

إدارة الوقت وأثرها في تحسين الإنتاجية

في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى*

د. صباح انور يعقوب

مدرس، كلية الحدياء الجامعة، الموصل

خالد عثمان محمود

مدرس مساعد، المعهد التقني - نينوى، الموصل

المستخلص

تعد إدارة الوقت من المفاهيم التي تم التركيز عليها في الآونة الأخيرة وذلك لأهمية هذا المفهوم الذي يتضمن مفهوم الوقت والذي له دور كبير وحيوي في حياة الإنسان ودوره المهم في حياة الشركات الصناعية كانت أم خدمية من خلال تنظيم أوقات عملياتها الإنتاجية وتوفير الأوقات غير المستغلة.

لذا يركز هذا البحث على مفهوم الوقت وأهميته وإدارته ومراحل إدارة الوقت، فضلاً عن توضيح مفهوم الإنتاجية وأهميتها وأساليب تحسينها في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين في الشركة والذين بلغ عددهم (٧٠) فرداً في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والتنفيذية).

لقد توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين إدارة الوقت وتحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة، وقدم البحث عدداً من التوصيات كان أهمها ضرورة وجود وحدة أو قسم لإدارة الوقت في الشركة المبحوثة تساعد في تسجيل أوقات العمل وتحليلها وتنظيمها والإنتاج فيها بما يمكن الشركة من تحسين إنتاجيتها.

(*) تم استلام البحث في ٢٣/٤/٢٠١٢ وحصل على قبول النشر في ٢٩/١١/٢٠١٢.

Time Management and its Effect on Productivity Improvement

in The State Company for Drugs Industry and Medical Appliances in Nineveh

Dr. Sabah A. Yaqub

Lect., Al-Hadbaa University College, Mosul

Khaleda O. Mahmood

Asst. Lect., Technical Institute- Nineveh, Mosul

Abstract

Time Management is considered as one of the concepts which have been focused on recently for it includes the concept of time which plays a vital role in human life and in the progress of companies' whether industrial or service via organizing production operation time and saving unutilized times.

This research focuses on identifying the time concept, importance, management, and management stages, also the meaning and importance of productivity and its improvement methods in the state company for drugs industry and medical appliances in Nineveh by collecting the opinion of (70) employees at the (upper, middle, and lower) levels.

The research comes up with many results. The most important one that there is significant relationship and effect between time management and productivity improvement, the research presents a number of recommendations, the most important one that there must be a time management unit or department at the company under research helps in recording, analyzing and organizing the times of work and production to improve the productivity of the company

المقدمة:

العمل الإداري هو نشاط يسعى لتحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة. وتحقيق الأهداف مرتبط بجدول زمني وخطة محددة ولا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديره إلا إذا كان في حدود الوقت المطلوب.

والعمل الإداري يتطلب جهداً وتفكيراً ذهنياً في مراحل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وكلما ترقى المدير أو المشرف إلى منصب أعلى ركز دوره على اتخاذ القرارات أكثر من تركيزه على العوامل الأخرى المؤثرة في عملية الإنتاج وعندها تنشأ لديه مشكلة في إدارة الوقت اللازم لإنجاز الأعمال أو المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد. وهناك صراع قائم بين المشاركة التنظيمية والفنية في الأعمال.

وتتركز الجهود على المشاركة التنظيمية بعدها شيئاً متميزاً من الإسهام الفني للتنفيذيين أو العاملين، ويعني ذلك أنهم يتعاملون بطريقتين هما: (ليكساندر، ١٩٩٩، ٥١)

أولاً: اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، أن توقيت اتخاذ القرار من أهم العوامل المساهمة في دعم عملية اتخاذ القرار للحصول على النتائج المستهدفة، ولا يمكن الاعتماد على محتوى القرار فقط وتجاهل الوقت المناسب لاتخاذ القرار وإصداره.

ثانياً: معالجة المشاكل والموضوعات المطروحة بالتسلسل السليم في الوقت السليم، فغالباً ما يهتم المدراء التنفيذيون بعنصر التنفيذ، ويطلبون وقتاً إضافياً.

بناءً على ما تقدم فقد تضمن البحث أربعة مباحث، جاء المبحث الأول منها بعنوان منهجية البحث وتضمن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث فيما تناول المبحث الثالث الإطار العملي وتضمن الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول

منهجية البحث

يمكن تناول منهجية البحث من خلال المحاور الآتية:

أولاً: مشكلة البحث

لا ريب أن الإدارة الفعالة على اختلاف تفرعاتها ظاهرة بارزة في المجتمعات الحديثة، وبما أن الوقت يعد من أعظم الموارد المتاحة للإنسان، فإن إدارته بمثابة القاعدة التي لا يقوم بنيان إداري من دونها.

من هذا المنطلق وجد الباحثان من خلال الزيارات الميدانية التي قاما بها إلى الشركة المبحوثة^(*) عدم وجود وحدة أو شعبة لإدارة الوقت تقوم بتسجيل الأوقات وتحليلها وتنظيمها لكل الأعمال في الشركة سواء كانت إدارية أو فنية، إذ لاحظ الباحثان وجود خلل واضح في أوقات تنفيذ المهام الإدارية في أقسام ووحدات الشركة، فضلاً عن وجود ضعف في تسجيل أوقات العمليات الإنتاجية وتحليلها وتنظيمها، الأمر الذي يؤدي إلى عدم توفير في أوقات هذه المهام والعمليات بما ينعكس سلباً على إنتاجية الشركة.

ويمكن تأطير مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- هل يقوم المدراء والمشرفون في الشركة المبحوثة بتسجيل أوقاتهم وأوقات العاملين لديهم وتحليلها وتنظيمها؟
- ٢- كيف يمكن للشركة المبحوثة التخلص من الهدر والضياع في الوقت خلال العمليات الإنتاجية؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين إدارة الوقت وتحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة؟

(*) قام الباحثان بزيارات ميدانية للشركة للفترة من ٢٠١١/٧/٥ إلى ٢٠١١/٨/٣١.

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في التعرف على مفهوم الوقت وإدارة الوقت ومراحلها، فضلاً عن التعرف على نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة الوقت من خلال مراحلها والإنتاجية للشركة المبحوثة من خلال أساليب تحسينها وتحليل هذه النتائج وتقديم المقترحات اللازمة بشأنها، الأمر الذي سوف يساعد الشركة المبحوثة في تحسين إنتاجيتها بالوصول في أداء العمليات الإنتاجية فيها إلى مستوى أفضل، وذلك من خلال تخفيض الهدر والضياع في أوقات العمليات سواء كانت إدارية أو فنية، وهذا الأمر ينطبق على كافة الشركات خدمية كانت أم صناعية، لذلك فمن الأمور المحفزة على هذا البحث أن الحاجة أصبحت ضرورية لمعالجة هذا الخل وإتباع المنهج العلمي الصحيح وذلك من خلال تصحيح النظرة إلى الوقت وكيفية التعامل معه.

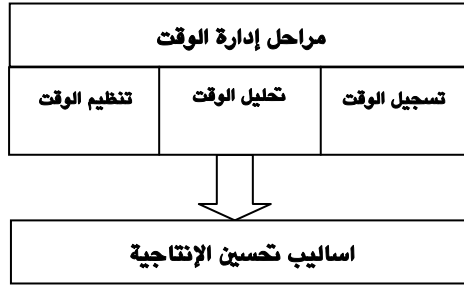
ثالثاً: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

- ١- بيان مفهوم الوقت وإدارته وأهميته.
- ٢- التعرف على مفهوم وأهمية الإنتاجية وأنواعها وأساليب تحسينها.
- ٣- قياس تأثير إدارة الوقت في تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة وتحليل العلاقة بينهما.
- ٤- تقديم المقترحات اللازمة والتي من شأنها أن تساعد في تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة.

رابعاً: نموذج البحث الافتراضي

اعتمد البحث أنموذجاً افتراضياً يوضح العلاقة والتأثير بين إدارة الوقت وذلك من خلال مراحلها والإنتاجية من خلال أساليب تحسينها في الشركة المبحوثة وباتجاه واحد لهذه العلاقة، وكما موضح في الشكل (١).



شكل (١)

انموذج البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثين.

خامساً: فرضيات البحث

تبنى البحث الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الوقت والإنتاجية ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية تتضمن كل منها وجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة الوقت والمتمثلة في (تسجيل الوقت، تحليل الوقت، وتنظيم الوقت) وأساليب تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

هناك تأثير معنوي لإدارة الوقت في الإنتاجية، وتنطبق عنها ثلاث فرضيات فرعية تنطوي كل منها على (وجود تأثير معنوي لمراحل إدارة الوقت آنفة الذكر في أساليب تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة).

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف مجتمع البحث وعينته فضلاً عن المنهج التحليلي الذي تضمن قياس العلاقة وتحليلها والتأثير بين بُعدي البحث باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للتطبيقات الاجتماعية (SPSS).

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم تنفيذ الجانب النظري من البحث بالاعتماد على ما متوفر من المصادر متمثلة في المراجع العلمية كالكتب والمجلات والبحوث ذات العلاقة، والمتوفرة في المكتبات العلمية أو من خلال شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت).

أما فيما يخص الجانب العملي فقد اعتمد البحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة البحث وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، تضمن الجزء الأول معلومات عن الشركة والمنتسبين فيها من خلال العمر ومدة الخدمة والمنصب الوظيفي والتحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة. في حين تضمن الجزء الثاني والخاص بإدارة الوقت بمراحله الثلاثة المتمثلة في (تسجيل الوقت، تحليل الوقت، وتنظيم الوقت) وبواقع (٦) فقرات لكل مرحلة من هذه المراحل. أما الجزء الثالث من الاستمارة فقد خصص للإنتاجية بأساليبها الأربعة وبواقع (٦) فقرات لكل أسلوب.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من الدرجات (١-٥) للاختيارات (لا اتفق بشدة، لا اتفق، محايد، اتفق واتفق بشدة) على التوالي وقد تم إعداد الفقرات الخاصة بإدارة الوقت بالاعتماد على عدة مصادر نذكر منها (كينان، ١٩٩٥، ٤٢) و(اليكساندر، ١٩٩٩، ٣٥) و(القعيد، ٢٠٠١، ٥٧) و(الصرن، ٢٠٠١، ٢٠) و(شحاذا، ٢٠٠٥، ١٤٢) و(الفقي، ٢٠٠٩، ١٦). أما الفقرات الخاصة بالإنتاجية فقد اعتمدت على مصادر عديدة نذكر منها (الشرقاوي، ٢٠٠٠، ١٦) و(القاضي، ٢٠٠١، ٩٥) و(اللامي، ٢٠٠٨، ٦٦) و(محسن والنجار، ٢٠٠٩، ١٦٦) و(بن عنتر، ٢٠١١، ٧٩).

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

يمكن التعرف على الإطار النظري للبحث من خلال المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم إدارة الوقت وأهميته

لغرض التعرف على نحو واضح ودقيق على مفهوم إدارة الوقت وأهميته لابد لنا قبل كل شيء من التعرف على مفهوم الوقت فالوقت ليس الزمن، فالزمن أهم من الوقت، جاء في لسان العرب للعلامة ابن منظور "الوقت مقدار من الزمن معلوم" وقال ابن سيده "الوقت مقدار من الدهر معروف" (ابن منظور، ١٩٩٣، ١٠٧).

إن ظاهرة الوقت ذات بُعدين: بُعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، وبعد اجتماعي وثقافي تتمثل في نظرة أو انطباع مدرك للوقت عن هذه اللحظات المنقضية وعن غيرها من اللحظات الحالية والمستقبلية. وينصب هذا الإدراك غالباً على مدى أهمية هذه اللحظات، وجدوى استخدامها، وكيفية هذا الاستخدام أو البدائل المختلفة التي يمكن أن تخصص لها هذه اللحظات. ومع أن ظاهرة الوقت في بُعدها الطبيعي هي واحدة في العالم كله إلا إن البُعد الثقافي للظاهرة يكاد يجعل لظاهرة الوقت معانٍ أو مفاهيم عديدة، بتعدد الثقافات ونظرتها لأهمية الوقت (شحاذاة، ٢٠٠٥، ٣٢).

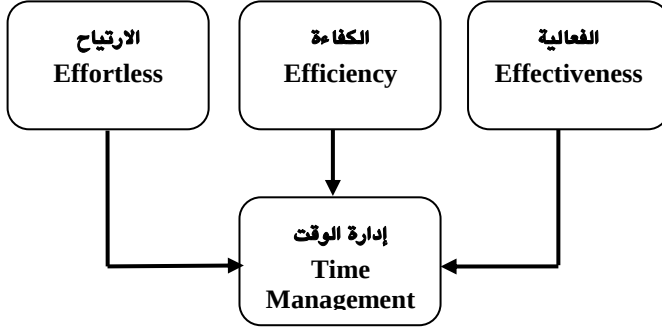
وبغض النظر عن الجدل الفلسفي حول ظاهرة الوقت واختلاف معانيها، إلا إن هناك مجموعة من الحقائق عن الوقت يجب أن تكون واضحة في ذهن القارئ قبل الدخول في أية تفاصيل أخرى: (الفقي، ١٩٩٦، ٦)

- ١- يعد الوقت أندر الموارد أو العناصر المتاحة للفرد وأنفسها على الإطلاق.
- ٢- الوقت هو العنصر الوحيد غير قابل لعملية الاسترجاع.
- ٣- يزيد من أهمية الوقت أي نشاط أو تصرف بشري من المستحيل ألا يتطلب وقتاً وإن استغنى عن بعض العناصر الأخرى كالمواد الخام مثلاً.

- ٤- الإدارة كنشاط بشري منظم تتكون من العديد من الأنشطة الفرعية كالخطط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وكلها تستوجب وقتاً.
- ٥- أن نجاح نشاط إداري معين لا يقاس بحجم الوقت المنفق للتنفيذ، بقدر قياسه في مدى كفاءة المدير وفعاليته في استخدامه للوقت بكفاءة أو إدارته له.

وإجمالاً للقول، فإن إدارة المدير لوقته بكفاءة وفعالية سواء داخل العمل أو خارجه تعد واحدة من أهم مفاتيح النجاح الإداري ما لم تكن أهمها على الإطلاق. وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن التعرف على مفهوم إدارة الوقت التي تعد عنصراً مهماً من عناصر الإدارة الحديثة وهي من العمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، خصوصاً في مجال التحليل والخطط.

وتعتمد إدارة الوقت على عدد محدد من العوامل وبالسيطرة على هذه العوامل تزيد فاعلية وكفاءة الإدارة السليمة للوقت. وتوجد تعريفات عديدة لإدارة الوقت من اشملها تعريف (القعيد، ٢٠٠١، ٢٩٥) الذي عرفها بأنها "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل ومع تطور الحياة وتزايد التوجهات المادية للبشر بدأ تزايد إدراكهم بأن الوقت يمر بسرعة كبيرة، وقد حدا ذلك بالجميع نحو البحث عن طرق فاعلة لإدارة الوقت. ومع تعدد الجهود والتعاريف نحو هذا المفهوم إلا إن الخصائص الثلاث للتعامل مع الوقت أو ما سميت The Effects يعد من أكمل المفاهيم ويشير المفهوم في مجمله إلى ضرورة توافر ثلاث خصائص يجب مراعاتها في النظر إلى الوقت والتعامل معه كما يتضح من الشكل (٢).



شكل (٧)

مكونات الإدارة الفعالة للوقت

المصدر: ماكفرلاند. أيميت ن (١٩٩١)، مكونات الإدارة الفعالة للوقت: إجراءات السكرتارية- إدارة المكاتب والأنظمة الآلية، ترجمة: أميرة نبيل عرفة، مراكز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC)، القاهرة، ص ٧٠.

ويتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاثة أسس عامة تميز الإدارة الفعالة للوقت ينبغي على أي فرد أن يراعيها عند تعامله مع وقته سواء في العمل أو في بقية الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذه العناصر تتناول أسس التعامل مع الوقت وتصف كيف يستطيع المدير أن يتحكم في هذا العنصر النادر، وهذه العناصر:

- كون التعامل مع الوقت كفاءةً Efficient بمعنى أن يحقق المطلوب بأقل كلفة أو أقل قدر من الضياع.
- كون التعامل مع الوقت فعالاً Effective بمعنى أن يحقق التأثير المحدد والمرغوب فيه.
- كون التعامل مع الوقت مريحاً أو غير مجهود Effortless بمعنى أن يتم التعامل مع الوقت بأسلوب طبيعي سهل أو مريح أو من دون شعور بالضغط النفسية والجسمانية، إن إدارة الوقت باختصار شديد تتركز في اكتساب المدير لهذه العناصر، أو كيفية تطبيقها على روتين العمل والحياة اليومية.

ويمكن القول أن إدارة الفرد لوقته (PTM) Personal Time Management هي كل ما يتصل بالتحكم في استخدامه لكل مورد متاح له، وهو الوقت ومع الأهمية أو الحساسية الشديدة لعنصر الوقت إلا إنه من أكثر عناصر الإنتاج التي يسيء كثير من المدراء تقديرها.

ويرى (العلاق، ٢٠٠٩، ٥٨) أن إدارة الوقت بشكل فعال يستلزم من المدير إتباع وظائفه واحترامها بدفة عند التعامل مع الوقت ويشير بوضوح إلى أن وظائف المدير المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة هي التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف المنشودة ويجعله قادراً على إدارة وقته واستغلاله بشكل سليم وفعال. عليه نجد إدارة الوقت بالنسبة للمدير أو العاملين بصورة عامة تعد من الأولويات التي يجب الالتزام بها وذلك من خلال تسجيل الوقت وتحليله وتنظيمه بشكل سليم وفعال ليتمكن العاملون من تحسين أعمالهم.

ثانياً: خطوات إدارة الوقت

يمكن تحديد خطوات إدارة الوقت بالشكل الآتي:

(حامد، ١٩٩٩، ٤٢) و(هاينز، ٢٠٠٠، ٤٢) و(برس، ٢٠٠١، ٨٥) و(كندرسلبي، ٢٠٠١، ٥٠) و(الفقي، ٢٠٠٩، ٥١)

١- تسجيل الوقت: إن الفلسفة الأساسية التي يبنى عليها (تسجيل الوقت تقوم على ركنين هما: التعرف على طرق انقضاء الوقت، والكلفة المالية التي تتحملها الشركة للوقت وحساب التكلفة الحقيقية للوقت بالنسبة للشركة لابد من أن يتضمن، فضلاً عن الراتب أو أجر الوظيفة، أية تكاليف أخرى تتحملها الشركة لقاء أشغالها. ويتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة ولذا فإن الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، وذلك بغية التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر مما هو مفروض بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها، وتلك التي يستغرق وقتاً أقل، بهدف توجيه الاهتمام إليها. ولا شك في أن الهدف من

التسجيل هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وإبراز الأنشطة المهمة والأنشطة غير المهمة، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى وزيادة الوقت المخصص للآخرى بهدف التعرف على مضيعات الوقت وما يخضع منها لسيطرة المدير وأي شخص آخر.

٢- تحليل الوقت: إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت تمهيداً لإعادة تنظيمه ومن ثم فبعد تسجيل الوقت لابد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإدارته لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستهلك الوقت. وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه، فإن هذه المراجعة لن تجدي إذا لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل للوقت، سواء على صعيد تحديد الأهداف والأولويات أو على صعيد السيطرة على الوقت.

٣- تنظيم الوقت: يقول كلير أوستن "رأيت من واقع الحياة أن أكثرنا لا يحسن استغلال الوقت بفاعلية" وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة أو التسلية، والبعض يظن أن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له وذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزناً، وهذه المفاهيم تنتشر في وطننا العربي بشكل عام. هذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لمدة ساعات فإننا لن ننتج ولن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يهدر لنا أوقاتنا.

إن الفوائد كبيرة وكثيرة منها ما هو مباشر وتجد نتائجه في الحال ومنها ما تجد نتائجه على المدى الطويل لذلك عليك ألا تستعجل النتائج من تنظيمك للوقت. ومن فوائد تنظيم الوقت: (كندر سلي، ٢٠٠١، ٥٠)

١- الشعور بالتحسن بشكل عام في حياتك.

٢- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة إذ يسمح لك بإيجاد وقت للاجتماعات والترفيه، إدارتك السليمة لوقتك تجعل لديك متسعاً من الوقت للالتفات إلى عائلتك، وأصدقائك، ويساعدك على تنمية نشاطاتك الاجتماعية فضلاً عن وفرة القراءة والترفيه.

٣- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي.

٤- أنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية.

٥- تحسين إنتاجيتك بشكل عام.

٦- تحقيق نتائج أفضل في العمل.

٧- تحسين نوعية العمل.

إن تنظيم الوقت مسألة شخصية ترتبط بالشخص نفسه فهو الذي يحدد أوقات الجد وأوقات الترفيه والراحة، والتنظيم يهدف فقط إلى تحقيق أفضل إنجازات وتخفيف الضغوط عن كاهل الشخص وكذلك إتاحة وقت له كي يطور نفسه ويتعلم ويمارس هواياته، تنظيم الوقت لا يعني الجدية التامة هو فقط وهو يعني التنظيم في كل شيء حتى الترفيه يصبح منظماً وموجهاً أيضاً. وتنظيم الوقت لا يعني أن تصبح آلة تنفذ الأعمال المخطط لها فقط، إن التنظيم يجب أن يكون مرناً حتى لا تصبح كالآلة، فنحن مهمماً أن نتوقع الاهتمام أو التطوير الذاتي ونحوه، فلا يمكننا ذلك من دون وجود تنظيم محكم للوقت.

ثالثاً: مفهوم الإنتاجية وأهميتها

تعد الإنتاجية مقياس لكفاءة العنصر البشري وفعاليتته والجهد المبذول للعامل في تحقيق كمية الإنتاج وحسن استخدام الموارد والإمكانات الأخرى المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة في أوقات محددة وبكميات محددة والجودة المطلوبة، معبراً منها بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

إن بروز عنصر العمل في هذا المفهوم يرجع إلى اعتبارات عديدة مهمة من بينها: (بن عنتر، ٢٠١١، ٥٠)

- سهولة قياس إنتاجية العمل مقارنة بإنتاجية عناصر الإنتاج الأخرى.
- الدور المتميز لعنصر العمل في العملية الإنتاجية بعدّه مقياس للكفاءة ومؤشر للتطور الذي تحرزه الوحدة الإنتاجية.
- عدّ إنتاجية العمل من دون عناصر الإنتاج الأخرى يرجع إلى العلاقة القائمة بين العمل ومستوى المعيشة، فارتفاع مستوى المعيشة يتوقف أساساً على مدى التطور والنمو الذي تحقّقه إنتاجية العمل.
- لا يعبر هذا المفهوم عن العلاقة بين الإنتاج والعمل المستخدم في تحقيقه فقط ولكنه يعكس كل العوامل الأخرى التي تؤثر في العملية الإنتاجية، كالعوامل الفنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية - وغيرها إذ إن كل هذه العوامل وغيرها تؤثر في الإنسان ومن ثم تنعكس على العملية الإنتاجية ذاتها.

ولغرض التطرق إلى مفهوم الإنتاجية نذكر بعضاً مما طرحه الكتاب في هذا الجانب، إذ يشير (Heizer & Render, 2004, 13)، إلى أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة.

ويبين (اللامي والبياتي، ٢٠٠٨، ٣٩) أن الإنتاجية هي مقياس لحسن استغلال الأمور والإنتاج للسلع والخدمات وينبغي الأخذ بنظر الاعتبار حساب المخرجات والمدخلات الجيدة المطابقة للمواصفات فقط وحذف الرديء منها كي لا يؤثر على نسبة الإنتاجية.

ويعبر عن الإنتاجية من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الإنتاجية الكلية - PM} = \frac{\text{مجموع المخرجات OT}}{\text{عوامل فرعية من المدخلات IM}} \times 100$$

(طاقة، عمال، مواد)

ويوضح (محسن والنجار، ٢٠٠٩، ٢٤) أن الشركات تقارن إنتاجيتها لإحدى السنوات مع إنتاجية سنة أو سنوات سابقة وذلك بهدف تقويم أداء العمليات أو لمقارنة إنتاجيتها مع الشركات المنافسة أو مع الإنتاجية الكلية على الصعيد الوطني إذ على الصعيد الوطني تعد الإنتاجية مؤشر لمستوى المعيشة والسبب في ذلك يرجع إلى أن زيادة نسبة المخرجات لكل ساعة عمل تمكن القوة العاملة من الحصول على مستوى دخل أعلى ومن ثم تحسن مستوى معيشتهم والعكس صحيح فإن انخفاض مستوى الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض مستوى المعيشة. كما أن الكفاءة الإنتاجية تتمثل في مدى قدرة الشركة على الاستفادة من إمكانياتها في التوفيق بين عناصر الإنتاج التي بحوزتها حتى يتمكن من إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة وخلال فترة زمنية معينة وعلى وفق المواصفات المحددة، أي بمعنى تحقيق أعلى قدر ممكن من الإنتاجية نتيجة الاختيار الأمثل لعناصر الإنتاج الأكثر ملائمة وتطوراً وتأهيلاً لاستغلالها في العملية الإنتاجية. أما الإنتاجية فلا يمكن تصورها مطلقاً بشكل نظري على أنها "تمثل التكاليف الأمثل بين عناصر الإنتاج لتحقيق الإفادة الكاملة منها بحيث يؤدي ذلك إلى أفضل إنتاج بأقل تكلفة. أي بمعنى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية نتيجة الاستغلال الأمثل لكل عناصر الإنتاج والتكاليف، وهذان اللفظان التكاليف والاستغلال مترادفان ألا وهو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية.

رابعاً: اساليب تحسين الإنتاجية

إن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية لا يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية والأخذ بكل ما من شأنه تطوير الشركات عموماً والصناعية خصوصاً وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية والوطنية.

إن الطريق السليم والفعال لتحسين الإنتاجية لابد أن يبنى على إدراك وتقدير أهمية العناصر الآتية: (علي ومرسي، ٢٠١٠، ٧١-٧٢)

- الطاقات والموارد المتاحة للشركة.
- الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة.
- المنافسة والأوضاع السوقية السائدة.
- الطلب الفعال على المنتجات الصناعية.

ويتم تحقيق العناصر السالفة من خلال عملية تنظيمية محكمة على المستويات كافة واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة من الحلول التي يختص بعضها بالناحية الفنية والآخر بالناحية الاقتصادية والثالثة بالناحية الإنسانية والتي يتم معالجتها مجتمعة من دون انفراد تدريجياً.

وفيما يأتي هذه الأساليب: (بن عنتر، ٢٠١١، ٢٤) و(القاضي، ٢٠٠١، ٤٧) و(كيلادا، ٢٠٠٤، ٢٣٥)

١- توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف ودقة تحديدها:

وذلك بتهيئة الجو المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية وتخطيط برامج تنفيذها لاسيما فيما يتعلق بتوفير كل الشروط الإدارية والتنظيمية الأخرى الكفيلة ببلورة الأهداف إلى واقع ملموس من حيث توفير التجهيزات والمعدات وتشغيلها بالشروط المثلى والاهتمام بمجالات استخدامها في العملية الإنتاجية، أو التركيز على عنصر التحفيز لأنه أساسي لكل أنماط السلوك الإنساني وخاصة ما يتعلق بمكافأة العمال وتشجيعهم والاعتراف بجهودهم وإتاحة فرص التعليم والتدريب وتوفير الجو التنفسي الملائم والأمن الاجتماعي والصناعي من المعاشات والخطط الصحية والمكافآت والمشاركة في صنع القرار وغيرها من الأمور الأساسية المساعدة على تحقيق رفع مستوى الإنتاجية لشركاتنا.

٢- تحسين أساليب الإدارة:

- يتم ذلك بالتركيز على النقاط الآتية: (بن عنتر، ٢٠٠٢، ٧١٩)
- اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة المشاركة والمسئولة عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها واستخدامها استخداماً فعالاً.
- التخصص في وضع الأهداف المتوخاة في تطبيقها وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها.
- ممارسة وظائفها التي تتمثل في العناصر الخمسة وهي التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة ... والإشراف على تنفيذها.
- وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسة للشركة لتكون أساساً للرقابة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة.
- المرونة والقدرة على العمل من خلال المتغيرات غير المتوقعة ومن خلال النظم واللوائح والقوانين المتاحة والتكيف مع المواقف ومواجهتها بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.
- الرقابة والإشراف على تحديد المشكلات وحلها بصورة ايجابية جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.
- تحقيق الرضا والثقة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى زيادة التعاون والانتماء والولاء والاندماج فيما بينهم.
- الاهتمام بعناصر الإنتاج بدرجة متوازنة بعد أن تكامل هذه العناصر وفعاليتها يعدّ عاملاً رئيساً مهماً في نجاح الشركة.

٣- تدريب العاملين وتأهيلهم:

يعدّ العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة ولا بد من توفير سياسة واضحة للشركة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن إستراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة في الشركات، توفير العمالة اللازمة كما ونوعاً من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل. إلا أن الأهداف العامة للتدريب

وربطها بإنتاجية الشركة تكمن في العلاقة المباشرة بينها وأن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلى على المدى الطويل إلا أنه يجب العناية بهذا النشاط التدريبي الذي يعدّ من أهم أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالشركة لاسيما في المجال الصناعي ويمارس على وفق طرق عديدة ومتنوعة كالتدريب في مكان العمل، والتدريب في المراكز والمعاهد المتخصصة والتدريب بالمناهج الخاصة كما يجب أن يتم من خلال الاحتياجات الفعلية للمؤسسة ومراعاة ما يأتي: (أبو شيخة، ٢٠٠٠، ١٥٧)، (الوليد، ٢٠٠٨، ٦٣)، (الكلادة، ٢٠١١، ١١٨)، (جلاب، ٢٠١١، ٤٦٧).

- أن التطورات التكنولوجية تواليها تحسينات على عمليات الإنتاج مما يستدعي ظهور وظائف جديدة تلغي بعض الوظائف الأخرى، وهذا ما يتطلب تدريب العمال والأفراد على الوظائف المستحدثة من حين لآخر.

- أن الوظائف تتغير وأن العمال ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيتهم أو انتقالهم إلى وظائف أخرى.

- هناك من يلتحق بالعمل لأول مرة وبالتالي يحتاج إلى التهيئة المبدئية للقيام بوظيفته والتعريف بها والتدريب عليها.

- كما أن التدريب يرتبط بهدف مزدوج بالنسبة للعامل والشركة معا لينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للشركة، وهنا يمكن تحديد دور الشركات التدريبية التي تتمثل فيما يأتي:

⊗ تأهيل العاملين لعملية التنمية وتوفيرهم (لتغطية هياكل القوى العاملة اللازمة للقطاعات المختلفة).

⊗ التدريب وإعادة التدريب على وفق الاحتياجات.

⊗ تنمية مهارات العاملين.

⊗ إعداد إطارات قيادية وإحلالها في الأماكن الشاغرة التي نشأت نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو غيرها.

٤- تطوير نظم التحفيز على وفق معايير علمية:

يعدّ التحفيز بشتى صوره من الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للشركة ويتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة الغرض منها تحريك العامل ودفعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلاً وأسلوباً فالمنتج المحفز يسعى دائماً لتطوير وصقل مهاراته ليكون قادراً على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة وكذلك فإن قدرته الفنية وارتباطه بالعمل بفعل الحوافز ستمنحه خاصية الإبداع مما يترك أثراً إيجابية على مستوى الإنتاجية ولصالحها.

وقد يتخذ التحفيز أشكالاً عديدة وأصنافاً مختلفة تتجلى في: (الكلادة، ٢٠١١،

١١٨)

أ- حوافز مادية: تتمثل فيما يأتي:

- مكافأة مادية تتناسب طردياً مع زيادة إنتاجية الفرد كالرواتب ومنح العلاوات والترقيات .
- مكافأة مادية تتناسب طردياً مع مدى مشاركته في العمل الجماعي .
- المشاركة في الأرباح.

ب- حوافز نصف مادية: تتمثل فيما يأتي:

- وجبات مجانية أو (بسعر رمزي).
- رعاية صحية مجانية أو بسعر رمزي.
- الانتفاع بوسائل الترفيه بأسعار منخفضة والانتفاع بوسائل المواصلات الخاصة بالشركة.

• توزيع هدايا عينية في الأعياد والمناسبات.

ت- حوافز معنوية: تتمثل فيما يأتي:

- الاعتراف والتقدير والثناء والمساواة بين العاملين.
- تحسين ظروف العمل ومراعاة الحالة النفسية للعامل.
- توفير كل مستلزمات الحياة من المواصلات والسكن مجاناً.

المبحث الثالث

الإطار التحليلي للبحث

لغرض التعرف على الإطار التحليلي للبحث يمكن تقسيم المبحث إلى المحاور الآتية :

أولاً: وصف مجتمع البحث

تأسست الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، بتاريخ ٢٢/٤/٢٠٠٢ بعد ما كانت مصنعاً تابعاً للشركة العامة لصناعة الأدوية الطبية في سامراء، وتبلغ مساحة الشركة (٣٢٧) دونماً، مقر الشركة يقع على بعد (١٥) كم شمال مدينة الموصل.

والشركة العامة لصناعة الأدوية لديها مصنعان، الأول: مصنع أدوية نينوى الذي بدأ إنشاؤه سنة ١٩٩٢ وتم تشغيله سنة ١٩٩٤، وقامت الشركة باستيراد مكائن ايطالية حديثة خاصة بإنتاج الكبسولات والتحاميل سنة ٢٠٠٠، أما في سنة ٢٠٠١ فقد قامت الشركة بنصب (٥) مكائن لخلط الحبوب، ونصب خطوط قسم البخاخات، والمصنع اليوم يتكون من ثمانية أقسام هي: (الحبوب، والكبسولات، والشراب، والمراهم والتحاليل، وقطرات العيون، والبخاخات، والمضادات الحيوية، والامبولات).

أما المصنع الثاني فهو مصنع المحاليل الوريدية الذي تم افتتاحه سنة ١٩٨٣ وبعد مرور سنة باشر الإنتاج به، وتم دمج المصنعين ليكونا نواة الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

ثانياً: وصف عينة البحث

تم التركيز على الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة في الشركة من المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والتنفيذية) والبالغ عددهم (٧٥) مديراً في الشركة، وقام الباحثان بتوزيع (٧٥) استمارة استبيان عليهم وتم استرجاع (٧٠) استمارة فقط كانت صالحة للتحليل ومن دون أي تدخل من قبل الباحثين إلا عند الضرورة لتوضيح المقصود ببعض فقرات الاستبانة، والجدول (١) يوضح وصفاً لخصائص المستبشرين في الشركة المبحوثة، إذ من خلال العمر يتبين أن أعلى نسبة هي لمن هم بعمر (٤١-٥٠)

سنة وبلغت نسبتهم (٣٩٪) وهذا يبين أن أفراد عينة البحث هم على درجة عالية من الإدراك والاعتزان بما يخدم الجانب العلمي للبحث/ ومن خلال المستوى الإداري يتبين أن (٥٧٪) من أفراد عينة البحث هم في مستوى الإدارة التنفيذية وهذا يدل على أنهم من الأفراد الذين هم على تماس مباشر مع العمليات الإنتاجية والتشغيلية ومن خلال عدد سنوات الخدمة يتبين أن أعلى نسبة لمن لديهم خدمة بين (١٦-٢٠) سنة وبلغت (٣٦٪) مما يدل على مستوى عالٍ من الخبرة لدى هؤلاء، ومن خلال التحصيل الدراسي نجد أن أعلى نسبة هي لحملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم ٥٥٪ وهذا يدل على التأهيل العلمي لعينة البحث.

جدول (١) وصف عينة البحث

العمر

٥١ سنة فأكثر		٤١-٥٠ سنة		٣١-٤٠ سنة		٢٠-٣٠ سنة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٣	١٦	٣٩	٢٧	٣١	٢٢	٧	٥

المستوى الإداري

الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٥٧	٤٠	٢٩	٢٠	١٤	١٠

عدد سنوات الخدمة

٢١ سنة فأكثر		١٦-٢٠ سنة		١١-١٥ سنة		دون ١٠ سنوات	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٦	١٨	٣٦	٢٥	٣١	٢٢	٧	٥

التحصيل الدراسي

دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم معهد	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣	٢	١٣	٩	٥٥	٣٩	٢٩	٢٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث وأنموذجه

بغية التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين مراحل إدارة الوقت بوصفها متغيراً مستقلاً وأساليب الإنتاجية بعدها معتمداً وكما يأتي:

١- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يعرض الجدول (٢) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين إدارة الوقت والإنتاجية إذ توضح النتائج على المستوى الكلي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية يوضحها معامل الارتباط البالغ (٠,٧٤٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذا يفسر قدرة إدارة الوقت بشكل سليم ومنظم على تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة (*).

جدول (٢)

نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الوقت والإنتاجية في الشركة المبحوثة

الإنتاجية	البعد المعتمد
	البعد المستقل
٠,٧٤٧	إدارة الوقت

$$P < 0.05$$

$$N=70$$

(*) هذا الجدول والجداول الآتية من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب الالكتروني.

وبهدف الوصول إلى نتائج تفصيلية بين مراحل إدارة الوقت وأساليب تحسين الإنتاجية فقد تم تحليل علاقات الارتباط الموضحة في الجدول (٣) وعلى النحو الآتي:

جدول (٣)

نتائج علاقات الارتباط بين مراحل إدارة الوقت وأساليب تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة

تطوير نظم التحفيز	تدريب العاملين	تحسين أساليب الإدارة	توفير الظروف الملائمة	أساليب تحسين الإنتاجية
				إدارة الوقت
٠,٥٣٧	٠,٦٢٠	٠,٦٦٠	٠,٦٤٦	تسجيل الوقت
٠,٤٣٢	٠,٢٩٠	٠,٣٥٥	٠,٣٦١	تحليل الوقت
٠,٦٨٨	٠,٥٦٧	٠,٧٢٣	٠,٦٦٣	تنظيم الوقت
٠,٦٨١	٠,٦٢٠	٠,٧٢٦	٠,٦٩٦	المؤشر الكلي

$P < 0.05$

$N=70$

١- العلاقة بين إدارة الوقت وتوفير الظروف الملائمة: يبين الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الوقت وتوفير الظروف الملائمة إذ بلغ المؤشر الكلي (٠,٦٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتراوحت هذه العلاقة بين (٠,٦٦٣ - ٠,٣٦١) وأن أعلى علاقة ارتباط كانت بين تنظيم الوقت وتوفير الظروف الملائمة إذ بلغت (٠,٦٦٣) مما يدل على أن العلاقة الوثيقة بين تنظيم الوقت وتوفير الظروف الملائمة والتي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (بن عنتر، ٢٠٠٢).

٢- العلاقة بين إدارة الوقت وتحسين أساليب الإدارة: يبين الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الوقت وتحسين أساليب الإدارة إذ بلغ المؤشر الكلي (٠,٧٢١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتراوحت هذه العلاقة بين (٠,٧٢٣ - ٠,٣٥٥) وأن أعلى علاقة ارتباط كانت بين تنظيم الوقت وتحسين أساليب الإدارة إذ بلغت (٠,٧٢٣) وهذا يبين العلاقة الوثيقة بين تنظيم الوقت وتحسين أساليب الإدارة والتي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (الفقي، ٢٠٠٩).

٣- العلاقة بين إدارة الوقت وتدريب العاملين: يبين الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الوقت وتدريب العاملين إذ بلغ المؤشر الكلي (٠,٦٢٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتراوحت هذه العلاقة بين (٠,٧٢٣ - ٠,٢٩٠) وأن أعلى علاقة ارتباط كانت بين تنظيم الوقت وتدريب العاملين إذ بلغت (٠,٦٢) مما يوضح أن لتسجيل الوقت علاقة كبيرة في تدريب العاملين مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (الكالدة، ٢٠١١).

٤- العلاقة بين إدارة الوقت وتطوير نظم التحفيز: يبين الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة الوقت وتطوير نظم التحفيز إذ بلغ المؤشر الكلي (٠,٦٨١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتراوحت هذه العلاقة بين (٠,٦٨٨ - ٠,٤٣٢) وأن أعلى علاقة ارتباط كانت بين تنظيم الوقت وتطوير نظم التحفيز إذ بلغت (٠,٦٨٨) مما يوضح وجود علاقة قوية بين تنظيم الوقت وتطوير نظم التحفيز بعدها من أساليب تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة، هذه النتائج تتفق مع (بن عنتر، ٢٠٠٢).

مما تقدم يمكن لنا قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

ب- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

بعد أن تم تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث لابد لنا من تحليل علاقات التأثير بين هذه المتغيرات لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث ، إذ يبين الجدول (٤)، نتائج تحليل تأثير إدارة الوقت في الإنتاجية إذ تدل النتائج على وجود تأثير معنوي لإدارة الوقت في الإنتاجية ويدعم ذلك قيمة (f) المحسوبة والبالغة (٨٥,٦) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٦٨) ويبين معامل التحديد (R^2) أن (٠,٥٥٢) من التحسن في إنتاجية الشركة المبحوثة تفسر إدارة الوقت ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) الذي يبين أن (٠,٧٤٢) من التغير في إنتاجية الشركة المبحوثة هو نتيجة التغير في إدارة الوقت فيها ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٩,٢٥) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (٢,٣٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

جدول (٤)

نتائج تأثير إدارة الوقت في الإنتاجية في الشركة المبحوثة

F		R^2	إدارة الوقت		البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B1	Bo	
٤,٠٠	٨٥,٦٠	٠,٥٥٢	٠,٧٤٢ (٩,٢٥٠)	٠,٢٣٨ (١,٠٦٠)	الإنتاجية

$$P < 0.05 \quad D.F=(1.68)$$

$$N=70$$

ولغرض الوصول إلى النتائج التفصيلية لتأثير مراحل إدارة الوقت في أساليب

تحسين الإنتاجية فقد تم تحليل هذا التأثير في الجدول (٥).

جدول (٥)

نتائج تأثير مراحل إدارة الوقت في أساليب تحسين الإنتاجية في الشركة المبحوثة

F		R ²	تنظيم الوقت B3	تحليل الوقت B2	تسجيل الوقت B1	B0	البعد المستقل
المتغير	المحسوبة						البعد المعتمد
٢,٧٦	٢٤,٧٩٣	٠,٥٢٥	٠,٨٦٢ (٣,٦٠٨)	٠,٠٥٩ (٠,٣٤٥)	٠,٣٠٧ (٢,٥٢٧)	٠,٤٦٨ (١,٧٢٣)	توفير الظروف الملائمة
٢,٧٦	٣٢,٧٩٠	٠,٥٩٤	٠,٨١٤ ٣,٦٨٩	٠,١٦٨ ١,٠٣٦	٠,٣٣٧ (٢,٥٢٧)	٠,١٠٩ (٠,٤٠٢)	تحسين أساليب الإدارة
٢,٧٦	١٧,٤٣٤	٠,٤٣٨	١,٠٠٢ ٣,٨٥٠	٠,١١٢ (٠,٥٤١)	٠,٤١٣ (٢,٦٢٩)	٠,٦٨٤ ٢,٢٧٦	تدريب العاملين
٢,٧٦	٢١,٤٤١	٠,٤٩٤	٠,٣٥٥ ١,٤٤٨	٠,٣٧٨ ٢,٠٣٢	٠,١٧ ٠,٠٨	٠,٢٧٠ ٠,٩٧٠	تطوير نظم التحفيز

P< 0.05 D.F=(1.68)

N=70

() تشير إلى قيمة (T) المحسوبة

إن يشير معامل التحديد (R²) إلى أن (٠,٥٢٥) من التباين في توفير الظروف الملائمة تفسره متغيرات إدارة الوقت ويدعم ذلك قيمة (f) المحسوبة (٢٤,٧٩٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبدرجتي حرية (١,٦٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يؤكد تأثير إدارة الوقت في توفير الظروف الملائمة للعاملين، أي إن إدارة الوقت بشكل سليم سوف يوفر الظروف الملائمة للعاملين في الشركة المبحوثة، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية الشركة بعد أن توفير الظروف الملائمة هي إحدى أساليب تحسين الإنتاجية.

ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات الجزئية لمتغيرات إدارة الوقت في توفير الظروف الملائمة نجد إن تنظيم الوقت أسهم أكثر من غيره من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في توفير الظروف الملائمة وتأثير معنوي لمعامل الانحدار (B3) الذي بلغت قيمته (٠,٨٦٢) بدلالة قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٣,٦٠٨) والتي هي أكبر من قيمتها الجدوليه البالغة (٢,٣٩)، وهذا يبين أن تنظيم الوقت يساعد العاملين في الشركة المبحوثة، بشكل كبير على توفير الظروف الملائمة للعمل مما يساعد بدوره على تحسين إنتاجيتهم الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الإنتاجية الكلية للشركة المبحوثة.

والكلام نفسه للمتغير الفرعي الأول من أساليب تحسين الإنتاجية ينطبق على بقية الأساليب الفرعية والمتمثلة بـ (تحسين أساليب الإدارة، وتدريب العاملين وتطوير نظم التحفيز)، وعلى وفق النتائج المؤشرة في الجدول (٥) أزاء كل منها، إذ يتبين لنا أن إدارة الوقت بشكل سليم وموضوعي له تأثير كبير في تحسين إنتاجية الشركة من خلال تحسين أساليب الإدارة وتدريب العاملين وتطوير نظم التحفيز.

هذه النتائج تتفق مع أغلب الدراسات الخاصة بإدارة الوقت ومنها دراسات: (الصرن، ٢٠٠١) و(شحاذه، ٢٠٠٥) و(العلاق، ٢٠٠٩).

مما تقدم يمكن قبول فرضية البحث الثانية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يمكن التعرف على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والمقترحات التي خرج بها بالاعتماد على الجانب العملي من خلال المحورين الآتيين:

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى ما يأتي:

- ١- تبين للباحثين من خلال الزيارات الميدانية إلى الشركة المبحوثة أن العاملين بشكل عام والمدراء منهم بشكل خاص يحاولون تنظيم وإدارة الوقت المخصص للعمل بشكل سليم وموضوعي من خلال الاستفادة من أوقات العمل في أداء المهام الموكلة إليهم بأفضل ما يمكن.
- ٢- من خلال الزيارات الميدانية تبين أن لدى العاملين في الشركة المبحوثة بشكل عام والإدارة العليا فيها على وجه الخصوص رغبة كبيرة في تحسين إنتاجية الشركة بما يمكنها من تبوء مكانة كبيرة و متميزة في السوق العراقية في مجال صناعيتها.
- ٣- إن تحسين الإنتاجية لا يعتمد فقط على الجهود المبذولة من قبل العاملين وإنما يتعدى ذلك إلى قيام الإدارة العليا في الشركة بتسجيل أوقات العمليات الإنتاجية وتحليلها وتنظيمها.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت بكافة مراحلها والإنتاجية متمثلة بأساليب تحسينها في الشركة المبحوثة من خلال النتائج التي توصل إليها البحث.
- ٥- لإدارة الوقت تأثير معنوي في الإنتاجية للشركة المبحوثة أفرزته نتائج التحليل الإحصائي لأراء عينة من العاملين في الشركة.

ثانياً: المقترحات

توصل البحث إلى المقترحات الآتية:

- ١- يجب على الإدارة العليا في الشركة المبحوثة تهيئة الظروف الملائمة للعاملين بما يساعدهم على تنظيم أوقاتهم وإدارتها بالشكل الذي يضمن لهم أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.
- ٢- ضرورة الاهتمام بأساليب تحسين الإنتاجية من قبل الإدارة العليا في الشركة المبحوثة وإعداد البرامج والدورات التدريبية للعاملين سواء داخل أو خارج الشركة وتوفير الكادر التدريبي الكفاء لغرض الوصول إلى زيادة وتحسين إنتاجية الشركة.
- ٣- توفير وإقامة الدورات التدريبية التي تساعد العاملين في الشركة المبحوثة على الاستفادة من عملية إدارة الوقت في تحسين أساليب العمل وزيادة الإنتاجية وتحسينها.
- ٤- ضرورة وجود وحدة أو شعبه لإدارة الوقت تساعد في تنظيم الدورات التدريبية للعاملين في جانبي إدارة الوقت والإنتاجية فضلاً عن توجيه العاملين لإدارة أوقاتهم وتحسين إنتاجيتهم من خلال التعليمات والنشرات الجدارية والاجتماعات والندوات والإجراءات الإدارية المعتمدة في الشركة المبحوثة.
- ٥- ضرورة منح بعض الصلاحيات والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لشعبة إدارة الوقت في الشركة المبحوثة ورفدها بالكوادر الوظيفية التي تتمتع بالخبرة والمهارة والمعرفة اللازمة للقيام بعملية التخطيط والتسجيل والتحليل والتنظيم لأوقات العمل والعاملين في الشركة.

قائمة المصادر

بعد القرآن الكريم.

أولاً: المعاجم

- ابن منظور، محمد بن مكرم (١٩٩٣)، لسان العرب، تهذيب: علي مهنا، ط ١، دار الكتب العلمية، بيروت.

ثانياً: المجلات والدوريات

١. بن عنتر، عبد الرحمن (٢٠٠٢)، "من أجل تحسين الإنتاجية ودفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ندوة اليوم الدراسي حول الإنتاجية وعقلانية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بكرة، ١٩ تشرين الأول، الجزائر.
٢. حامد، عبد الحليم محمد (١٩٩٩)، "إدارة الوقت في الإنتاج الفكري"، مجلة أبحاث الإيمان، العدد ١٠، الخرطوم، المركز العالمي لأبحاث الإيمان، السودان.

ثالثاً: الكتب

١. أبو شيخة، نادر (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
٢. اليكساندر، روي (١٩٩٩)، أساسيات إدارة الوقت، ترجمة: مكتبة جريس، الجمعية الأميركية للإدارة، الرياض.
٣. برس، يورك (٢٠٠١)، تنظيم الوقت وبرمجة وأولويات، سلسلة الإدارة المثلى، الطبعة العربية الأولى، مكتبة لبنان (ناشرون)، بيروت.
٤. بن عنتر، عبد الرحمن (٢٠١١)، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
٥. جلاب، إحسان دهش (٢٠١١)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦. شحاذة، محمد أمين (٢٠٠٥)، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة- كيف تنجح في إدارة وقتك وبالتالي حياتك، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، السعودية.
٧. الشرقاوي، علي (٢٠٠٠)، إدارة النشاط الإنتاجي - مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٨. الصرن، رعد حسن (٢٠٠١)، فن وعلم إدارة الوقت- كيف يدير الأفراد والمنظمات وقتهم بكفاءة ونجاح؟، الجزء ٢، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
٩. علي، أسامة محمد سيد ومرسي، محمد أبو حسيبة (٢٠١٠)، الطريق للإصلاح إدارة الجودة الشاملة، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر.
١٠. العلاق، بشير (٢٠٠٩)، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. الفقي، إبراهيم (١٩٩٦)، أسرار قادة التميز- دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة، ترجمة: أميرة نبيل عرفة، مراكز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC)، القاهرة.
١٢. الفقي، إبراهيم (٢٠٠٩)، إدارة الوقت، مؤسسة إبداع للإعلام والنشر، القاهرة.
١٣. القاضي، فؤاد (٢٠٠١)، الفعالية والإنتاجية، مكتبة أكاديمية العلاقات الصناعية، القاهرة.
١٤. القعيد، إبراهيم حمد (٢٠٠١)، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
١٥. الكلالدة، طاهر محمود (٢٠١١)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
١٦. كنذرسللي، دورلنغ (٢٠٠١)، تنظيم الوقت - برمجة وأولويات، سلسلة الإدارة المثلى، ط ١، مكتبة لبنان ناشرون، لندن.
١٧. كيلادا، جوزيف (٢٠٠٤)، تكامل الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

١٨. كينان، كيت (١٩٩٥)، **فن تنظيم وبرمجة الوقت**، سلسلة الدليل الإداري، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت.
١٩. اللامي، غسان داود والبياتي، أميرة شكر ولي (٢٠٠٩)، **إدارة الإنتاج والعمليات- مرتكزات معرفية وكمية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٠. ماكفرلاند، أيمن ن (١٩٩١)، **إجراءات السكرتارية- إدارة المكاتب والأنظمة الآلية**، ترجمة: أميرة نبيل عرفة، مراكز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC)، القاهرة.
٢١. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد (٢٠٠٩)، **إدارة الإنتاج والعمليات**، ط ٣، دار وائل للنشر، الأردن.
٢٢. هاينز، ماريون (٢٠٠٠)، **إدارة الوقت**، ترجمة: عبد الله بلال، ط ١، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
٢٣. الوليد، بشار يزيد (٢٠٠٨)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.

24. Hazier, Jay & Render, Barry (2004), **Operation Management**, 7th ed., Prentice Hall, USA.
25. Productivity, (2011) <http://www.hrdiscussion.com>