرب غاز، سقوط عمود كهربائي...)، وبذلك تختلف النتائج المتوصل إليها مع دراسة (السواط، والعتيبي 1998) في جزئية أن أولويات العمل والوقت المخصص لانجازه غير واضحة لدى العاملين، بينما تتفق مع دراسة (Akua Ahyia and Others 2014) في كون إدارة الوقت تقلل من سوء الفهم والارتباك عند القيام بالواجبات الأساسية والمهام في المواعيد المحددة، وأن إدارة الوقت تتوقف على قدرة الفرد على تخطيط وجدولة ومتابعة مسارات الأنشطة والالتزام بالإطار الزمني للمهام من البداية إلى النهاية، كما أكد فريدريك تايلور (Frederick Taylor) على ضرورة تحديد الوقت اللازم لأداء كل مهمة وذلك بوضع خطة مسبقة لكيفية أداء العاملين للمهام المسندة بكل دقة وارتياح، وهذا بدوره يقلل من درجة ارتباك العاملين أثناء تأديتهم لأنشطتهم.

ومن جهة أخرى؛ فقد كانت إجابات المبحوثين الذين أجابوا سابقاً بـ "نعم" أي يتم التحديد المسبق لوقت إنجاز المهام من حيث البداية، بأن هذا التحديد يكون أحياناً وذلك بنسبة **44.44%**، أما الذين

أجابوا سابقاً بـ "نعم" بأنه يتم التحديد المسبق لمهامهم من حيث النهائية فقد كانت إجاباتهم بأن طبيعة العمل لا تتطلب التحديد الزمني وذلك بنسبة 48.27%، وعليه؛ فمعرفة مدى نجاح التخطيط للمهام في وقتها يتطلب أن تكون الأنشطة المنفذة في موعدها المحدد، حيث تسعى جل المؤسسات على اختلاف أنشطتها لتحقيق الأهداف المرسومة كما هي مبرمجة زمنياً لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق، وعلى هذا الأساس؛ قمنا بطرح تساؤل لمعرفة ما إذا كان المبحوثين ينجزون المهام المخططة في وقت أطول أو أقل أو في الوقت المحدد، أكد 81.40% من أفراد العينة بأنهم ينجزون المهام المبرمجة في وقتها المحدد لأن التزامهم بأداء المهام في وقتها يساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على سمعتها، وقد توافقت دراسة (Nor Lela and Others 2012) حول: إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي مع هذه المسألة حينما أكدت أن فعالية وكفاءة المؤسسة تتوقف على فعالية وكفاءة العاملين بها، وهذا ما يسمى بـ: "الجدولة الناجحة" (Scheduling Successful) أو الواقعية، أين يتم تحديد الأهداف مع تخصيص أوقات مناسبة لتنفيذها كما هو مخطط، أما الفئة الثانية فصرحوا بأن إنجازهم للمهام يكون في أقل من الوقت المحدد وذلك بنسبة 16.28%، لأن طبيعة عملهم حدد لها وقت أطول من الوقت الذي تستحقه، أما فئة العمال الأخيرة التي مثلها موظف واحد بنسبة 2.32% من عينة البحث أكد أنه ينجز المهام في وقت أطول من الوقت الفعلي كون الوقت المخصص لأداء تلك العملية محدود للغاية بالمقارنة مع تعقيد المهمة وصعوبتها، وفي هذه الحالة؛ يلزم على العامل أن يجزأ الأهداف الأسبوعية إلى أنشطة فرعية مع تحديد الوقت اللازم لكل نشاط وفق خطة أسبوعية ويومية.

إن تنفيذ المهام المبرمجة في وقتها المسطر هو ما تصبوا إليه كل مؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق، فالأنشطة المخططة تتجسد عملياً بفعل مهارات وخبرات عمالها، لكن أحيانا قد تستغرق المهام وقت أطول في إنجازها، وهذا بدوره يعود إلى أسباب مختلفة، وفي دراستنا هاته حاولنا معرفة هذه الأسباب، واتضح لنا أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين أرجعت ذلك إلى طبيعة العمل وهو ما عبر 79.07% من المبحوثين، حيث أكدوا أن طبيعة العمل من حيث طريقة معالجته وحجم الضرر والخسائر ودرجة الأولوية قد تجعل من العمل يطول بعض الشيء، وعلى العموم؛ لا بد على الموظف بشركة (سونلغاز) أن لا يتجاهل قانونين أساسيين في هذا المجال؛ الأول قانون بارنكسون (Parkinson) الذي يقضي بأن "العمل يتمدد ليملاً الوقت المتاح لإنجازه" أي أن العامل إذا سمح بوقت كثير للمهمة فإنها ستأخذ كل الوقت المسموح به (عليان، 2007، ص54)، أما القانون الثاني فهو قانون مورفي (Murphy) الذي يقضي بأن "كل مهمة تحتاج إلى وقت أكثر مما نظن، فنحن لا نخصص الوقت الكافي لانجاز العمل، الأمر الذي يؤدي بنا إلى التسرع فيما بعد" (Licette, 2008, P187) فالعامل إذا لم يحدد وقتاً مناسباً للمهمة فإنها ستأخذ وقتاً أطول مما تحتاجه.

2. تنظيم الوقت (Time Organizing)

يقوم التنظيم بدور حيوي بالغ الأهمية في تعظيم الاستفادة من الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل الفعالة التي يستطيع بها الأفراد والتنظيم تحقيق الأهداف المخططة وكيفية ترتيبها في مكان العمل، فضلا عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة، ويتم العمل الجماعي في إطار المشروع (الخصيري، 2000، ص138)، وعليه؛ حاولنا في هذا المبحث معرفة دور التنظيم في إدارة الوقت استنادا على عدد من التساؤلات تدور حول تنظيم معدات العمل ومعرفة ما إذا كان تنظيم الآلات يساعد على إنجاز المهام في وقتها أو عكس ذلك، إذ يعد ترتيب محيط العمل أحد الأساليب الفعالة لتنفيذ المهام في وقتها المخطط، وهو ما يستلزم التأكد من أن المواد والآلات موجودة بالقرب من المكان الذي يعمل فيه العامل والحرص على وضعها في مكان ثابت حتى يسهل عليه تنفيذ المهام في وقت قياسي، من هنا قمنا بطرح تساؤل على المبحوثين حول التنظيم من حيث المعدات والحرص على وضعها في مكان ثابت، فتبين أن **88.37%** من المبحوثين أشاروا إلى أنهم قبل مزاوله مهامهم يتأكدون من أن المواد والآلات موجودة بالقرب منهم لأن عملهم يتطلب ضرورة التأكد من وجودها لتقليل هدر الوقت في البحث عنها.

ومن ناحية أخرى، أردنا معرفة مدى حرص المبحوثين على وضع المعدات في مكان ثابت فكانت معظم إجابات المبحوثين بنسبة **86.05%** تشير إلى أنهم حريصون على وضع الآلات في مكان ثابت ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن تفسير ذلك من خلال نتائج المقابلة الميدانية مع العمال الذين يرون أن طبيعة العمل في المؤسسة تقتضي بالضرورة تثبيت الآلة في مكان محدد يساهم في تجنب الحركات الزائدة التي تؤخر من وقت إنجاز المهام، وإذا كانت الغالبية من المبحوثين تدرك أن تنظيم معدات وآلات العمل له دور كبير في إنجاز المهام في وقتها المخطط، فقد حاولنا بناء على إجاباتهم السابقة معرفة مدى إسهام المعدات في تنفيذ الأعمال في وقتها المحدد، حيث اعتبر أفراد العينة بنسبة **41.86%** أن الآلات التي يستخدمونها غير فعالة لتنفيذ المهام في وقتها المحدد، نظرا لطبيعة العتاد القديم والمعرض للتعطيل في أي وقت وعدم فعالية المعدات في إنجاز بعض المشاريع في ظل إلزام العمال بإنجاز المهام في وقت محدد، وقد أشارت دراسة (هيثم حمود الشبلي وآخرون 2009) حول: أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة على إدارة الوقت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الصناعية ووقت العمل، والنتيجة ذاتها أكدت عليها دراسة (عاصي أحمد وآخرون 2008) بعنوان: قياس الوقت كأسلوب لغرض استغلال الأيدي العاملة في الأعمال اللانمطية، حينما أكد أن عدم توافر العدد والأدوات المناسبة التي تسهل أداء عامل الصيانة تسبب ضياعا كبيرا في وقت العمل، ومن بين الطرق المجدية لتنفيذ المهام والأنشطة في الوقت المجدول لها هو **تنظيم مكان العمل** عبر التأكد من الآلات ووضعها في مكان ثابت، ولمعرفة مدى إسهام تنظيم مكان العمل في التقليل من وقت تنفيذ المهام كان السؤال الموجه للمبحوثين يدور حول مدى فاعلية التنظيم في التقليل من وقت تنفيذ المهام، فكانت النسبة الأكبر من المبحوثين والمقدرة بـ: **81.40%** تدور

إجاباتهم حول أن التنظيم يعمل على التقليل من وقت تنفيذ المهام، ويعود ذلك لإدراك العمال بأهمية التنظيم في مكان العمل، وهذا يتقاطع مع دراسة (خالد محمود، وصباح يعقوب 2013) حول: إدارة الوقت وأثرها في تحسين الإنتاجية، حيث اعتبرت أن العاملين يحاولون تنظيم الوقت المخصص للعمل بشكل سليم وموضوعي من خلال الاستفادة من أوقات العمل في أداء المهام الموكلة إليهم بأفضل ما يمكن، في حين أشار **18.60%** من أفراد العينة عكس ذلك، أي أن التنظيم لا يقلص من وقت تنفيذ المهام والتي يمكن تفسيرها بأن عملهم ربما يتطلب أكثر من عملية أو وظيفة إدارية ولا يقتصر على التنظيم فقط، وحيث أن إدراك العمال لأهمية التنظيم في مكان العمل مؤشر إيجابي، غير أن هذا النوع من التنظيم قد يأخذ أشكالاً تختلف حسب طبيعة العمل وما يتطلبه من مواد ومعدات ضرورية لإنجاز الأنشطة في وقتها، ولمعرفة طبيعة ونوع تنظيم مكان العمل عند المبحوثين الذين أجابوا بـ: "نعم" على أن التنظيم يقلص من وقت تنفيذ المهام، فقد وجه إليهم تساؤل يركز حول طبيعة تنظيم مكان العمل، وكانت النتائج المتحصل تظهر أن **37.14%** من المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" أن تنظيم مكان العمل يتمثل في قرب المعدات من مكان العمل، تليها فئة العمال الذين أجابوا أن التنظيم يتمثل في التأكد من وجود المعدات وذلك بنسبة **25.71%** وتفسير ذلك أن مزاوله الأنشطة الخاصة بطبيعة العمل تتطلب قرب المعدات من العامل قبل أي شيء آخر، لهذا طور **جلبراث (Gilbreth)** مبادئ هامة تساعد العامل على الاستفادة القصوى من الآلة في انجاز أدائه الوظيفي في أسرع وقت وبأقل جهد، ممهدة بدورها لظهور علم الأرغونوميا (Ergonomie).

إن تحديد أسلوب الأداء عبر معرفة الطريقة المثلى للأداء من شأنه إنجاز المهام في الوقت المحدد من جهة، والتقليل من الحركات الزائدة من جهة أخرى، وتقييم العامل لتنظيم الوقت في المؤسسة، إذ يتطلب تنفيذ المهام في وقتها أسلوب عمل خاص ومناسب لطبيعة المهام يمكن من خلاله إنجاز ما هو مبرمج في أجله، ولمعرفة أثر أسلوب العمل على تنفيذ المهام قمنا بطرح التساؤل التالي: هل أسلوب عملك الحالي يجعلك تنفذ المهام في وقت أطول من الوقت الفعلي أو أقل من ذلك أو في الوقت المحدد له؟، فصرح **51.62%** من المبحوثين أن أسلوب عملها الحالي الذي تمارس به نشاطها يحقق المهام في وقتها المحدد، بينما أكدت نسبة **27.93%** من المبحوثين أن أسلوب عملهم الحالي يجعلهم ينجزون المهام في وقت أقل من الوقت الفعلي، ويفسر ذلك بأن المهارة والكفاءة واكتساب الخبرة العملية في ميدان العمل بالإضافة إلى التحكم الجيد في المعدات هي أحد الأسباب الرئيسة لهذه النتيجة، في حين أن **20.93%** من أفراد العينة اعتبرت بأن أسلوب عملها يجعلها تأخذ وقت أطول من الوقت الفعلي في إنجاز المهام، وقد أرجعت ذلك إلى نقص التدريب وعدم التحكم الجيد بالتقنية والأدوات المستخدمة لأداء العمل، وتتطابق هاته النتائج مع دراسة (عبد المجيد نجم 2014) حول: أساليب جدولة المشروع، إذ توصل في دراسته أن الإسراف والهدر في استخدام الموارد نتيجة الاعتماد على الخبرة الشخصية وعلى التجارب السابقة دون الاعتماد على الطرق العلمية، وفي هذا الشأن دعا **فريدريك تايلور (Frederick**

(Taylor) إلى تحديد أساليب العمل بطرق علمية تتماشى مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بتحديد نوع العمالة وحجمها والوقت اللازم لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وإذا كانت طبيعة العمل لا تجدي معها الأساليب المألوفة في أدائها كما عبرت عنه نسبة 20.93% من أفراد العينة من خلال السؤال السابق، فهذا يعني أنها تتطلب تدريب معين يجعل من إمكانية تنفيذها في الوقت المحدد لها أمراً ممكناً، ولمعرفة مدى الحاجة للتدريب للتقليص من وقت تنفيذ المهام أكدت نسبة 60.46% من المبحوثين في إجاباتها أنها ليست في حاجة للتدريب لامتلاكها التكوين والخبرة الكافيتين التي تمكنها من تنفيذ المهام في وقتها المحدد، بينما عبرت النسبة الباقية وهي 39.54% أنها في حاجة للتدريب، لأن أعمالهم يتم استحداثها من فترة لأخرى واستخدام آلات متطورة تتطلب التدريب المسبق عليها، وفي الأخير؛ أردنا معرفة تقييم العامل للتنظيم الموجود داخل المؤسسة، فكانت استجابة 46.51% من أفراد العينة أنه ليس هناك التزام بالوقت المنظم، وهذا ما يفسر لنا أن التنظيم الخاص بالوقت موجود داخل المؤسسة لكن ليس هناك انضباط واحترام له من طرف العاملين.

3. الرقابة على الوقت (Time Controlling)

تشير عملية الرقابة على الوقت إلى عملية المراجعة المستمرة بمدى التقيد بمخططات وجدول المهام التي سبق وضعها في المرحلتين السابقتين، وتتضمن عملية الرقابة مقارنة السلوك الحاصل بالسلوك المخطط، واكتشاف حجم الانحراف وتقويمه، واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة، ومحاولة منع حدوث الانحرافات قبل وقوعها (حمودة، 2003، ص31)، من هنا أردنا معرفة دور الرقابة على الوقت في تحقيق أهداف المؤسسة، عبر معرفة مدى إسهام الرقابة على وقت إنجاز المهام من وجهة نظر العاملين، فأجابت الأغلبية الساحقة من المبحوثين بأن الرقابة تساهم في إنجاز المهام بنسبة 90.70% وهذا لإدراكهم من خلال تجاربهم السابقة أن وجود الرقابة يساعد بشكل كبير في انجاز النشاطات الوظيفية في الوقت المحدد لها، وهذا يتعارض مع مبادئ النظرية اليابانية التي لا تولي أهمية كبيرة للرقابة الشديدة أو اللصيقة على العمال، بل تعتمد على الرقابة الذاتية التي اكتسبها الفرد من خلال تنشئته الاجتماعية وما تعلمه من مبادئ وقيم كتقديس العمل والوقت، لهذا يمكن القول أن الرقابة الذاتية تساهم في تقويم جهود الأفراد في ضوء مقارنة الخطة الموضوعية والمحدد إنجازها زمنياً بما تم إنجازها من أعمال لمعالجة الانحرافات في عادة التحليل للوقت (Analyses Time)، بحيث يتم اكتشاف الأخطاء وتصحيح عادات العمل غير الصحيحة التي تستنزف الكثير من الوقت (علوان وإحميد، 2009، ص80)، وهنا يقع على عاتق المشرف وضع ضوابط لعدم تكرار كل ما يعيق تحقيق الأهداف المسطرة زمنياً، باستخدام عدة أساليب، حيث صرح 60.49% من المبحوثين أن المشرف يوجه لهم إنذار عند التأخر عن وقت إنجاز المهام، ما يدل على صرامة المشرف وتقيده بوقت الأنشطة، وهذا ما يفترضه التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر (Max Weber) الذي حاول استغلال الوقت من خلال الرقابة الصارمة على العاملين في ضوء القوانين واللوائح التنظيمية والعقلانية في السلوك وفرض الانضباط، لتسريع الأنشطة وتقديمها في

مواعيدها المحددة، وبالمقابل نجد أن **13.95%** من المبحوثين أكدوا أن المشرف يبدي مرونة معهم عند التأخر عن وقت إنجاز بعض المهام، إذ أكد العمال بناء على **المقابلات الميدانية** أن طبيعة النشاط أو المهمة التي يزاولونها تستدعي أحيانا دعم مادي وبشري لإنهائها قد لا يتوافر لدى الفرق العمالية المكلفة بالمهمة وما تحدته من هدر للوقت التشغيلي.

ومن الأعمال التي يقوم بها المشرف لضمان السير الحسن للمهام في أوقاتها المحددة هو رقابة العاملين أثناء الدوام الرسمي، ولمعرفة مدى التزام المشرف بتقييد العاملين بالوقت المحدد للدخول والخروج أثناء الوقت الرسمي، فبينت النتائج المتحصل عليها أن **67.44%** من أفراد العينة صرحت أن المشرف يتساهل عند التأخر عن الوقت الرسمي وذلك لعدة اعتبارات أهمها بعد الإقامة بالنسبة لبعض العاملين والازدحام المروري وظروف التنقل من مكان لآخر، وهنا يبرز الجانب الإنساني للمشرف الذي ألحت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها **إلتون مايو (Elton Mayo)** واعتبرت التنظيم ليس مجموعة من القواعد والإجراءات الصارمة التي تحكم العمل، بل لا بد من تصميمه على أساس إنساني، مراعية في ذلك الظروف المحيطة بالعمال وضرورة إعطائه فترة للراحة وأخرى للعمل ليعود بعدها أكثر نشاطا وحيوية وراحة نفسية، أما فيما يتعلق بالخروج قبل الوقت الرسمي نجد أن نسبة **86.05%** من المبحوثين أكدوا أن المشرف لا يتساهل معهم عند الخروج قبل الوقت الرسمي، ما يدل على صرامة المشرف في تنفيذ قوانين المؤسسة المتعلقة بوقت الخروج من العمل، وهذا يختلف مع نتائج دراسة (Michèle Stahli 2003) حول: المرونة في أوقات العمل، أين صرح **36.70%** من العمال أن ساعات العمل المسائية هي الأكثر حرية للخروج من العمل لنقص الضغط المهني.

وتجاوز مهام المشرف من الرقابة على تنفيذ المهام إلى الرقابة على الوقت المستغرق في المهام المخططة، ومراقبة مدى التقدم الذي يؤديه العامل في إنجاز المهام، حيث أردنا معرفة مدى قيام المشرف بالرقابة على الوقت المستغرق للمهام ودرجة التقدم في إنجازها؟، فكانت النتائج المتحصل عليها تشير إلى أن **62.79%** من أفراد العينة كانت إجاباتها ب: "لا"، أي أن المشرف لا يراقب الوقت المستغرق لتنفيذ المهام، في حين أن **37.21%** من عينة الدراسة أشاروا إلى أن المشرف لا يقوم بالرقابة على الوقت المستغرق في إنجاز المهمة كاملة، وتتوافق نتائج دراستنا مع دراسة (عبد المجيد نجم 2014) الذي أكد وجود فرق واضح بين وقت المسار والوقت الفعلي للإنجاز، نتيجة للافتقار في استخدام أساليب بحوث العمليات، وأيضا ضعف المتابعة وعدم معالجة الانحرافات في أوقاتها المحددة، وفي هذا الصدد طور **هنري جانت (Henry Gantt)** قائمة للأعمال لمقارنة الوقت المخطط للعمل بالوقت الذي يستغرقه فعليا، لمعرفة مدى التقدم في إنجاز المهام والأنشطة ومعالجة الانحرافات والمشاكل في الوقت المناسب، أما فيما يتعلق بالتقدم في إنجاز المهام فأشارت نسبة **81.39%** من المبحوثين أن المشرف يقوم بالرقابة على مدى التقدم في إنجاز المهام وذلك لخصوصية العمل التي تتطلب حضور متواصل دون انقطاع إلى غاية الانتهاء منه، ما يعني وجود نظام لتقارير تقدم الإنجاز، وهذه الجزئية تختلف مع

دراسة (عبد المجيد نجم 2014)، ومن مهام المشرف في إطار الرقابة الزمنية أيضا هو تقليص وقت الانتظار في المهام المرتبطة بعضها البعض ومن ثم تحديد أفضل الأساليب للأداء، وقد أشار **72.09%** من أفراد العينة أن المشرف لا يقوم بتقليص وقت الانتظار لأن المهام مستقلة نسبيا عن بعضها البعض، وفي هذه الحالة يصبح **الوقت الضائع (Lost Time)** ضئيل، وهي مسألة طالما أكد عليها شارلز بابيج (Charles Babbage) أحد رواد مدرسة الإدارة العلمية، عندما دعا إلى فصل المهام عن بعضها البعض لتجنب هدر الوقت في الانتظار في حالة تعطل المهمة السابقة (خضير، 2009، ص46)، أما عن تحديد أفضل الأساليب للأداء، فصرح **60.47%** من المبحوثين أن المشرف يحدد أفضل الأساليب للأداء، كونه يتمتع بالخبرة والمهارة الكافيتين التي تمكنه من تحديد طريقة العمل، ما يجعل تنفيذ المهمة يتم في وقتها المحدد، مثل تغيير تتابع الأنشطة وفق متطلبات الانسياب والتيسير في العملية الإنتاجية والخدمية، وقد دعا هنري فايول (Henry Fayol) إلى ضرورة وجود مشرف يعمل على شرح الأهداف وتحديد كمية ونوعية العمل وطريقة أدائه والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال.

سابعاً. النتائج العامة للدراسة

1.

تحليل النتائج في ضوء التساؤلات

أ. بالنسبة للتساؤل الفرعي الأول: هل يقوم موظفي شركة توزيع الشرق (سونلغاز) بالتخطيط

لأوقات نشاطات مهامهم؟

أوضحت نسبة **83.72%** والمتعلقة بالتحديد المسبق لوقت إنجاز المهام من حيث البداية، أن

العمال يتم تحديد عملهم زمنيا وفق خطة محددة، ويتم ذلك أيضا من حيث النهاية وهو ما تشير إليه

نسبة **67.44%** من المبحوثين، وهذا يثبت وجود تخطيط للمهام وفق وقت معين، أما الأسباب المتعلقة

باستغراق المهام لوقت أطول كما تظهره النتائج هو طبيعة العمل وذلك بنسبة **79.07%** من أفراد العينة

والتي رأت فيه سببا رئيسا لتأخر عملها عن الوقت المخطط له، ما يؤكد مرة أخرى أن التخطيط المتعلق

بالوقت موجود ولكن العمال لا يلتزمون به.

ب. بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني: هل يعمل موظفي شركة توزيع الشرق (سونلغاز) على تنظيم

أوقات نشاطات أعمالهم؟

تشير النتائج المتوصل إليها في الدراسة أن **81.40%** من المبحوثين أكدت على فاعلية التنظيم في

التقليص من وقت تنفيذ المهام، بينما اعتبرت نسبة **41.86%** من المبحوثين أن الآلات المستخدمة في

العمل تجعل المهمة تؤدي في وقت أطول من وقتها المسطر، كونها معرضة للتعطيل والتوقف في أي

لحظة، ما يعني خسارة للوقت المخصص للمهمة ومن ثم تأخر المشاريع والمهام بشكل عام، كذلك أكد

46.51% من أفراد العينة أنه ثمة وجود للتنظيم الخاص بالوقت ولكن العمال هم الذين لا يلتزمون به

وهذا راجع إلى ثقافة العامل الذي لم تتبلور قيمة الوقت في مخياله السوسولوجي وفي سلوكياته التنظيمية، إضافة إلى نقص الوعي الخاص بتنظيم الوقت في مكان العمل وكيفية القيام بذلك.

ج. بالنسبة للسؤال الفرعي الثالث: هل تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالرقابة

على أوقات تنفيذ مهام موظفيها؟

أظهرت لنا نتائج الدراسة إدراك العمال لأهمية الرقابة في مكان العمل كأحد العمليات الملازمة لأي عملية لتنفيذها في وقتها المبرمج، وهو ما نترجمه لنا نسبة 90.70% من أفراد العينة، وهذا يعني أن غياب الرقابة في ميدان العمل يؤدي لتأخر المشاريع بشكل كبير عن وقتها المحدد، كما يمكن اعتبار الرقابة المتعلقة بإنجاز المهام في وقتها المحدد بالمؤسسة ميدان الدراسة، مقبولة على العموم لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث أكدت نسبة 60.49% من أفراد العينة أن المشرف يوجه لهم إنذار في حال التأخر عن الوقت المخصص للمهمة، وتطبيقه للقوانين الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بالخروج من العمل قبل الدوام الرسمي.

2. تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أ. بالنسبة لتخطيط الوقت (Time Planning)

يشمل تخطيط الوقت صياغة الأهداف وتحديد الطرق العلمية أو الخطوات التي يتعين اتخاذها لتحقيق ذلك، وتوزيع الوقت وفقاً للأنشطة من أجل أداء الأدوار وإنجاز المهام خلال فترة محددة، كما يساعد تخطيط الوقت على تجنب الهدر في الموارد المحدودة بما فيها الوقت، وبالعودة إلى نتائج دراساتنا الحالية نجد أنها تتشابه مع دراسة كل من (Jason Grisson 2015) في اهتمام الأفراد العاملين بتحديد الأولويات الوظيفية، ودراسة (ابتسام حلواني وآخرون 1995) و(السواط، والعتيبي 1998) فيما تعلق باهتمام أفراد العينة بالتخطيط للوقت وضرورة الالتزام بالوقت المحدد من خلال جدولة الأعمال زمنياً، ووضع جدول زمني للمهام المراد إنجازها مع إعطاء أهمية قصوى للالتزام بالوقت لانجاز الأعمال، كذلك اتفقت مع دراسة (Lisa Peterson 1997) في مسألة أن الإدارة الفعالة للوقت تتم عبر تحديد الأهداف والأولويات وزيادة الانضباط الذاتي، لكن اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة (السواط، والعتيبي 1998) في جزئية أن أولويات العمل والوقت المخصص لانجازه غير واضحة لدى العاملين، بينما اتفقت مع دراسة (Akua Ahyia and Others 2014) في كون إدارة الوقت تقلل من سوء الفهم والارتباك عند القيام بالواجبات الأساسية والمهام في المواعيد المحددة، وأن إدارة الوقت تتوقف على قدرة الفرد على تخطيط وجدولة ومتابعة مسارات الأنشطة والالتزام بالإطار الزمني للمهام من البداية إلى النهاية، كما تقاطعت مع دراسة (Nor Lela Ahmed and Others 2012) في أن فعالية المؤسسة تتوقف على فعالية العاملين بها في إدارة أوقاتهم.

ب. بالنسبة لتنظيم الوقت (Time Organizing)

يهتم تنظيم الوقت بوضع جميع الموارد في خطة لتحقيق الأهداف وترتيب جميع الأنشطة المقرر إنجازها وتجميع الموارد لتسهيل تحقيق الأهداف المحددة، وتحديد وقت البدء والانتها من أي نشاط، ووضع الأهداف في تسلسل هرمي وفقا لدرجة أهميتها، وفي إطار نتائج دراستنا الحالية نجدتها تتقاطع مع بعض الدراسات، مثل دراسة كل من (هيثم حمود الشبلي وآخرون 2009) و(عاصي أحمد وآخرون 2008) اللتين أكدتا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الصناعية ووقت العمل، وأن عدم توافر العدد والأدوات المناسبة التي تسهل أداء عامل الصيانة تسبب ضياعا كبيرا في وقت العمل، واتفقت أيضا مع دراسة (خالد محمود، وصباح يعقوب 2013) عندما خلصت إلى أن العاملين يحاولون تنظيم الوقت المخصص للعمل بشكل سليم وموضوعي من خلال الاستفادة من أوقات العمل في أداء المهام الموكلة إليهم بأفضل ما يمكن، وتطابقت دراسة (عبد المجيد نجم 2014) مع دراستنا في قضية أن الإسراف والهدر في استخدام الموارد نتيجة الاعتماد على الخبرة الشخصية وعلى التجارب السابقة دون الاعتماد على الطرق العلمية.

ج. بالنسبة للرقابة على الوقت (Time Controlling)

إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول الزمنية أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفعالية الوظيفية والتنظيمية لتحقيق الهدف كما خطط له، ومقارنة الإنفاق الحقيقي للموارد بالخطط والجداول الزمنية، وقد توافقت نتائج دراستنا الراهنة مع دراسة (عبد المجيد نجم 2014) الذي أكد وجود فرق واضح بين وقت المسار والوقت الفعلي للإنجاز، نتيجة للافتقار في استخدام أساليب بحوث العمليات، وأيضا ضعف المتابعة وعدم معالجة الانحرافات في أوقاتها المحددة، بينما اختلفت دراستنا مع الدراسة ذاتها التي توصلت إلى عدم وجود نظام لتقارير تقدم الإنجاز، وقد اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة (Michèle 2003) في أن ساعات العمل المسائية هي الأكثر حرية للخروج من العمل لنقص الضغط المهني.

3. تحليل النتائج في ضوء النظريات العلمية

أ. بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية (Classical School)

جاءت نتائج دراستنا متوافقة إلى حد ما مع نظرية الإدارة العلمية من حيث التخطيط المسبق لوقت إنجاز المهام من حيث البداية والنهاية، وهذا يتطابق مع المبادئ التي أرساها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) التي تؤكد على ضرورة تحديد الوقت اللازم لأداء كل مهمة ووضع خطة مسبقة لكيفية أداء العاملين للمهام المسندة بكل دقة وارتياح، مما يقلل من درجة ارتباك العاملين أثناء تأديتهم لأنشطتهم، بينما تختلف النتائج المتحصل عليها مع النظرية ذاتها في عدم إتباع العمال للأساليب العلمية لإنجاز المهام ما يجعلها تطول عن الوقت المبرمج لها أحيانا، من جانب آخر؛ استنتجنا احترام عمال المؤسسة للمبادئ التي أرساها جلبرث (Gilbreth) للاستفادة المثلى من الآلة لإنجاز الأداء الوظيفي في أسرع وقت وبأقل جهد ممكن، من خلال حرصهم على قرب المعدات وتثبيتها في مكان محدد، في حين

وجدنا أن المؤسسة ميدان الدراسة لا تعتمد على قائمة للأعمال كما طورها هنري جانت (Henry Gantt) لمقارنة الوقت المخطط للعمل بالوقت الذي يستغرقه فعليا، ومعرفة مدى التقدم في انجاز المهام والأنشطة ومعالجة الانحرافات والمشاكل في الوقت المناسب، وتتوافق النتائج المتحصل عليها فيما يتعلق بتحديد المشرف للطريقة المثلى للأداء مع نظرية العملية الإدارية لهنري فايول (Henry Fayol) الذي دعا إلى ضرورة وجود مشرف يعمل على شرح الأهداف وتحديد كمية ونوعية العمل وطريقة أدائه والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال، كما تطابقت دراستنا مع ما تفترضه النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max Weber) التي حاولت استغلال الوقت عبر الرقابة الصارمة على العاملين في ضوء القوانين واللوائح التنظيمية والعقلانية في السلوك وفرض الانضباط لتسريع الأنشطة وتقديمها في مواعيدها المحددة، وهذا ما لمسناه بتوجيه المشرف إنذار للعاملين عند التأخر عن وقت إنجاز المهام وعدم التساهل معهم عند الخروج قبل الوقت الرسمي.

ب. بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relation School)

يبرز الجانب الإنساني في دراستنا هاته في المرونة التي يبديها المشرف عند التأخر عن الوقت الرسمي، لعدة اعتبارات أهمها بعد الإقامة بالنسبة لبعض العاملين والازدحام المروري وظروف التنقل من مكان لآخر، وهذا ما ألحت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها إلتون مايو (Elton Mayo) من أجل اعتبار التنظيم ليس مجموعة من القواعد والإجراءات الصارمة التي تحكم العمل، بل لا بد من تصميمه على أساس إنساني، مراعية في ذلك الظروف المحيطة بالعامل وضرورة إعطائه فترة للراحة وأخرى للعمل ليعود بعدها أكثر نشاطا وحيوية وراحة نفسية.

ج. بالنسبة للنظرية اليابانية (Japanese Theory)

اختلفت النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته مع مبادئ النظرية اليابانية، حيث اعتبر العمال في المؤسسة ميدان الدراسة أنه لولا الرقابة التنظيمية الصارمة من قبل المشرف لما أنجزت المهام في وقتها المحدد لتلكا العمال عن مسؤولياتهم الوظيفية، وهذا خلافا للنظرية اليابانية التي لا تولي أهمية كبيرة للرقابة الشديدة أو اللصيقة على العمال، بل تعتمد على الرقابة الذاتية التي اكتسبها الفرد من خلال تنشئته الاجتماعية وما تعلمه من مبادئ وقيم كتقديس العمل والوقت، لهذا يمكن القول أن الرقابة الذاتية تساهم في تقويم جهود الأفراد في ضوء مقارنة الخطة الموضوعية والمحدد إنجازها زمنيا بما تم إنجازه من أعمال لمعالجة الانحرافات في الوقت المناسب.

خاتمة:

يستخلص مما سبق؛ أن شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونغاز) تدير أوقات عملها من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، فالتخطيط يربط بين أجزاء الأنشطة الوظيفية ويحدد لكل منها الوقت المناسب لبدايتها ونهايتها، لأن تخطيط المهام يتطلب مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة وأن يتم توزيع

الأوقات عليها إلى أوقات تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأوقات الموزعة مساويا للوقت الكلي، وأن يختار الوقت المناسب لكل مرحلة، مع إدراك أهمية الهدف ضمن الوقت المعطى له، أما التنظيم فإنه يشكل حلقة الوصل بين وظيفتي التخطيط والرقابة على الوقت، ويعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل وتبسيط إجراءاته وتسهيل قيام العاملين بمهامهم الوظيفية وفقا للأوقات الموزعة عليها في المرحلة السابقة، في حين أن الرقابة هي عملية شاملة ومتكاملة بالغة الأهمية ليس فقط من وجهة نظر علاجية (معالجة القصور والانحرافات) ولكن الأهم من وجهة نظر وقائية التي تخضع لتصورات ارتقائية لتفعيل الوقت (Time Effective) واستخدامه بشكل علمي وعملي سليمين في المؤسسة الجزائرية.

قائمة المراجع:

أولا - المراجع باللغة العربية:

- حمودة، عبد الناصر محمد. (2003). دليل المدير العربي لإدارة الوقت. القاهرة. مصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية.
- علوان، قاسم نايف، وإحميد، نجوى رمضان. (2009). إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات). (ط1). عمان. الأردن. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى. (2005). إدارة الوقت (النظرية والتطبيق). (ط1). عمان. الأردن. دار جريب للنشر والتوزيع.
- الشماع، خليل محمد حسن، وخضير، كاظم محمود. (2007). نظرية المنظمة. (ط3). عمان. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخضير، محسن أحمد. (2000). الإدارة التنافسية للوقت. (ط1). القاهرة. مصر. إيتراك للطباعة والنشر.
- خضير، كاظم حمود الفريجات وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة). عمان. الأردن. اقرأ للنشر والتوزيع.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Licette, Charline (2008). Apprendre A Gérer Son Temps, Eliminez Les Voleurs De Temps. (3 éd). Paris. France. éditions Studyrama.
- Seiwert, Lothar (1991). Du Temps Pour L'essentiel. Paris. France. Editions