

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسُ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ
مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِّينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ
اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ
يَعْلَمُونَ < ٥ >

صدق الله العظيم

سورة يونس الآية (5)

الإهداء

إلى من علمتني النجاح والصبر
إلى من افتقدتها في مواجهة الصعاب
ولم تمهلها الدنيا لأرتوي من حنانها
*** أمى ***

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاته
من علمني وعانى الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه
وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانه ليخفف من آلامي
*** أبي ***

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق
ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم
لإرضائي والعيش في هناء...
*** زوجى وابنائى ***

كلمات شكر وتقدير

الشكر كل الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات العليا – والمكتبات-
الأشخاص الذين ساهموا في تقويم الاستبانة.

شموع الشكر تحترق خجلاً

لتضى كلمات عجز اللسان والقلم عنها
تحية إجلال..أقدمها لك..
أيها المربي الفاضل..
يا شمعة..تشتعل لتنير الدنيا..بالعلم والمعرفة..
لتنسج بخيوط الشمس..
جيلا واعداء..يتسلح بنور العلم..ليرسم..بخطوط مضيئة..
أمل اليوم ومستقبل الغد..
وتبقى أقلامنا عاجزة ماذا تقدم لك من عبارات الشكر والتقدير الاحترام..
وما هذه الكلمات المتواضعة الا تعبير بسيط عن تقديري ومحبتى ووفائى لك و
لمجهوداتك الجبارة معى .
سانلين المولى العلي القدير لك التوفيق والسداد وان تزداد تألقاً على تألق وأن يوفئك
الله ويسدد على درب الخير خطاك
أدامك الله لنا..
شمعة مضيئة أبد الدهر..
لك منى كل الاحترام والتقدير.....
استاذى الجليل ب / محمد حسن حافظ

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين ادارة الوقت واداء العاملين بالشركات الخاصة للصناعات الغذائية .
وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام العاملين بالمؤسسات بأهمية ضوابط الوقت وعدم وجود برامج للتدريب من قبل الادارة في مجال ادارة الوقت والاجابه على بعض التساؤلات الخاصه بالموضوع .
وقد قامت الدراسة على مجموعه من الفرضيات من اهمها :-
* ان هنالك علاقه ترابطية ذات دلالة احصائية بين تخفيض وقت العمل والربحيه

*ان الثقافة التنظيمية السائدة لدى الشركات المبحوثة لا تهتم بثقافته الوقت
وضرورة تنظيمه .

*هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين عدم تطبيق ضوابط الوقت
ودوران العمل .

وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي والذي يعتبر احد اساليب
التحليل والتفسير المنظم لوصف الظاهرة ، وتم استخدام برنامج التحليل
الاحصائي (spss) لتحليل ومعالجه بيانات الدراسة وأختبار صحة الفروض .
وقد تم التوصل الى مجموعه من النتائج منها :-

*تسهم ادارة الوقت في تحقيق التوجيه الايجابي للعاملين نحو افضل السبل
واقلمها جهداً لتحقيق الانجاز المطلوب .

*ان هندسة التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للأنتاج .

* ان الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي مبني على اسس علمية تتوافق مع
الاختصاصات والمسؤوليات مما ساعد على دعم تطبيق مفهوم ادارة الوقت وزيادة
فاعلية الاداء التنظيمي لدى الشركات المبحوثة .

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات من اهمها :-

*على ادارة الشركات تخصيص اموال كافية في سبيل تطبيق مفاهيم وانظمة
ادارة الوقت لتحقيق الربحية مستقبلاً .

*على الشركات الاهتمام بالحوافز التي تقدم للعاملين كسياسه للألتزام بعامل
الوقت وتخفيض دوران العمل .

*على الشركات تخصيص ما يلزم من الميزانيات لتدريب العاملين لتحسين الاداء
ورفع كفاءة الانتاج .

Abstract

This study aims to identify the relationship between time management and the effectiveness of employees in private food industrial companies.

The problem of the research can be stated as follows:-

- *Employees in organizations do not pay attention to the importance of time control.

- *Absence of training programs of time management

- *To answer some questions related to the issue .

This study is based on several hypotheses, the most important of which are:-

- *There is a degree of cor-relation between the poor management of work time and profitability.

- *The prevailing organizational culture do not pay attention to the importance of time, and time organization management.

- *There is cor-relation between lack of time control and labor turn-over.

The descriptive analytical approach was adopted in addition to the statistical analyses using the (SPSS) method for analyzing the research data and testing the research hypothesis.

Many findings were reached, the most important of which are:-

- *Time management participates in realizing positive direction to employees.

- *Good organizational engineering saves the time required for production.

- *The organizational structure and job description which are based on scientific methods are help to enforce the concept of time management and increase the effectiveness of the organizational performance.

The research reached a number of recommendations, the most important of which are:-

- *The management of companies provide sufficient funds for application of time management to realize profitability in the future.

- *Companies have to give due concern to the importance of motivations of employees; as a policy for the commitment to time factor and the reduction of employee turn-over.

- *Companies should specify the required budgets for training employees for the improvement of performance and raising the efficiency of production.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	رمز الشكل ومسماه	الرقم
أ	البسمة	1
ب	الاستهلال	2
ج	الاهداء	3
د	الشكر والتقدير	4
هـ	المستخلص	5
ز	Abstract	6
ح	قائمة الموضوعات	7
م	قائمة الاشكال	8
ن	قائمة الجداول	9
ع	المقدمة	10
ف	مشكلة الدراسة	11
ص	اهمية الدراسة	12
ص	اهداف الدراسة	13
ق	منهج الدراسة	14
ق	مجتمع وعينة الدراسة	15
ر	تعريف مصطلحات الدراسة	16
ت	نماذج مقترحة للدراسة	17
ض	الدراسات السابقة	18
د-هـ	هيكل الدراسة	19
	الفصل الاول :	

	ادبيات الدراسة وتشمل :-	
	المبحث الاول :	20
	ماهية الوقت - مفهوم الوقت وانواعه ومفهوم ادارة الوقت واهميتها	
1	ماهية الوقت	
2	مفهوم ادارة الوقت	
6	مظاهر مشكلة الوقت	
8	انواع الزمن (الوقت)	
10	تقسيمات الوقت	
14	خصائص الوقت	
15	المبحث الثانى :	21
	اهمية تخطيط الوقت	
18	اهمية وضع الاهداف والاولويات	
21	مضيعات الوقت	
	المبحث الثالث :	22
22	متطلبات ادارة الوقت	
24	التوزيع الادارى للوقت	
27	المعايير التي تحكم تخصيص الوقت وتوزيعه	
29	كيفية التحكم في توزيع الوقت	
	المبحث الرابع : تنظيم الوقت	23
30	خطوات تنظيم الوقت	
33	كيفية تسجيل الوقت	
37	تحليل الوقت	
	المبحث الخامس :مضيعات الوقت	24

41	مضيعات الوقت ومفهومها	
42	عوامل واسباب مضيعات الوقت	
46	السيطرة على مضيعات الوقت	
48	منهج السيطرة على مضيعات الوقت	
49	كيفية تدبير الوقت	
51	طرق استغلال الوقت بفعالية	
	المبحث السادس: الاجتماعات	25
53	الاجتماعات واهميتها	
54	انواع الاجتماعات	
56	توفير الوقت في الاجتماعات	
57	تقييم الاجتماعات	
58	مشكلات الاجتماعات واساليب التغلب عليها	
	المبحث السابع: التكنولوجيا والاداء	26
62	التكنولوجيا وادارة الوقت	
63	تكنولوجيا المعلومات والوقت	
64	الحاسوب والوقت	
65	البريد الالكتروني ودورة في توفير الوقت	
65	الانترنت وتوفير الوقت	
66	مفهوم الاداء	
68	العوامل التي تؤثر على الاداء	
70	مقاييس اداء المنشأة	

74	مشكلات قياس الاداء	
	الفصل الثاني	27
	المبحث الاول	
75	مقدمة تاريخية عن الصناعة في السودان	
	المبحث الثاني:	28
79	الصناعات الغذائية في السودان	
	الفصل الثالث	29
	دراسة الحالة لمصنعي سعيد وسعد للصناعات الغذائية المبحث الاول :	
112	فكرة واهداف انشاء مصنع سعيد للمواد الغذائية	
116	خطوط الانتاج المكونه لمصنع سعيد	
119	اقسام الخدمات التي تتبع لمصنع سعيد	
	المبحث الثاني :	30
	الجوانب الادارية والتنظيمية لمصنع سعيد	
120	الادارات المكونه للمصنع	
124	نظام الحوافز المتبع	
128	العقبات التي تحول دون الاستخدام الامثل للوقت بمصنع سعيد	
128	الخطط المستقبلية لتجنب ضياع الوقت بمصنع سعيد	
	المبحث الثالث:	31

	مصنع سعد للمواد الغذائية	
129	فكرة انشاء سعد للمواد الغذائية	
129	خطوط الانتاج المكونه لمصنع سعد للمواد الغذائية	
130	اقسام الخدمات التي تتبع لمصنع سعد	
130	هيكل وادارات مصنع سعد	
137	المعوقات التي تواجهه تطبيق ادارة الوقت بالمصنع	
138	الخطط المستقبلية لتجنب ضياع الوقت	
	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي	32
	المبحث الاول	
139	اجراءات الدراسة الميدانية	
	المبحث الثاني	
153	تحليل البيانات الدراسة	
	المبحث الثالث	
183	اختبار فروض الدراسة	
	الخاتمة وتتضمن الاتى :-	
196	1/ النتائج .	
200	2/ التوصيات.	
203	المصادر والمراجع	
207	الملاحق	

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	رمز الشكل ومسماه	الرقم
ت	(1) نموذج عام للدراسة	1
ن	(2) نموذج مقترح لقياس الاداء	2
خ	(3) علاقة ادارة الوقت والاجور والحوافز	3
ذ	(4) علاقة الحافز مع الاداء	3
د	(5) الثقافة التنظيمية والاداء	4
13	(1-1) انواع الوقت المتوافر	5
23	(1-4) متطلبات ادارة الوقت	6
24	(1-5) عناصر الادارة الجيده	7
32	(1-6) مراحل عملية ادارة الوقت للعمل	8
67	(1-13) مصفوفة بعدى الانتاجية . الكفاءة - والفاعلية	9
120	(3-1) الادارات المكونة لمصنع سعيد للمواد الغذائية	10
121	(3-2) اقسام الشؤون الماليه والادارية لمصنع سعيد للمواد الغذائية	11
121	(3-3) اقسام ادارة الانتاج لمصنع سعيد للمواد الغذائية	12
123	(3-4) اقسام الشؤون الادارية والموارد البشرية	13
131	(3-5) الهيكل التنظيمي لمصنع سعد للمواد الغذائية	14
131	(3-6) الادارة الماليه والاقسام التابعة لمصنع سعد للمواد الغذائية	15
132	(3-7) ادارة الانتاج والاقسام التابعة لها لمصنع سعد للمواد الغذائية	16
133	(3-8) ادارة المبيعات والاقسام التابعة لها لمصنع سعد للمواد الغذائية	17
133	(3-9) ادارة المخازن والاقسام التابعة لها لمصنع سعد للمواد الغذائية	18

قائمة الجداول

رقم الصفحة	رمز الشكل ومسماه	الرقم
16	(1- 2) السجل اليومي للنشاطات ونوع السلوك	1
19	(1-3) خطة العمل اليومية	2
34	(1- 7) السجل اليومي للوقت	3
35	(1-8) سجل الهاتف	4
35	(1-9) سجل الاجتماعات	5
36	(1- 10) سجل المقاطعات	6
38	(1- 11) مصفوفة تحليل الانشطة للاستفادة من الوقت	7
43	(1- 12) الاسباب التي تؤدي الى ضياع الوقت	8
70	(1-14) مزايا وعيوب نسبة العائد على الاستثمار	9
71	(1-15) عينة لبطاقة تسجيل الاهداف مع اصحاب الحقوق	10
72	(1-16) ثلاثة مقاييس جديدة لاداء المنشأة	11
82	(2- 1) انتاج مصانع السكر في السودان	12
84	(2- 2) الطاقات التصميميه للصناعات القائمة على السكر عدا المياه الغازية والبسكويت	13
85	(2- 3) الواردات من سلع الحلويات والطحنيه والمربي	14
85	(2- 4) الطاقات الانتاجية للصناعات الغذائية القائمة على السكر عدا المياه الغازية والبسكويت	15
90	(2- 5) منتجات طواحين الحبوب	16
91	(2- 6) الطاقات التصميميه والفعليه والانتاج المحلي	17
92	(2- 7) الطاقات المتاحة والانتاج الفعلي حتى عام 2004م	18
95	(2- 8) تقديرات اعداد الحيوانات من 2001م الى 2004م	19
96	(2- 9) الانتاج المحلي والصادرات والواردات من اللحوم الحمراء من 2001م الى 2004م	20
98	(2- 10) الانتاج المحلي والصادرات والواردات من الالبان ومنتجاتها من 2001م الى 2004م	21
99	(2- 11) صادرات الخضر والفواكه	22
100	(2- 12) الواردات من الصلصة	23
101	(2- 13) الطاقات الانتاجية لصناعة الخضر والفاكهه	24
102	(2- 14) عدد المصانع والطاقات الانتاجية لصناعة المياه الغازيه	25
103	(2- 15) المواد الاولية والطاقات المستهلكة لصناعة المياه الغازيه	26
104	(2- 16) العماله المباشرة وغير المباشرة في صناعة المياه الغازيه	27

140	(1- 4) الاستبانات الموزعه والمعاده	28
142	(2-4) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة	29
145	(3- 4) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة الفاكرونباخ	30
146	(4- 4) صدق المحك لعبارات الاستبانة	31
147	(5-4) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير النوع	32
148	(6-4) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير العمر	33
149	(7-4) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق الحالة الاجتماعية	34
150	(8-4) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق المؤهل العلمى	35
151	(9-4) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق الدرجة الوظيفية	36
152	(10-4) التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق الخبرة	37
153	(11-4) التوزيع التكرارى لعبارات تطبيق ادارة الوقت	38
155	(12-4) الاحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات المحور الاول (تطبيق ادارة الوقت)	39
157	(13-4) التوزيع التكرارى لعبارات المحور الثانى (ادارة الوقت والربحية)	40
159	(14-4) الاحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات المحور الثانى	41
161	(15-4) التوزيع التكرارى لعبارات المحور الثالث (ادارة الوقت وتخفيض التكاليف)	42
164	(16-4) الاحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات المحور الثالث	43
169	(17-4) التوزيع التكرارى لعبارات المحور الرابع (ادارة الوقت والانتاجية)	44
171	(18-4) الاحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات المحور الرابع (ادارة الوقت والانتاجية)	45
174	(19-4) التوزيع التكرارى لعبارات المحور الخامس (تنظيم الوقت والثقافة التنظيمية)	46
176	(20-4) الاحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات المحور الخامس (تنظيم الوقت والثقافة التنظيمية)	47
178	(21- 4) التوزيع التكرارى لعبارات المحور السادس (ضوابط ادارة الوقت ودوران العمل)	48
180	(22- 4) الاحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات المحور السادس	49
185	(23- 4) نتائج تحليل الانحدار لفريضة الدراسة الاولى	50
187	(24- 4) نتائج تحليل الانحدار لفريضة الدراسة الثانية	51
190	(25- 4) نتائج تحليل الانحدار لفريضة الدراسة الثالثة	52
192	(26- 4) نتائج تحليل الانحدار لفريضة الدراسة الرابعة	53
194	(27- 4) نتائج تحليل الانحدار لفريضة الدراسة الخامسة	54

مقدمة:

يُعد الوقت أحد أهم المصطلحات التي تشغل أذهان المفكرين في مختلف الميادين، فهناك من اعتبره الوجه الآخر للحياة لأنه مقياس الخلود، لا شئ أطول منه إذا كان علينا الانتظار ولا شئ أقصر منه إذا كان علينا الإسراع والإنجاز.

فالיום يحتوي على أربعة وعشرون ساعة تكفي البعض لإدارة المؤسسات الضخمة ولا تكفي لإدارة الأعمال البسيطة للبعض الآخر. والإستفادة من الوقت تحدد الفرق بين النجاح والفشل. النجاح الذي يعني تحقيق التوازن بين الأهداف المرجوة والواجبات اللازمة في إطار الوسائل المتاحة وذلك من خلال إدارة الوقت أو بالأحرى إدارة الذات.

فالهدف المنشود من إدارة الوقت هو أن تكون مجريات الأمور تحت تصرف الشخص وأن ينجز أعمال كثيرة في وقت أقصر وبمجهود أقل، مما يلزمه إيجاد بوصلة في الأفكار للتأكد من الاتجاه الصحيح نحو الهدف، فهي إذن تلغي التلقائية الفوضوية وتؤدي إلى العقلانية.

لذا فإن إدارة الوقت تواجه بكم هائل من الأسئلة تفرض على المدير في عمله وحياته ويصعب الإجابة عليها مباشرة.

وتختلف هذه المشاكل لعدة اعتبارات كنوعية العمل، وطبيعة الشخص والبيئة التي يعيش ويعمل فيها.

خطة البحث:

مشكلة البحث: إن أعظم أسرار نجاح أي برنامج تنموي لا يرجع لاستغلال الثروات المادية فحسب بل الى مدى كفاءته في استثمار طاقات العنصر البشري المتاحة في المؤسسات واستغلال الوقت وساعات الدوام الى أقصى ما يمكن ، مع الأخذ بمبدأ إنسانية الفرد ولشباع حاجاته من خلال الوظيفة والخدمات التي تقدم إليه سواء كان قطاعا خاصا أو عاما .

وتكمن مشكلة الدراسة في الاتي :-

- 1/ عدم اهتمام العاملين بالمؤسسات باهمية الوقت.
- 2/ عدم وجود ضوابط كافية لقياس وقت العمل لدى الشركات والمنظمات .
- 3/ هنالك عدم التزام من جانب الرؤوساء بتطبيق ضوابط الوقت على العاملين لاعتبارات شخصية .

4/ عدم وجود برامج تدريب من قبل الادارة للعاملين فى مجال ادارة الوقت.

أسئلة البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية :-

ما هي أسباب ضياع الوقت ؟

ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية ؟

ما هي أهمية إدارة الوقت ؟ ما هي المعوقات التي تمنع من الإدارة الفاعله للوقت ؟
لماذا لا يحترم العامل الوقت ولأيحسن أستغلاله ؟ هل نستطيع القول أن الموظف الذي لا يحترم وقت العمل يمكن ان يكون له حظ في الحوافز ؟ هل مجرد الالتزام بالدوام والحضور يعني أن الموظف كفو ومنتج ؟ ما هي السبل والأساليب التي تمكننا من التحكم في الوقت بصورة جيدة ومتوازنة ؟ ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الوقت في الاستغلال الأمثل للموارد الأخرى ؟ وهل للوقت دور فى الفرضيات الخمسة التالية :-

* هنالك علاقة ترابطية بين تخفيض وقت اداء العمل والربحية .

* ان الشركات المبحوثة تهتم بادارة الوقت كعامل اساسى لتخفيض التكلفة .

* هنالك علاقة ترابطية بين تخفيض وقت اداء العمل والانتاجية .

* ان الثقافة التنظيمية السائدة لدى الشركات المبحوثة لاتهتم بثقافة الوقت وضرورة تنظيمية.

* هنالك علاقة ترابطية بين عدم تطبيق ضوابط ادارة الوقت ودوران العمل .

هذه الأسئلة وغيرها تحتاج الى الإجابة من خلال البحث والدراسة للوقوف على حقيقة إدارة الوقت ودورها في رفع كفاءة أداء العامل .

أهمية البحث :- تتمثل اهمية الدراسة فى الاتى :-

1/ تحديد المسؤولية للاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم.

2/ تساعد الدراسة فى وضع برامج لتحفيز العاملين للأداء الأمثل للحصول على العائد الأمثل من مرتبات وأجور وحوافز .

3/ ترسيخ مفهوم ادارة الوقت لدى العامل. اللال

أهداف البحث :-

- 1/ إيجاد أفضل الوسائل لتحفيز العاملين ودفعهم للإنتاج.
- 2/ إيجاد نموذج أفضل لتوجيه العاملين للعمل بكفاءة .
- 3/ تخفيض نسب دوران العمل.
- 4/ الالتزام بموجهات الإدارة والالتزام بخطط الإستراتيجية للأداء.
- 5/ وضع نموذج لقياس الأداء.
- 6/ الوصول إلى مقترحات وبرامج تمكن من إستثمار الوقت وعدم إهداره.

فرضيات البحث:-

- 1/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخفيض وقت اداء العمل والربحية لدى الشركات المبحوثة.
- 2/ إن الشركات المبحوثة تهتم بإدارة الوقت كعامل أساسي لتخفيض التكلفة.
- 3/ هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخفيض وقت اداء العمل والأنتاجية لدى الشركات المبحوثة.
- 4 / ان الثقافة التنظيمية السائدة لدى الشركات المبحوثة لاتهتم بثقافة الوقت وضرورة تنظيمه.
- 5 / هنالك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين عدم تطبيق ضوابط ادارة الوقت من جهة ودوران العمل من جهة اخرى.

منهجية البحث:-

اتبعت الباحثة الاساليب التالية :-

- الدراسة النظرية :-** بتغطية الجانب النظرى للدراسة من خلال المراجع والكتب العربية والاجنبية والمجلات والدوريات التى تناولت الموضوع والاوراق العلمية والمؤتمرات .
- الدراسة الميدانية :-** ويعتمد هذا الجزء على المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي، وذلك بجمع البيانات الاولية واختبار الفرضيات .

أدوات البحث:-

اعتمدت الباحثة على الأدوات التالية :-

1/ **الإستبانة** وهي الاداة الرئيسية والتي اعتمدت عليها الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية وتعتبر اداة ملائمة ومستخدمة بصورة شائعة في الدراسات الادارية .

2/ **إجراء المقابلات الشخصية** مع مديري الادارات ورؤساء الاقسام وبعض الموظفين المختصين بالشركات المبحوثة من اجل الحصول على اراءهم ووجهات نظرهم حول موضوع الدراسة.

3/ **وصف الحالة** لمصنعى سعد وسعيد للمواد الغذائية .

4 / **السجلات والبيانات الثانوية** : وهي عباره عن نشرات وتقارير وخطط تم الحصول عليها من ادارة الشركات المبحوثة وهي بيانات ذات صلة بموضوع الدراسة
مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المصانع الخاصة للصناعات الصغيرة بولاية الخرطوم والتي اخترنا منها **مصنعى سعد وسعيد للمواد الغذائية**. علماً بأن اختيار العينة كانت **طبقية قصدية** مع التركيز على الإدارات العليا والوسطى والاشرفية للعاملين بمصنعى سعد وسعيد للمواد الغذائية
حدود البحث:

1/ **الحدود الزمانية:** - الفترة من 2006م - 2012م

2/ **الحدود المكانية:** - الشركات الخاصة للمواد الغذائية بولاية الخرطوم، والتي اخترنا منها مصنعى سعد وسعيد للمواد الغذائية

3 / **الحدود العلمية :** - دراسة المتغيرات (ادارة الوقت - الاداء)

تعريف مصطلحات الدراسة:

إدارة الوقت :-

الوقت هو الطريقة التي تستخدم بها وسائلنا التي تؤثر في إنتاجيتنا الشخصية¹ ويعرفها يورك : ادارة الوقت انها الزمن الذى يستغرق فى التخطيط واتخاذ القرارات المهمة (التوجيه والتنظيم والرقابة)² ، ويفهم من هذا التعريف انها عملية تخطيطية للزمن فهى عملية ترتيب وتنظيم العمل واجراءاته حتى يسهل سير انسياب تدفق العمليات الادارية وفق ما خطط له فى الزمن المحدد

¹ سامي تيسير سلمان -كيف تكون عملياً أكثر، مؤسسة المؤتمن ، عام 1995م ص34.
² يورك برس - توظيف الوقت برنامج تطوير الذات - مطبعة لبنان للطباعة والنشر - لبنان - ط1 - 2002 - ص8

له . وتعتمد الصناعات الجديدة بأكملها على إدارة الوقت ولكن المشكلة الحقيقية هي أن الوقت لا يمكن أن يدار، فالوقت يوجد كسلسلة من المقاييس التي تسجل بقاء دوران الأرض حول محورها، وتسجيل فصولها المتعاقبة فيما هي تدور حول الشمس، فتقدمها ثابت لا يتغير، ذلك أنه لا يمكن تسريعها ولا إبطاؤها ولا توقيفها تماماً .

كفاءة الأداء:-

تساوى قيمة المخرجات

قيمة المدخلات

وهي تبحث كفاءة الأساليب التي استخدمت في تحقيق الأهداف، فتقوم الأساليب التي استخدمت في تحقيق كفاءة عمليات الشركة.

وتعرف الكفاءة (Efficiency) على أنها القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق

الاهداف (فعل الاشياء الصحيحه)³ Do the right

الأداء:-

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها² فهنا يلاحظ أن هذا المفهوم يربط الأنشطة بالأهداف التي تسعى تلك الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة المعنية.

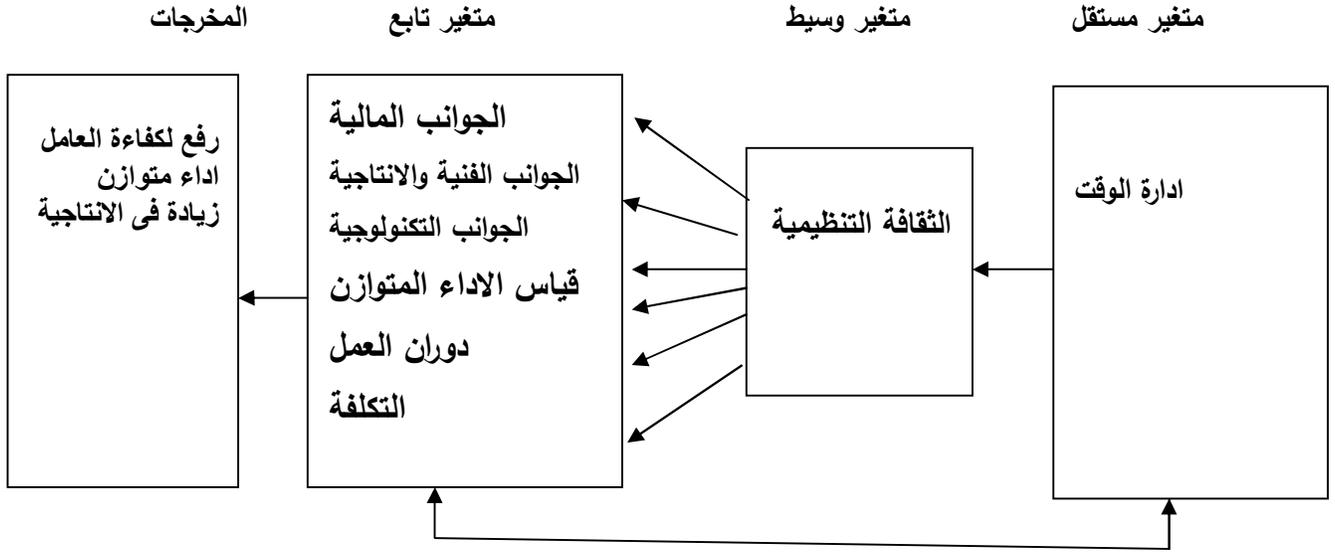
العامل:-

كل من يعمل في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة سواء في مركز إداري أعلى أو أدنى ماعدا السائقين والحراس وباقي العمال غير المهرة .

3. عبدالكريم محسن - أ. صباح مجيد النجار - ادارة الانتاج والعمليات - الذاكرة للنشر والتوزيع - الاردن - ط4 - 2012 م
2 دتوفيق محمد عبد المحسن - تقييم الاداء - دار النهضة العربية - بيروت - 1997 م - ص3

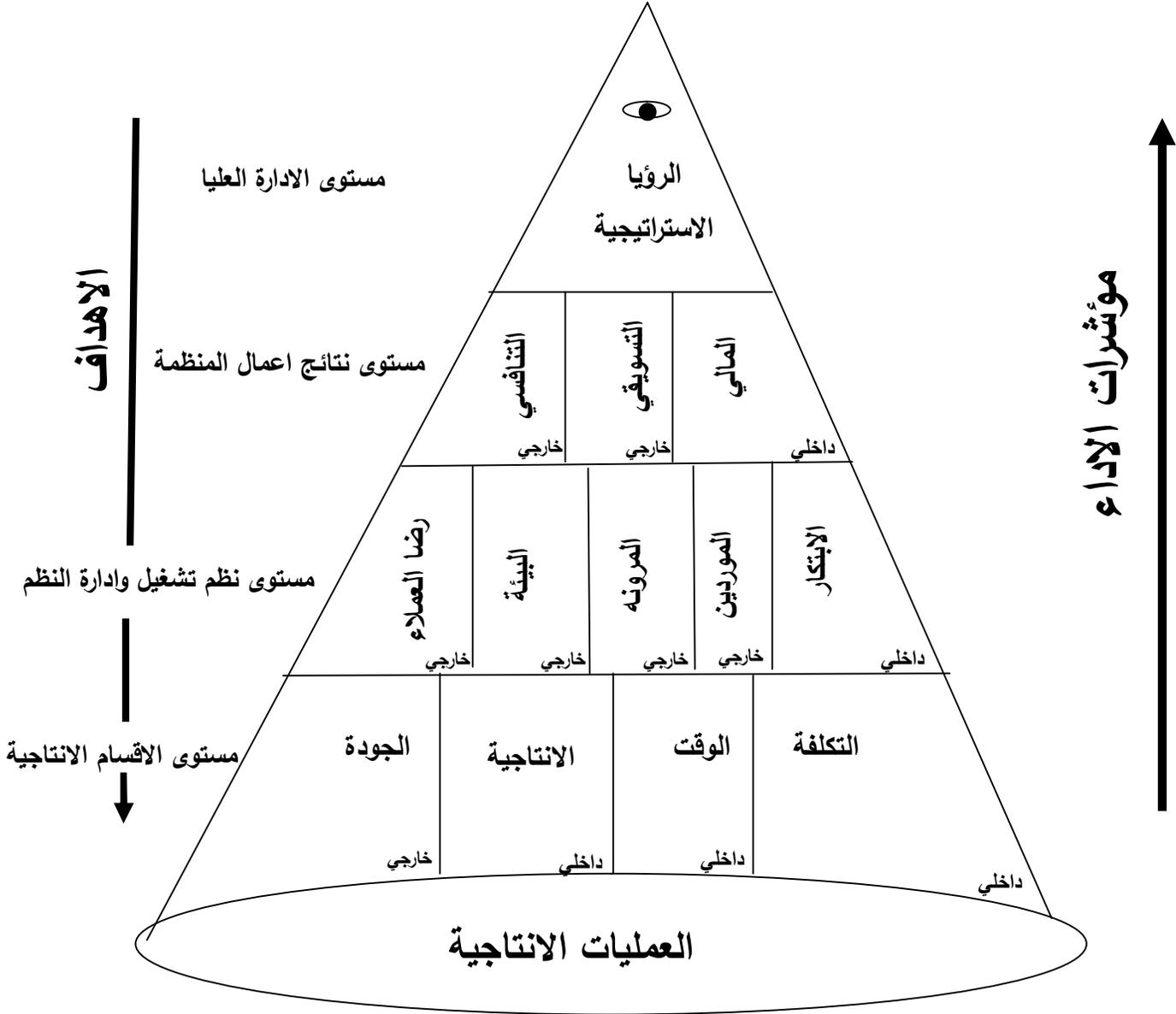
النماذج المقترحة للدراسة :-

شكل (1) نموذج عام للدراسة



المصدر / تصميم الباحثة

شكل (2) نموذج مقترح لقياس الاداء

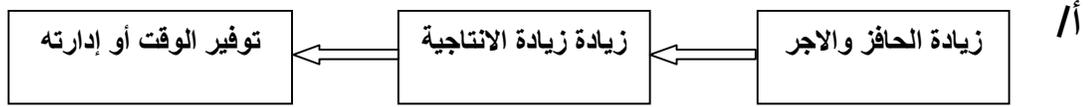


المصدر : تصميم الباحثة

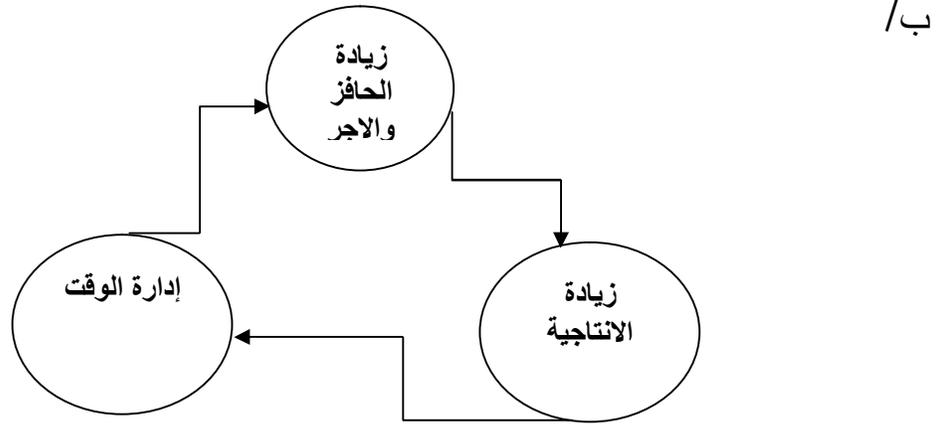
يمثل هذا النموذج شبكة معلومات بها علاقات وروابط ، فهو يتكون من اربعة مستويات للاهداف والمؤشرات تضمن الربط استراتيجية المنظمة وعملياتها الانتاجية عن طريق ترجمة الاهداف الاستراتيجية من اعلى المستويات الى ادائها وذلك تبعا للولويات التي يتطلبها العمل بالاضافة الى المؤشرات التي تمر من ادنى المستويات الى اعلاها .

ففي أعلى مستوى رؤية المنظمة والتي يتم وضعها وتحديدتها من قبل الإدارة العليا ، ثم يتم في المستوى الثاني ترجمة هذه الرؤيا الى اهداف مالية واهداف تسويقية مطلوب تحقيقها، ثم نجد في المستوى الثالث نظم تشغيل وإدارة المنظمة والتي يتم تحديد اهداف لكل نظام منها واولويات يمكن قياسها ، وكلها تهدف الى تنفيذ وتحقيق الاستراتيجية الموضوعية ويعبر عنها برضا العميل والمستهلكين والمرونة وغيرها. كما نجد ان المستوى الرابع يمثل قاعدة النموذج ويتم فيه ترجمة الاهداف وتحويلها الى اساس واضح واطار عمل مقاييس ومؤشرات مثل وقت دورة حياة المنتج ومستوى الانتاجية والجودة .

شكل (3) العلاقة بين إدارة الوقت والأجور والحوافز .



المصدر : تصميم الباحثة



المصدر : تصميم الباحثة

شكل (4) علاقة الحافز مع الاداء

التحفيز الفعال ← اثارة الدوافع للعامل — زيادة مستوى الاداء — تحقيق اهداف الشركة

المصدر : تصميم الباحثة

شكل (5) الثقافة التنظيمية والاداء

قيم تنظيمية مرنة
ومتطلعة للأفضل ← على التغيير ← استعداد للجوده
والتطوير في الأداء

المصدر : تصميم الباحثة

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات السابقة عن الوقت في الدول العربية:-

فيما يلي بعض الدراسات التي تحدثت عن الوقت في الدول العربية الأخرى والهدف من سرد هذه الدراسة التي أقوم بها بصدد الموضوع نفسه وأيضاً توضيح التغيرات التي لم تغطيها هذه الدراسات إما لتوسع هذه الدراسات لجوانب أخرى عديدة أو لعدم تطرقها إلى الجوانب الاجتماعية والنفسية المؤثرة وعدم تطرقها لبنتنا السودانية.

1/ دراسة الدكتور فريد منى (1980) عن التنفيذيين العرب³.

أشارت هذه الدراسة إلى ضعف إدارة الوقت واستخداماته لدى التنفيذيين العرب وبالذات في دول الخليج العربي وأشار إلى أن التنفيذيين العرب لا يضعون أهمية عالية للوقت عندما يمارسون أعمالهم وهم أيضاً يواجهون بضغوط في الوقت وذلك لسوء استخدام أو عدم توفر التقنية وسوء وتختلف بعض قنوات الاتصال لديهم في منظماتهم بالإضافة إلى المركزية السائدة في تنظيماتهم والتنظيمات الأخرى وضألة التفويض للعاملين للقيام بالمهام المساندة .

وبالرغم من وجود 90% من التنفيذيين يؤمنون بأهمية الوقت حسب إفاداتهم إلا أن أغليبتهم لا يطبقون هذه الأهمية . وقد استعرضت الدراسة الأسباب التي أدت إلى تدهور قيمة الوقت في مجتمع هؤلاء التنفيذيين وعزتها إلى وجود البيروقراطية المركزية والواسطات والمجاملات بالإضافة إلى الجبرية والتواكل والإتكالية.

إلا أن هذه الدراسة لم تبحث في مسببات الأسباب وراء تدهور استخدام الوقت.

2 / دراسة (الغيث ، 1990) ، والتي اجريت على عينة من العاملين بالقطاع الحكومي داخل المملكة العربية السعودية ، تحت عنوان " الانتاجية في القطاع الحكومي " توصل الباحث فيها الى ان (57%) من عينة البحث اعربت على ان الوقت المتاح لها غير كاف للوفاء باحتياجات العمل ، كما توصل الباحث الى قائمة تضمنت عشرة بنود تمثل اهم مضيعات الوقت للمديرين العاملين بالحكومة في المملكة العربية السعودية .

3 / دراسة (عصفور ، 1991) : اجريت الدراسة على مستوى الاجهزة الحكومية في المملكة

العربية السعودية ان اهم مضيعات الوقت كانت على النحو التالي :

اهم مضيعات الوقت متوسط الوقت الضائع اسبوعيا

1 فريد منى، دراسة إدارة الوقت عند التنفيذيين ، معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، (غير منشورة)، 1980.

- تاخر فى الصباح عن العمل الرسمى (61.8) دقيقة
- مكالمات هاتفية لاغراض خاصة (35.4) دقيقة
- قراءة المجالات المتعلقة بالعمل (49.4) دقيقة
- تناول الشاى والقهوة (46.6) دقيقة
- مراجعة المستشفى (75.5) دقيقة
- مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام (42.5) دقيقة
- مضيعات اخرى (132.5) دقيقة

4 / دراسة (القيوتى ، 1995) : اجرى الباحث دراسة بعنوان " ادارة الوقت " اراد من خلالها مد يد العون الى المديرين فى تنمية ادراكهم عن اهمية الوقت وكيفية تنظيمه واستثماره ، فاوصى بضرورة قيام الادارة باختصار بعض اجراءات الاتصال من اجل الحفاظ على الوقت بوصفه موردا هاما ، واستثماره على اكمل وجه .

5 / دراسة (عبيدات والكيلانى ، 1996) : وهى بعنوان "كيفية ادارة الوقت لدى مديرى الانتاج فى الشركات الصناعية المساهمة العامة فى الاردن " هدفت الى الكشف عن العوامل التى تؤثر فى كيفية ادارة الوقت لدى مديرى الانتاج فى الشركات الصناعية بالاردن ، وتكونت عينة الدراسة من (125) فردا يعملون كمديرين ومساعدى مديرين ، وتوصلت الدراسة الى وجود معيقات اجتماعية وتنظيمية تجول دون استفادة افراد العينة من وقتهم الاستفادة المثلى، وتلخصت هذه المعوقات بالوساطة والمحسوبية ، وتقديم الخدمات والعون للآخرين ، والزيارات الشخصية ، وسياسة الباب المفتوح ، وضعف تفويض السلطة ، بالاضافة الى وجود تبيد او سوء استخدام لوقت العمل الرسمى ، مثل قراءة الجرائد وشرب الشاى والقهوة واستقبال الاصدقاء اثناء وقت العمل الرسمى ، و اشارت نتائج الدراسة ايضا الى ان المدير يصرف ساعتين يوميا على اقل تقدير فى اعمال خاصة ليست ذات علاقة بالعمل الرسمى .

6 / دراسة (نهله عبد القيوم عبد الرحمن ، 2000) :- وتتمثل مشكلة الدراسة فى انه اصبحت مشكلة انخفاض الانتاجية وتدنى مستوى الاداء فى مؤسساتنا الانتاجية هى الشغل الشاغل لرجال الاقتصاد والادارة وكل منهم يقدم الاسباب والمبررات لاتخرج عن اطار المواد الخام ، العمالة ، رأس المال ، الادارة والطاقة الخ ، وتجاهلون عنصر هام الا وهو الوقت . مما يدل على انهم لا يعطون الوقت اهمية حقيقية باعتباره قضية صغيرة لا ترقى لمصاف القضايا الكبيرة الواجب بحثها ودراستها . وهنا تكمن العلة الحقيقية فى قضية الانتاج وهى كيفية

التعامل مع الوقت على انه مورد يسهم بشكل مباشر اذا احسن استثماره فى تحقيق النتائج المطلوبة .

اهم نتائج الدراسة : يتضح من الجدول الزمنى لكاننة ان ادارة الشركة عند انشائها كانت لادارة اجنبية وكذلك كانت معظم تعاملاتها مع شركات اجنبية مختلفة ، وقد استمر الحال حتى بعد ان تحولت الى ادارة وطنية . كل ذلك جعل الشركة تهتم بالوقت كعامل اساسى حيوى يؤثر على مركزها التنافسى فى السوق وبالتالي يؤثر على نجاحها .

هنالك عدد من الممارسات والعادات بين العاملين فى الشركة تؤكد ان هنالك وعى وادراك تام بقيمة الوقت واهمية وقت العمل . وفى هذا دلالة على ان للشركة ثقافة تنظيمية خاصة بها يمثل الوقت احد مرتكزاتها . وقد اتضح ذلك من خلال القيم الخاصة بالزمن والتي يؤمن بها مدراء الادارات بالشركة ومرؤوسيه⁴

7 / دراسة (عبد الرحيم عباس موسى ، 2007 م)⁵ :- تمثلت مشكلة الدراسة فى اهمية ادارة الوقت من جانب الادارة ، فان عدم الاهتمام بالوقت وادارته وتنظيمه يؤدى الى العديد من المشاكل تتمثل فى مضيعة مال الانتاج . ويمكن صياغة المشكلة على شكل اسئلة وهى : هل يعتبر الاهتمام بادارة الوقت اهم المرتكزات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل الشركة السودانية للهاتف السيار ؟ هل تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل الشركة يحقق اهداف الشركة المتمثلة فى الاهداف الربحية وغير الربحية ؟

اهم النتائج : عدم التزام الادارة العليا وعدم توفيرها المادى نحو تطوير وتحسين نظام ادارة الجودة . وقد ساهم فى ايجاد هذا العامل المناخ السياسى بالبلاد حيث ان التغيير فى ادارة الشركة افضى الى هذا الاخفاق ، ان البيئة السودانية صالحة وملائمة لتطبيق مبادئ انظمة ادارة الجودة خلافا لما يزرکه المعارضين لتطبيق هذه الانظمة وما نجاح الشركات التي حصلت على شهادة ISO الا دليل على ذلك .

8 / دراسة (ساره عثمان حسين ، 2009) :- تمثلت مشكلة الدراسة باعتبار ان الوقت هو احد مدخلات الانتاج المهمة غير الملموسة خاصة فى الدول الصناعية فهو حقيقة من اغلى واثنم

⁴ / نهله عبد القيوم عبد الرحمن ، ادارة الوقت فى قطاع الانتاج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2000

⁵ عبد الرحيم عباس موسى- اثر تطبيق الجودة الشاملة على الانتاجية -بالتطبيق على الشركة السودانية للهاتف السيار - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة امدرمان الاسلامية - 2007م.

المدخلات الانتاجية اذ قد يكون هو النقطة الفارقة بين المنتجين واخذ زمام المبادرة واحتلال المراكز المتقدمة وذلك لاكتشافها لاهمية هذا العنصر وتكديس الجهود لدراسة والاستفادة منه وتحقيق اعلى السوقية واحوال المستهلك وقوة الشرائية .

اهم نتائج الدراسة : ثبت ان الوقت اندر الموارد المستخدمة فى العملية الانتاجية وهو مورد فريد له مواصفات لايملكها اى مدخل اخر من مدخلات الانتاج ولا يمكن شراؤه او ادخاره .
برغم تعقيدات اساليب الحياة الا ان هنالك اهتمام متزايد بادارة الوقت وتخطيطه⁶.

ثانياً: الدراسات السابقة عن الوقت في الدول الاجنبية:-

1/ **شارلس باياج**⁷. أكد شارلس النتائج الثلاث من فكرة مبدأ تقسيم العمل التي أشار إليها آدم اسمث، وأضاف إليها نتيجة أخرى تتعلق بتكلفة العمل حيث بين أن تقسيم العمل يؤدي إلى وفر ملحوظ في تكاليف العمل وتقليل الوقت الضائع نتيجة تشغيل المهارات في الاعمال التي تناسبها، وبالتالي دفع الأجور التي تناسبها مع كل مستوى من المهارات.

2/ **سير وليم مآثر**⁸: - كان يمتلك مصنعاً بإسمه في مقاطعة مانشستر بانجلترا لجأ في هذا المصنع إلى تخفيض ساعات العمل الاسبوعية من (54 إلى 48 ساعة). وبعد سنتين من تطبيق هذا النظام اثبتت التجربة أن هذا التغيير صاحب زيادة كبيرة في الإنتاج وانخفاض ملموس في الوقت الضائع وشجعت هذه النتيجة الحكومة البريطانية على تخفيض ساعات العمل الاسبوعية في الصناعات التي تشرف عليها إلى (48 ساعة).

3 / **Gouging et all : (2000)** :وهى دراسة بعنوان "تقييم وقت اداء البناء فى قطاعات الانشاء" ، هدفت الدراسة على التعرف على الاختلافات فى كفاءة ادارة الوقت لى المدير الصينى ، طبقا لمتغير الجنس ، واجريت الدراسة على عينة مكونة من (170) مدير ، منهم (126) من الذكور و (44) من الاناث . وخلصت الدراسة ان الاناث اقل كفاءة فى ادارة الوقت من الذكور ، وان ساعات العمل الاسبوعية للذكور اكثر من الاناث ، وانه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث بالنسبة الى العوامل التى تؤدى الى ضياع وقت العمل الرسمى ، اذ ان كلا الجنسين يشترك فى هذه العوامل .

⁶ / ساره عثمان حسين ؛ اثر ادارة الوقت على الكفاءة الانتاجية - بالتطبيق على مطاحن سيقا 2000 / 2008 ، رسالة ماجستير غير منشورة ، امدرمان الاسلامية ، 2009 م .

⁷ عبد العزيز محمد ملائكة ، إدارة الوقت في الأعمال، سلسلة إصدارات إدارة الأبحاث الاقتصادية والمعلومات، الرياض، عام 1991م ، ص 11 (الشبكة العنكبوتية)

⁸ نفس المرجع والصفحة .

4 / (2001) : Poilloc : أجرى الباحث دراسة بعنوان " خمس عشرة طريقة لإدارة وقتك بشكل افضل " وهى بمثابة دليل للعاملين لإدارة وقتهم ، وكيف يكونون منتجين ، ومن أهم الطرق التى أشارت إليها هذه الدراسة (وضع الاهداف وتحديد الاولويات وكتابتها ، ووضع هدف واحد يوميا ، والعمل على تحقيقه ، ووضع خطة عمل يومية) .

5 / (2008) : Fitsimmons : أجرى الباحث دراسة بعنوان " ادارة الوقت - وضع الاهداف كاداة تخطيطية " وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نوعية القيادة لإدارة الوقت كمساند لمعايير اداء القيادة ، وقد اشار الباحث الى وضع الاهداف الملائمة كاداة قوية لإدارة الوقت وتخطيطه ، وقد قدمت هذه الدراسة التخطيط كعنصر اساسى لإدارة الوقت الجيد ، ومن ثم تحديد كيفية وضع الاهداف فى عملية التخطيط ، وهذا بدوره يغطى وضع اهداف العمل واهداف المرؤوسين (العاملين) .

وتوصلت الدراسة الى ان وضع الاهداف الوظيفية (المهنية) يمكن استخدامها بفعالية كاداة تخطيط للوقت من اجل المساعدة فى تحقيق اهداف الوحدات الادارية واهداف المنظمة وتخطيطها ، والهدف من استخدام هذا الاسلوب (تخطيط ادارة الوقت) هو ان الموظفين يستطيعون تحقيق اهداف العمل بكفاءة وفعالية اكثر .

نجد ان معظم الدراسات السابقة ركزت على ضياع ومعوقات الوقت ، الا ان الجزئية التى تناولها الباحثون (نهله عبد القيوم ، ساره عثمان ، pollic) فى محاولة لربط ادارة الوقت بالانتاج فيها نوع من التوافق مع ما تناولته احدى فرضيات هذه الدراسة .
وقد توافقت هذه الدراسة ايضا مع ما تناوله الباحث / سير وليم لمعرفة العلاقة بين تخفيض ساعات العمل والانتاجية . وتمثل هذه العبارة ايضا احدى فرضيات هذه الدراسة .
علما بان هذه الدراسة ركزت على معرفة العلاقة بين ادارة الوقت واداء العاملين بالشركات الخاصة للصناعات الغذائية وهذا المحور لم تتناوله الدراسات السابقة .

هيكل البحث:

يتكون هيكل البحث من مقدمة واربعة فصول وخاتمة ،حيث تشمل مقدمة البحث مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها وفروضها ثم المنهجية التي تم اتباعها ومصادر البيانات فضلا على الدراسات السابقة .

اما الفصل الاول فقد تضمن ادبيات الدراسة وقد اشتمل على سبعة مباحث الاول منها جاء تحت عنوان مفهوم الوقت وانواعه وخصائصة واهميته. اما المبحث الثاني تناول تخطيط الوقت واهمية وضع الاهداف والاولويات وترتيبها بالاضافة الى مضيعات الوقت . اما المبحث الثالث فقد اشتمل على متطلبات ادارة الوقت والتوزيع الادارى للوقت بالاضافة الى المعايير المستخدمة لتوزيع الوقت وكيفية التحكم فى توزيعه . اما المبحث الرابع تناول تنظيم الوقت وخطوات تنظيمه .وقد جاء المبحث الخامس بعنوان مضيعات الوقت ومفهوم وعوامل واسباب مضيعات الوقت وطرق استغلال الوقت بفعالية .وقد تناول المبحث السادس الاجتماعات واهميتها ومشكلات الاجتماعات واساليب التغلب عليها .اما المبحث السابع فقد جاء بعنوان التكنولوجيا واثرها فى توفير الوقت ومفهوم الاداء وكيفية قياس الاداء .

اما الفصل الثانى فقد جاء بعنوان تاريخ الصناعة فى السودان كما تطرق الى الصناعات الغذائية فى السودان بمختلف قطاعاتها .

اما الفصل الرابع ففيه وصف للحالة (مصنعى سعيد وسعد للصناعات الغذائية) من ناحية النشأة وعقد التأسيس والجوانب الادارية والتنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة والخطط المستقبلية لادارة الوقت بالمصنعين .

اما الفصل الرابع والاخير فقد تخصص للدراسة الميدانية وفيه تم دراسة وتحليل البيانات بهدف الوصول الى النتائج المنشودة ومن ثم الخروج بتوصيات محدده بغية معالجة المشكلة موضوع الدراسة .