

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر

قسم: العلوم الاجتماعية
التخصص: علم اجتماع الإدارة وعمل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية - بلدية بسكرة -

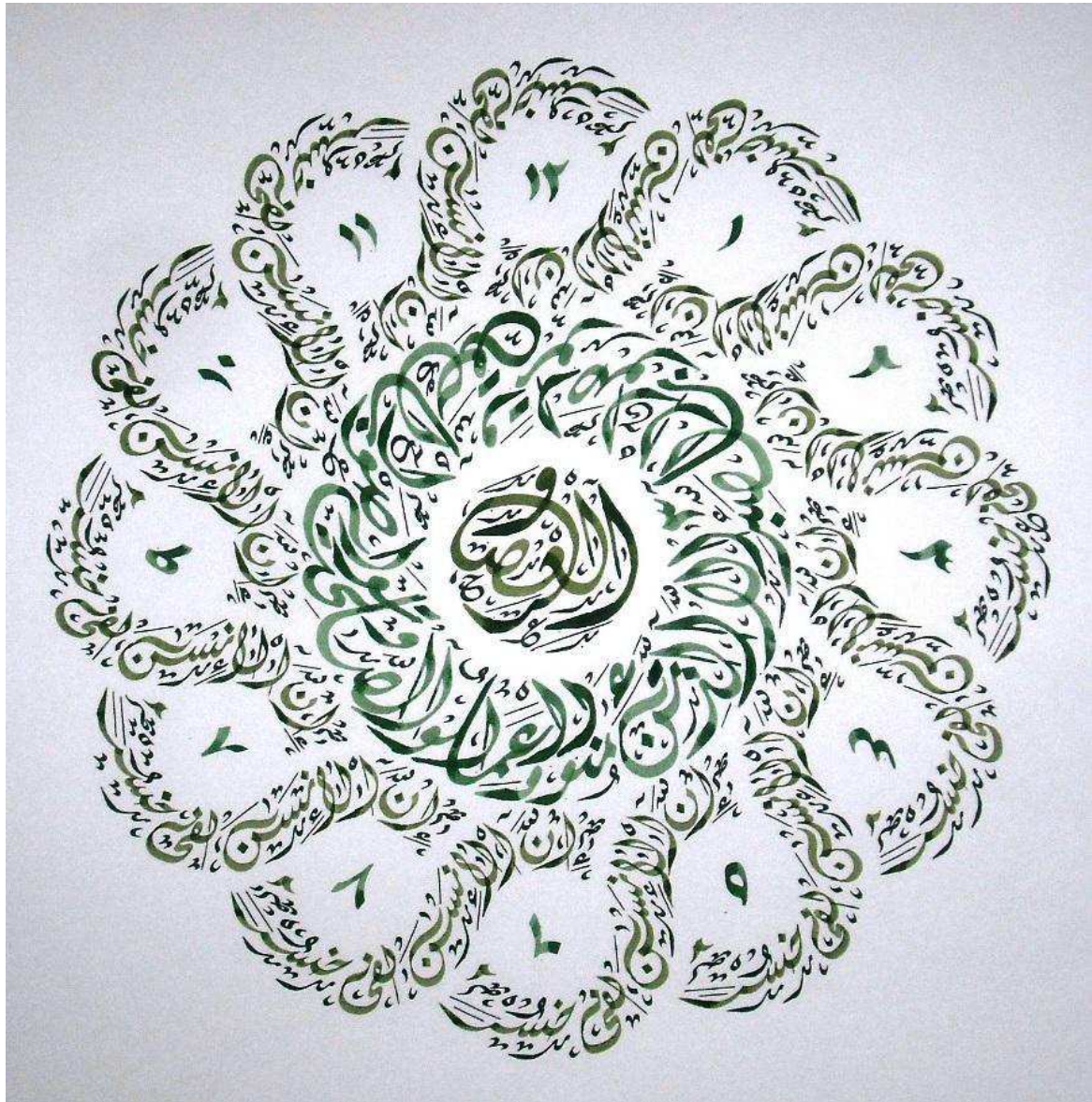
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص إدارة وعمل

تحت إشراف الدكتور :
عبد الحميد لحمر

إعداد الطالبة:
نادية حسني

السنة الجامعية: 2013 - 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

الحمد لله في البدء والختام، وأصلي وأسلم على خير الأنام،
نبينا محمد وعلى آله وصحبه الكرام، وأزواجه، وأتباعه ومن تبعهم

يا حسان إلى يوم الدينأما بعد :

أهدي هذا العمل إلى والدي الكرام

وإلى إخوتي الأعزاء

وإلى كل من ساعدني في هذا العمل

فهرس الموضوعات

أ	فهرس الموضوعات.....
ج	فهرس الجداول.....
هـ	مقدمة.....

الفصل الأول :موضوع الدراسة

08	أولا : مشكلة الدراسة.....
10	ثانيا :مبررات الدراسة.....
12	ثالثا : المفاهيم الأساسية للدراسة.....
15	رابعا : الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني : الوقت

25	أولا : أهمية الوقت وخصائصه.....
27	ثانيا : الوقت في الإسلام وفي الحضارات الأخرى.....
29	ثالثا : الوقت في الفكر الإداري.....
32	رابعا : الوقت والعمليات الإدارية.....
37	خامسا : أنواع الوقت.....
39	سادسا : مضيعات الوقت.....

الفصل الثالث :إدارة الوقت

45	أولا : أهمية وفوائد إدارة الوقت.....
45	أ - أهمية الوقت.....
46	ب- فوائد إدارة الوقت.....
48	ثانيا : أسباب تطبيق إدارة الوقت.....
50	ثالثا : متطلبات وأهم مبادئ إدارة الوقت.....
54	رابعا : المنهجية الأساسية لإدارة الوقت.....
59	خامسا : أساليب إدارة الوقت.....
62	سادسا : الإدارة الجزائرية نشأة والتطور.....
66	سابعا : قضايا الإدارة الجزائرية.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

70	أولا : مجالات الدراسة.....
72	ثانيا : منهج الدراسة.....
73	ثالثا : تساؤلات الدراسة.....
73	رابعا : أدوات جمع البيانات.....
75	خامسا : عينة الدراسة.....

الفصل الخامس

79	أولا: عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها.....
100	ثانيا: نتائج الدراسة.....
	الخاتمة.....
	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

الصفحة	العنوان:	رقم الجدول :
71	المجال البشري	رقم 01
75	مجتمع الدراسة	رقم 02
76	كيفية تحديد العينة	رقم 03
79	السن والجنس والمستوى التعليمي للعينة	رقم 04
80	الحالة العائلية وعدد الأولاد	رقم 05
81	الوظيفة والأقدمية	رقم 06
82	نظرة الموظف لعامل الوقت بصفة عامة	رقم 07
83	علاقة الموظف بوقت العمل	رقم 08
84	صفات الموظف الناجح لدى الباحثين	رقم 09
85	رأي الموظف في الوقت المخصص بالعمل	رقم 10
86	طرق تخطيط الموظف لوقت العمل	رقم 11
87	طرق تعامل الموظف مع عمل طارئ أثناء أداءه للعمل	رقم 12
88	طرق تعامل الموظف المسئول مع تراكم العمل	رقم 13
89	طرق تعامل الموظف العادي مع تراكم العمل	رقم 14
90	موقف الموظف عند طلب الزملاء منه للخروج أثناء الدوام.	رقم 15
91	تصرف الموظف عند الشعور بخلل أو غموض في عمل مطلوب إنجازه	رقم 16
92	الصعوبات التي يواجهها الموظف في بداية الدوام	رقم 17
93	نظرة الموظف للمعيقات الاجتماعية لإدارة الوقت	رقم 18
94	نظرة الموظف للمعيقات التنظيمية لإدارة الوقت	رقم 19
96	نظرة الموظف للمعيقات الرقابية لإدارة الوقت	رقم 20
97	نظرة الموظف للمعيقات الشخصية لإدارة الوقت	رقم 21
98	تلقي أو عدم تلقي الموظف لتدريب عن العمل	رقم 22
99	مجالات مساعدة التدريب للموظف على أداء العمل	رقم 23
99	مدى تحكم الموظف في وقت عمله	رقم 24

مقدمة

تعرف الإدارة اليوم عصرا من التجديد والحداثة والمزيد من الكفاءة والإبداع والبحث

والتميز وهذا لجل التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها العصر في كافة المجالات، لذا وجدت الإدارة نفسها أمام تحديات وعواقب تفرض عليها الاستغناء عن جل الأساليب الإدارية التقليدية والسعي وراء كل الاتجاهات الإدارية الحديثة مواكبة لكل ما تتطلبه المرحلة من أجل التعامل والتصدي لكل التحديات .

كما يعد مورد الوقت من أكثر عناصر الإدارة أهمية إذ يكمن في أنه مورد يؤثر في الطريقة التي يستخدم فيها الموارد الأخرى باعتباره وعاء لكل عمل وإنتاج.

وتعتبر مهارة إدارة الوقت وحسن استغلاله من المواضيع الهامة والأساسية في الإدارة التي يجب أن يهتم بها الموظف الإداري في العمل الإداري للمؤسسات، من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال ومحاولة التقليل من الوقت الضائع دون فائدة والعمل على ترشيده وإحداث التوازن في توزيع المهام وتغليب بين بعض الأعمال على البعض الآخر والاستفادة من وقت العمل .

كما عرفت الإدارة الجزائرية عدة تجارب ومراحل التي أملت الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث ساهمت هذه المعطيات في خلق جهاز إداري جزائري وإدارة تتسم بكثير من الإيجابيات في المقابل العديد من السلبيات، كان من اللازم على هذه الأخيرة أن تطور من أساليب عملها وتبدي أكثر مرونة في ميدان الإدارة وهذا بالإضافة العديد من المكانزمات التنظيمية خاصة أمام الاستمرار والتطور الاجتماعي في شتى الميادين ، لهذا لا بد من إحداث فعاليات وتقنيات تنظيمية لمؤسساتها مواكبة لهذا الواقع .

ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيد استخدامه ه و السبيل إلى تقدم أي مؤسسة وأي مجتمع باعتبار أن الوقت من أغلى الموارد التي يجب استغلالها بكفاءة في الحاضر والتخطيط للاستفادة منها.

لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية من خلال دراسة ميدانية ببلدية كعينة من الإدارة العامة في الجزائر وشملت الدراسة على خمسة فصول، ثلاثة منها في إطار النظري وفصلين في الإطار الميداني ،تناول الفصل الأول موضوع الدراسة ومنهجيتها والتعريف بالإشكالية وتساؤلات الدراسة ومبررات اختيار الموضوع،أسباب إختيار الموضوع وأهداف الموضوع، أهمية الموضوع، المفاهيم الواردة في الدراسة، وأخيرا التطرق إلي بعض الدراسات السابقة التي تشابهت مع موضوع هذا البحث أما

الفصل الثاني فقد تضمن عرضاً عن أهمية وخصائص الوقت، الوقت في الإسلام والحضارات الأخرى، الوقت في الفكر الإداري، الوقت والعمليات الإدارية، مضيعات إدارة الوقت.

أما الفصل الثالث فقد خصص لإدارة الوقت بدأ بأهمية وفوائد إدارة الوقت، أسباب تطبيق إدارة الوقت، متطلبات الأساسية وأهم مبادئ إدارة الوقت، المنهجية الأساسية لإدارة الوقت، الإدارة الجزائرية النشأة والتطور، قضايا الإدارة الجزائرية.

أما الإطار الميداني فقد جاء في فصلين فال فصل الرابع فقد تضمن عرضاً مجملًا عن مجال الدراسة ومنهجيتها وأدوات جمع البيانات وكيفية اختيار العينة.

وفي الفصل الخامس تم تبويب البيانات وتفريغها في جداول والخلوص إلي نتائج الدراسة.

الفصل الأول : موضوع الدراسة

أولا / مشكلة الدراسة

ثانيا / مبررات الدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهداف الدراسة

3- أهمية الدراسة

ثالثا / مفاهيم الدراسة

رابعا / الدراسات السابقة

أولا / مشكلة الدراسة :

يعد الوقت عامل محدد ، يمثل عنصر غير قابل للزيادة والتعديل وذا قيمة اجتماعية ثقافية وحضارية لكل مجتمع ، لابد من استغلاله في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل ، يلعب الوقت دورا جديدا ومؤثرا في منظومة الفكر الإداري المعاصر فلم تعد الإدارة تتعامل مع الوقت باعتباره مورد ليس له تكلفة، إذ بينت الإدارة الحديثة أن الوقت يعد أهم الموارد وأغلاها وعنصرها ما من عناصر الإنتاج وفعالية الأداء الإداري⁽¹⁾، كما أن العمل على حسن توظيفه واستخدامه واستثماره يعتبر أحد مؤشرات نجاح واستمرارية المؤسسات الإدارية وباعتباره قيمة اجتماعية تثنى الالتزام والمسؤولية والتجدد والتطور لكل مجتمع.

كما يعد مورد الوقت أحد أهم المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار في تحديد نجاح الموظف الإداري ومدى قدرته وفعاليته وسيطرته في الأمور الرئيسية للإدارة⁽²⁾، مما يتطلب منه التحكم في إدارته عن طريق فهم وإتقان المبادئ الإدارية للوقت وتطوير استغلاله عند إنجاز أعماله الرسمية والغير الرسمية منها، وفي ظل ما يتعلمه من إدارة الوقت في كيفية استثمار وترشيد لوقت العمل الإداري، من حيث التخطيط والتمكن من اتخاذ الإجراءات الفعالة لمواجهة مضيعات الوقت وهذا من منطلق إنجاز له لجل المهام المستندة إليه في الوقت المحدد اقتناعا منه أن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات في العمل الإداري بمواجهة إنجاز الأعمال والمهام في وقتها المطلوب والمحدد وفي معالجة معظم المشاكل والموضوعات في الوقت السليم³، في حين سوء الاستغلال الإداري للوقت يؤدي إلى إيقاف التفكير الجاد والإبتكار الإداري والذي سيؤثر سلبا على أدائه في المؤسسة باعتباره أحد العناصر التي يعتمد عليها في تحقيق أهداف العامة للإدارة.

وأمام تعاضم مشكلة الوقت وإدارته في المؤسسات العامة على مختلف خدماتها الاجتماعيات ومستوياتها الإدارية و اختلافات القيمة الاجتماعية السائد للوقت التي تعود لخصوصيات كل مجتمع، وأمام سوء تخطيط لكيفية التعامل مع الوقت، ومواجهة هذه الأخيرة بعض القيم الاجتماعيات التي قد تؤثر في سلوك وأداء العاملين الإداريين وعلى المؤسسة وكذا على المجتمع بصفة عامة

¹ - علي السلمي ،خواطر في الإدارة المعاصرة ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001، ص 51.

² - جاسم مجيد ، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - مصر ، 2004 ، ص 164 .

³ - محمد محمد الشافعي ،مهارات الإدارة الحديثة،مركز محروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، ط2، 2007 ،ص 292.

وهذا بظهور عدة اختلافات وتباينات في مهارة إدارة وترشيد وقت العمل، والتي تضيع في جملها بين الروتين وسوء الإدارة.

ومن أجل الكشف عن مدى إدراك الواقع الإداري بأهمية الوقت وإدارته ومدى الممارسات الإدارية في ترشيد أهم دعامة من دعائم النجاح الإداري وفي ضوء ما سبق يتضح أن تنظيم الوقت وتوافره من المشكلات الحادة التي تحتاج إلي إيجاد حلول والإستراتيجيات محددة لحلها، لذا تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء عن كل حيثيات إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية، فما هو واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية؟

- ما قيمة الوقت لدى الموظف الإداري الجزائري؟
- ما مدى مساهمة إدارة الوقت في أداء العاملين للإدارة الجزائرية؟
- ما هي أهم معوقات إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية؟

ثانيا / مبررات الدراسة

أ - أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار أي موضوع في بحث علم الاجتماع يكون دائما من عدة أسباب ينطلق من خلالها الباحث في اختيار المشروع للبحث فيه ، ولقد تعددت الأسباب والدواعي في اختيار هذا الموضوع الذي يعتبر جُدمهم وخاصة للمؤسسات المعاصرة لمسايرة وتيرة التطور الإداري في العصر الحديث وفي ما يلي أسباب اختيار الموضوع :

- 1- يعد الوقت مورد حيوي وعامل مهم في نجاح واستمرار وتطور المجتمع والمؤسسات وكذا الأفراد التي لا بد من تسليط الضوء عليها.
- 2- نقص الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الوقت في تخصص علم الاجتماع .
- 3- محاولة البحث والتعرف على عامل الوقت وموقعه لدى الإداري الجزائري أثناء ممارسة المهام والأدوار الإدارية وكذا موقعه في الإدارة الجزائرية بصفة عامة.
- 4- تماشي موضوع إدارة الوقت مع التخصص الدراسي وهذا باعتبار أن مورد الوقت لا بد من السيطرة عليه وإحكامه في جميع الوظائف والعمليات الإدارية باعتباره أهم تقنية ومهارة تمتاز بها الإدارة الحديثة .

ب أهداف الدراسة :

- إن الباحث اجتماعي يقوم بالبحث في موضوع من أجل الوصول إلى جملة من الأهداف ، وتهدف هذه الدراسة للوصول إلى جملة من الأهداف :
- 1- التعرف على علم وفن إدارة الوقت واحدة من أهم المهارات وتقنيات الإدارة الحديثة ومدى أهميتها أثناء أداء المهام الإدارية.
 - 2- محاولة الوصول إلى الواقع المفسر والمبرز لظاهرة إدارة الوقت وموقعها في الممارسات والعمليات الإدارية في الإدارة الجزائرية.
 - 3- الكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الوقت بشكل علمي وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية .
 - 4- التعرف على نمط وفلسفة القادة ومدراء الإدارة الجزائرية في تنظيم وإدارة الوقت .

ج- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية موضوع الدراسة من خلال درجة الإفادة التي تحققها هذه الدراسة:

- 1 - تنفيذ الدراسة في تعرف على واقع إدارة الوقت ومدى ممارسة تنظيم الوقت في الإدارة الجزائرية.
- 2 - تسليط الضوء وإبراز أهم المعوقات للإدارة الفعالة للوقت في الإدارة الجزائرية.
- 3 - إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يعتبر جديد من حيث تناوله بالدراسة على مستوى قسم العلوم الاجتماعية .
- 4 - تهدف الدراسة إلى حث الإداري الجزائري إلى الاهتمام بأهم مورد والعمل على حسن استثماره والسيطرة عليه من أجل تحقيق النجاح والاستمرار.

ثالثاً / الإطار المفاهيمي للدراسة

لا تخلو هذه الدراسة على غرارها من الدراسات العلمية من خطوة تحديد المفاهيم الأساسية باعتباره من أهم الخطوات المنهجية للبحث وهذا من خلال تحدي المجال النظري والتطبيقي للدراسة ومن أهم المفاهيم التي نجدها في هذه الدراسة هي :

1. الوقت :

لغة : إن مفهوم الوقت في الفكر العربي القديم يشوبه الكثير من الغموض والإضطراب وقد نتج عن هذا تعدد المصطلحات الدالة عليه وتفرعها والوقت في اللغة "ه وكل شيء قدرت له حيناً فهو مؤقت" والوقت ليس الزمن فالزمن أعم من الوقت ، جاء في لسان العرب للعلامة ابن منظور : "الوقت مقدار من الزمن المعلوم"⁽¹⁾

وقال ابن أثير " التوقيت والتأقيت أن يجعل للشيء وقت يختص به وهو بيان مقدار المدة ".
إصطلاحاً : يعد مفهوم الوقت من المفاهيم المجردة التي تتصف بقدر كبير من الغموض وذلك لأنه من المفاهيم التي تمس حياة فرد لذلك نجد التعريف الخاص بالوقت بـ اختلاف الأفراد فقد نجد البعض يفضل الحاضر ولا يكثرث بالماضي أ والمستقبل وعلى جانب الثاني هنالك فئة قليلة يسترعي إنتباهها المستقبل ونجد البعض يكون أكثر إنتصافاً بالماضي⁽²⁾.

ومن التعاريف التي عرف بها الوقت:

ه والحيز الزمني الذي تؤدي فيه المهام والأنشطة ولا يعوض إذا مضى .

يقول بشير العلق : " يمثل الوقت عاملاً من عوامل النجاح فالوقت لا يشير فقط إلى الماضي ولا يؤشر إلى الحاضر فقط."⁽³⁾

وقول أيضاً الوقت قيمته لأنه ينظم حياتها وهو عامل تنظيمي يوطر الملامح الأشياء كما أنه سلاح ذوحدين إن لم يستثمر بشكل كفاء صار عبئاً ثقيلاً

ويعرفه مارشال: " بأنه وسيلة لقياس الحياة وأنه أعلى مورد في الحياة الفرد والمنظمة "

وهو الماضي والحاضر والمستقبل هي عمر الإنسان والأمم وهي دورة حياة دنيا ولا شك أننا ندرك الزمن عن طريق التغيير والنمو والتطور.

¹- ابن منظور ، لسان العرب ، دار المعارف للنشر ، القاهرة .

²- محمد أمين شحادة ، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة ، دار ابن الجوري للنشر والتوزيع ، المملكة السعودية ، 2005 ، ص 31 .

³- بشير العلق ، أساسيات إدارة الوقت ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص 9 .

كما جاء في قاموس الأمريكي والذي عرف فيه الوقت "بأنه سلسلة متصلة من الأحداث تتبع أحدها الأخرى في الماضي مروراً بالحاضر وإلى المستقبل"
كما عرفه محمد العلوي "إن الوقت هو وعاء زمني مقترن بالظرف المكاني يمارس الإنسان دوره الحياتي فيه وبالتالي فهو وسيلة كما اللغة وسيلة التفاهم والتواصل بين الناس وجسر الوصول على المقاصد."

2. الإدارة:

لغة : الإدارة كلمة مشتقة من كلمة لاتينية معناها تقديم خدمة وتعني تدبير الأمور أو الاهتمام الحقيقي بشؤون الناس⁽¹⁾.

وإدارة اسم أدار أي أعطاه وتولى النظرية⁽²⁾.

إصطلاحاً : يعرف أن العلمية فريدريك تايلور الإدارة "أن الإدارة بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن أرخص طريقه ممكنة".

أما فايول أحد أهم رواد الإدارة وأحد المساهمين إلى جانب فريدريك تايلور في إيجاد النظرية التقليدية المشهورة في مجال علم الإدارة فقد عرفها بأنها " أن تديره و أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"⁽³⁾.

أما بيتر داركر فيعرفها بأنها " وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه من طرف المدراء هذه المعارف لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال"⁽⁴⁾.

وهي عملية تنظيم و تنسيق وتوجيه الجهود البشرية لتحقيق أهداف معينة بالإستعانة بالموارد المادية المتاحة⁽⁵⁾.

كما يعرفها الدكتور على السلمي من المعرفين في مجال الإدارة والذي له العديد من المساهمات أنها " عملية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري والإستعانة بالموارد المتاحة وأنها عملية مستمرة نح و العديد من الأنشطة وتستخدم أشكالاً متنوعة من الموارد بعضها مادي وبعضها الآخر إنساني وذلك وصولاً إلى أهداف محددة "

3. إدارة الوقت :

¹ - خيرى كنانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن 2007 ، ص 20 .

² - مرجع سبق ذكره ص

³ - ضرار العتيبي ونضال الحواري ، إدارة المشروعات الإنمائية ، دراسة و تحرير الجدوى ، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2007 ، ص 14 .

⁴ - أحمد فوزي ملوخيه، الإدارة لرجال الأعمال و الحكومات دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2006، ص 9.

⁵ - عمر سعيد و آخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، جزء الثاني 2003 ، ص .

مفهوم إدارة الوقت يختلف باختلاف العاملين ودوافعهم وطبيعية وظائفهم ويعود سلوك العامل تجاه الوقت من القيم التي تكونت لديهم عن مفهوم إدارة الوقت وقيمتها وأهميتها لديهم وهذا بسبب أهم مورد الذي يعد من الموارد المختلفة عن باقي الموارد وإدارة الوقت هي فن ترشيد استخدام الوقت للمدير والعاملين من خلال وضوح الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.⁽¹⁾

كما يرى المفكر الكبير الدكتور إبراهيم الفقي " إن إدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي تقوم بمباشرتها في حدود الوقت ال متاح وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم يبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط . "

وقوله أيضا : " هي محاولة ترويض الوقت وسيطرتنا عليه بدلا أن يفرض سيطرته علينا".⁽²⁾

ويقول إليك ماكينزي في إدارة الوقت "إن إدارة الوقت ليست سوى الإدراك والحس السليم بل أنني أدير أوقاتي بطريقة جيدة"⁽³⁾.

وهي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير⁽⁴⁾

وعرفها بيتر داركر بقوله "إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال ه ومن يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهامه وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر⁽⁵⁾.

كمفهوم الإجرائي لإدارة الوقت نقول أن إدارة الوقت: هي تنظيم وترشيد وقت العمل وهذا بإنجاز كل المهام والوظائف الإدارية في وقتها المحدد.

¹ - زكي عبد المعطي أبو زياد، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 2012، ص 77.

² - إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، ابداع للإعلام والنشر، القاهرة-مصر-2009 ص 33.

³ - اليك ماكينزي، مصيدة الوقت فن إدارة الوقت، مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية، ص 12.

⁴ - محمد الصرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009، ص 13.

⁵ - ياسر أحمد فرج، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2007، ص 16.

رابعاً / الدراسات السابقة

يلجأ الباحثون في العلوم الاجتماع ية وغيرها إلى جملة من القراءات وهذا للعديد من الدراسات النظرية والميدانية قراءة تحليلية حول موضوع الدراسة كمساعد رئيس للباحث لتكوين أفكار واضحة إذ يعدّ عنصر الدراسات السابقة من أهم العناصر التي من خلالها يُلم الباحث صورة شاملة مبدئية موضحة لمسار طريقه أثناء البحث وهذا من خلال الاستفادة بما جاءت به الدراسات السابقة، فقد استخدمنا في التعرف على عناصر الجانب النظري ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، كما يمكننا الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وهذا من خلال إبراز أوجه الاختلاف بين نتائج دراسة الراهنة والدراسات السابقة وفي ما يلي جملة من الدراسات السابقة والمشابهة في متغير إدارة الوقت لموضوع الدراسة :

الدراسة الأولى:

وكانت بعنوان: "دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بفلسطين".

قام بها محمود إبراهيم سعيد ملحم سنة 2010، شملت مؤسسات العامة والخاصة لمحافظة قلقيلية - بفلسطين.

وشملت عينة الدراسة على 371 موظف من مختلف المؤسسات القطاع العام والخاص والتي بلغ عدد موظفيها 3970 موظف، موزعين على القطاع الخدمات والقطاع الصناعي والقطاع الإنتاجي

وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول:

- ما واقع إدارة الوقت لدى العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - فلسطين؟.
- ما أهم معوقات وقت العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية- فلسطين؟.
- هل توجد فروق في إدارة الوقت العاملين تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص في الدراسة، الخبرة، العمر)؟.
- هل توجد فروق في إدارة وقت العاملين في المؤسسات العامة مقارنة بمؤسسات الخاصة؟
- هل توجد علاقة معنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين؟.
- وكانت الفرضيات الموضوعية للسير في العمل الميداني كالتالي :
- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين .

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين معيقات إدارة الوقت وأداء العاملين .
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة وقت تُعزى لنوع المؤسسة .
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت تُعزى للمتغيرات الديمغرافية
- وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث إختبر الباحث (20) عشرين علاقة فرعية بينهما ، وأوضحت نتائج الإختبار معنوية العلاقة في (17) سبع عشرة علاقة ، وعدم معنويتها في (3) ثلاثة علاقات .
- وجود علاقة سالبة بين معيقات إدارة الوقت وأداء العاملين ، حيث إختبر الباحث (15) خمسة عشرة علاقة فرعية بينهما، وأوضحت نتائج الإختبار معنوية العلاقة في (12) في اثنتي عشرة علاقة، وعدم معنويتها في (3) ثلاثة علاقات .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين تُعزى للمتغيرات الديمغرافية ، حيث إختبر الباحث (16) ستة عشرة إختبارا فرعيا بينهما ، وأوضحت نتائج الإختبار عدم معنوية الفروق في (12) اثنتي عشرة إختبار، ومعنويتها في (4) أربعة إختبارات .
- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة وقت العاملين تُعزى للمتغيرات الديمغرافية، حيث إختبر الباحث (12) اثنتي عشرة إختبارا فرعيا بينهما ، وأوضحت نتائج الإختبار عدم معنوية الفروق في (10) إختبارات، ومعنويتها في (2) إختبارين.
- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون بها.
- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في كل من معيقات إدارة الوقت (الإدارية، التنظيمية، البيئية) وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيه، في حين وجد هنالك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت (العامة والشخصية) وفقا لاختلاف نوع المؤسسة، وذلك لصالح القطاع الخاص حيث إتضح تأثيره بهذه المعيقات أكثر من القطاع العام.
- ولقد جاءت دراستنا هذه في نفس السياق مع هذه الدراسة حيث أن موضوعنا واحد و إدارة الوقت، حيث إستندت من هذه الدراسة من خلال الإطلاع علي بناء إستمارتها.

الدراسة الثانية :

وهي عبارة عن دراسة جاءت تحت عنوان : "تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية"، قام بها رافت حسين شاكور الهور وأجريت سنة 2006 على جامعات في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأزهر) وطرحَت الدراسة إشكالية وأقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، حيث تساءلت الدراسة عدة تساؤلات هي:

ما هو مفهوم إدارة الوقت وأهميته وكذلك المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارته وتنظيمه ؟ هل يعطي العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية أهمية واضحة للوقت بشكل عام والوقت الرسمي بشكل خاص ؟

هل يختلف أسلوب العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في إدارتهم لوقتهم باختلاف (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟ ما هي المعوقات التي تقف دون إدارة العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بصورة صحيحة من وجهة نظرهم ؟

هل تختلف درجة المعوقات من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية تبعاً للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري)؟

كيف يمكن التخلص من مضيعات الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا ؟ وكانت جملة من الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة كالتالي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول إدارة الوقت تعزى لعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي) للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى لتدريب العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في مجال إدارة الوقت.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية والمتغيرات :

- نظرة العاملين في الإدارة العليا تجاه الوقت

1. مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط .

2. مضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف .
3. مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم.
4. مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه والإشراف .
5. مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات .
6. مضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات.
7. مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة.

وقد إستخدم المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه أكثر المناهج ملائمة

للدراسة وأكثر إستخدامًا في دراسة الظواهر الاجتماع ية والإنسانية.

أما عن النتائج فكانت كالآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى لنوع الجنس العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى لنوع الجنس العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى لنوع وظيفة العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى المؤهل العلمي للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى لسنوات الخبرة لة العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في العمل الإداري.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى لتدريب العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في مجال إدارة الوقت .
- وفقا لمعامل بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ونظرتهم تجاه الوقت وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.437) وتعتبر هذه العلاقة متوسطة من حيث قوتها.

■ وفقا لمعامل بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.607) وتعتبر هذه العلاقة قوية.

■ وفقا لمعامل بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.810) وتعتبر هذه العلاقة قوية جدا.

■ وفقا لمعامل بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالتوظيف وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.702) وتعتبر هذه العلاقة قوية .

■ وفقا لمعامل بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه والإشراف وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.800) وتعتبر هذه العلاقة قوية .

■ وفقا لمعامل بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.855) وتعتبر هذه العلاقة قوية جدا .

■ وفقا لمعامل بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالصنع القرارات وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.814) وتعتبر هذه العلاقة قوية جدا

■ وفقا لمعامل بيرسون توجد علاقة طردية بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة وتبلغ قوة هذه العلاقة (0.694) وتعتبر هذه العلاقة قوية.

■ ودرجة الاستفادة من الدراسة من خلال نتائجها واستمرارها مما تسعدنا في العمل في المجال التطبيقي

الدراسة الثالثة:

جاءت الدراسة معنونة ب التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض .

وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية -المملكة العربية السعودية، قام بها محمد بن عبد الله الفضيلة، أشرف عليه طلال بن عائد الأحمدى .

أجريت الدراسة في السنة الجامعية 2007-2008 .

وتمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي :

• هل الجوانب المختلفة لبرامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض

فاعلة وهل هذا التفعيل له علاقة باستثمار الوقت بشكل جيد وفاعل لدى الضباط الفاعلين

وتفرع هذا السؤال إلي عدة تساؤلات فرعية هي:

• ما مدى فاعلية تطبيقات برامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض

• ما مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض

• ما العلاقة بين فاعلية التطوير التنظيمي وفاعلية استثمار الوقت لدى ضباط القياديين بقوات

الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

- هل هنالك فروق ذات دلالة معنوية في آراء أفراد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية

والوظيفية لهم؟

- ما أهم الإقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل إدارة الوقت، إلي جانب الإرتقاء

بالبرامج للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلي معرفة مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير

التنظيمي بقيادة قوات الأمن ومحاولة التعرف على مدى فاعلية استثمار الوقت لديهم ومحاولة

كشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين تفعيل أبعاد إدارة الوقت لدي الضباط

القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، كذلك عن طريق تحليل أجوبة المبحوثين التي

توزعت علي جميع الضباط من رتبة نقيب إلي رتبة لواء ، ذلك من خلال توظيف أداة استمارة

استبيان الملائم وبناءً على موضوع مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع الدراسة علي انه

يتكون من جميع مديري الإدارات العامة وقادة الوحدات والكتائب والسرايا والفصائل أركان

الوحدات ورؤساء الأقسام بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض وعددهم 251 ونظرا

لمحدودية عددهم فقد قام صاحب الدراسة على أسلوب المسح الشامل.

وخلصت الدراسة إلي النتائج التالية :

النتائج الخاصة بمدى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي في قيادة قوات الأمن الخاصة

برياض

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هـ و مستوى جيد، كما أظهرت النتائج أيضا أن ترتيب الجوانب الرئيسية لعملية التطوير التنظيمي ترتيبا تنازليا من حيث مستوى تفعيلها في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، كان كما يلي :

- جاء البعد الرئيسي الخاص بـ "بعد تنمية الموارد البشرية " كأحد الجوانب الرئيسية الخاصة بعملية التطوير التنظيمي في الترتيب الأول من حيث مستوى تفعيل العناصر الفرعية المندرجة تحت هذا العنصر الرئيسي داخل قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وكان مستوى تفعيل هذه العناصر الفرعية بوجه عام هـ و مستوى جيد.
- جاء البعد الرئيسي الخاص بـ "البعد التنظيمي التقني " كأحد الجوانب الرئيسية الخاصة بعملية التطوير التنظيمي في الترتيب الثاني من حيث مستوى تفعيل العناصر الفرعية المندرجة تحت هذا العنصر الرئيسي داخل قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وكان مستوى تفعيل هذه العناصر الفرعية بوجه عام هـ و مستوى متوسط.

- النتائج الخاصة لمدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض :

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية استثمار الوقت بوجه عام لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هم مستوى جيد،
- كما أظهرت النتائج أيضا أن ترتيب العناصر الرئيسية لإدارة الوقت لدى الضباط القياديين ترتيبا تنازليا حيث مستوى تفعيلها في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض كان كما يلي:
- مع الدراسة جاء البعد الرئيسي الخاص بـ " استثمار الوقت على المستوى اجتماعي" في الترتيب الأول من حيث مستوى تفعيل العناصر الفرعية المندرجة تحت هذا العنصر الرئيسي لقوات الأمن بمدينة الرياض، وكان مستوى تفعيل هذه العناصر الفرعية بوجه عام هـ و مستوى جيد .

*جاء البعد الرئيسي الخاص بـ " استثمار الوقت على المستوى الجماعي " من حيث مستوى تفعيل العناصر الفرعية المندرجة تحت هذا العنصر الرئيسي لدى الضباط القياديين داخل قوات الأمن بمدينة الرياض، وكان مستوى تفعيل هذه العناصر الفرعية بوجه عام هـ و مستوى متوسط وقريب من المستوى الجيد .

جاء البعد الرئيسي الخاص بـ " استثمار الوقت على المستوى الفردي " من حيث مستوى تفعيل العناصر الفرعية المندرجة تحت هذا العنصر الرئيسي لدى الضباط القياديين داخل قوات الأمن

بمدينة - الرياض، وكان مستوى تفعيل هذه العناصر الفرعية بوجه عام هـ و مستوى متوسط وقريب أيضا من المستوى الجيد .

- النتائج الخاصة بالعلاقة بين تفعيل جوانب التطوير التنظيمي وبين فاعلية استثمار أبعاد إدارة الوقت لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة بمدينة - الرياض :

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط طردي ومتوسط وذات دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي ومتغير إدارة الوقت الكلي ، فكلما زاد مستوى فاعلية التطوير التنظيمي الكلي في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة - الرياض كلما زاد مستوى فاعلية استثمار إدارة الوقت لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاص لمدينة - الرياض .

كما تبين وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير التطوير التنظيمي ككل ومتغير إدارة الوقت على مستوى الجماعي ، فكلما زاد مستوى التطوير التنظيمي في قيادة قوات الأمن الخاص بالرياض كلما زاد على المستوى الجماعي لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة لمدينة - الرياض

- النتائج الخاصة بالاختلافات المعنوية في آراء أفراد الدراسة حول المحاور المختلفة ب اختلاف
الخصائص الشخصية والوظيفية لهم :

لاختلاف الرتبة العسكرية والتي أظهرت النتائج التالية :

أن متوسط درجة الموافقة على فاعلية بعد تنمية الموارد البشرية لدى الضباط القيايين رتبة (مقدم) كان أكبر بشكل معنوي من متوسط درجة الموافقة على بعد تنمية الموارد البشرية لدى الضباط القيايين ذوي رتبة (نقيب).

أن متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القيايين رتبة (عقيد فأكثر) كان أكبر بشكل معنوي من متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القيايين ذوي رتبة (رائد).

أن متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى اجتماعي لدى الضباط القيايين رتبة (عقيد فأكثر) كان أكبر بشكل معنوي من متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى اجتماعي لدى الضباط القيايين ذوي رتبة (رائد).

الاختلافات باختلاف مسمى الوظيفة والتي أظهرت النتائج التالية :

أن متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القيايين ذوي مسمى وظيفة (مدير إدارة عامة ومدير إدارة) كان أكبر بشكل معنوي من متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القيايين ذوي مسمى وظيفة (رئيس قسم) و أكبر أيضا من متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القيايين ذوي مسمى وظيفة قائد كتيبة أو سرية أو وحدة) .

الاختلافات باختلاف فئات الأعمار والتي أظهرت ما يلي :

أن متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القيايين ذوي الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 40 سنة) كان أقل بشكل معنوي من متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القيايين ذوي الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 45 سنة) و أقل أيضا من متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القيايين ذوي الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) .

أن متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القيايين ذوي الفئة العمرية (من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة) كان أقل بشكل معنوي من متوسط درجة الاستجابة على فاعلية استثمار الوقت على المستوى الفردي لدى الضباط القيايين ذوي الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 45).

الفصل الثاني : الوقت

تمهيد

أولاً / أهمية الوقت وخصائصه

ثانياً / الوقت في الإسلام والحضارات الأخرى

ثالثاً / الوقت في الفكر الإداري

رابعاً / الوقت والعمليات الإدارية

خامساً / أنواع الوقت

سادساً / مضيعات الوقت

خلاصة الفصل

أولاً : أهمية الوقت وخصائص

أ - أهمية الوقت :

إن للوقت أهمية بالغة في حياة البشر إذ أنه متغلغل في حياة الفرد عبر جميع مراحلها وهو بعد من بعدي وجد الإنسان في الحياة ، هما بعدي المكان والزمان والذي نجده ما في جميع مجالات الحياة كالمجال المهني والروحي والمجال اجتماعي والاقتصادي.

فالوقت في حياتنا أكثر بكثير من ستين دقيقة في الساعة الواحدة لذا لا بد من الاستفادة من كل دقيقة وثانية في الإنجاز وفي استغلاله بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح ويعتبر الوقت أيضاً أحد أهم محددات العملية الإنتاجية في جميع المجالات ، فالوقت المقاس بالدقائق والثواني هـ و المتاح لإنجاز الأعمال كبيرها وصغيرها وبقدر الوعي بأهميته ومدى محدوديته يكون استغلاله وذلك يكون بمحاولة الإقلال من هدره وتضييعه في جزئيات صغيرة وتختلف الأهمية لعامل الوقت باختلاف الظروف كالظروف الاجتماعية والاختلافات الرئيسية في التقاليد والاعتراف والمعتقدات التي نجدها في المجتمعات وكذا الظروف الاقتصادية والمستوى الاقتصادي السائد بما فيها المستويات الاقتصادية المرتفعة أو المتدنية والمستوى التعليمي والتطور العلمي ونسبة حملة الشهادات ومدى التطور التكنولوجي ودرجة التكنولوجيا الموجودة في المجتمع ومدى اهتمام الأفراد بها كل هذه العوامل وأخرى تقود إلى الاهتمام بعامل الوقت من خلالها⁽¹⁾.

كما إن الإحساس السليم بالوقت واستخدامها يمكن تقويته باستعراض أهمية الوقت وفقاً لمساهمته في إنجاز الأهداف وأهم مبدأ الذي يمكن الاسترشاد به هـ : إدارة الوقت لكي تنجز ما تريده⁽²⁾.

ب- خصائص الوقت

من خصائص الوقت والتي تميزه عن باقي الموارد الأخرى والتي قد اتفق عليها العديد من الكتاب بأنه لا يمكن تجميعة أو تخزينه أو إحلاله أو شراؤه أو بيعه أو تأجيله فالوقت محدد يملكه جميع البشر بالتساوي وكل ما نستطيع عمله هـ و أن نقضي الوقت، ويرجع غلاء مورد الوقت أي انه وعاء لكل عمل وكل إنتاج فهو رأس المال الحقيقي لكل فرد أو مجتمع⁽³⁾.

ويمكن أن نذكر أهم الخصائص التي تميز هذا المورد عن غيره في ما يلي:

¹ - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت مفاهيم وعمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص55.

² - رعد الحسن الصرن ، فن وعلم إدارة الوقت ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، سوريا - دمشق ، 2000، ص22 .

³ - ياسر احمد فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص30.

1. لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريد المرء ولا شيء أعظم منه لأنه ممتد ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة.
2. الوقت لا يحترم أحد فلا يكن تغييره ولا تحويله وأنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء في زمن المسرة أو الفرح أو زمن الاكتئاب والترح.
3. الوقت سريع الانقضاء فه ويمر كالسحاب ويجري جريان الرياح.
4. الوقت نادر لا يمكن تجمعه فهو أعلى ما يملكه الإنسان.
5. الوقت يختلف عن الموارد الأخرى فهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية ولا يمكن بيع الوقت أو شراءه أو تأجيله.
6. هـ و مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي ولا يستطيع أحد زيادته .
7. استثمار الوقت بشكل فعال يزيد من قيمته في حين عند إهماله يتعرض للتلف.
8. الوقت له كمية وله نوعية ولا يدخر.
9. الوقت مقياس سرعة الانجاز والمنافسة.
10. الوقت أداة تقويم ورقابة حيث كل عمل له فترة زمنية محددة وبدايته ونهايته⁽¹⁾.

¹ - هالة مصباح البناء، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2013، ص 212.

ثانيا : الوقت في الإسلام وفي الحضارات الأخرى

يعتبر الوقت من أهم عناصر الحياة وأنفس معادنها على مستوى الفرد والمجتمع فهو وعاء لكل عمل وكل إنتاج وهو رأس المال الحقيقي للإنسان بل هو الحياة⁽¹⁾. ويقول عبد الملك القاسم "إن رأس المال المسلم في هذي الدنيا وقت قصير، أنفاس محدودة وأيام معدودة فمن استثمر تلك اللحظات والساعات في خير فطوبى له ومن أضاعها وخسرها فقد خسرها زمننا لا يعود إليه أبداً"⁽²⁾. إذ حضيت قضية الوقت بعناية كبيرة في جميع الأديان والحضارات والثقافات علي ضرورة الوعي بالزمنه على حسن استثماره في صالح الأعمال حيث نبه القرآن الكريم في كثير من آياته وفي كثير من الصيغ المختلفة المعظمة للوقت، منها الدهر والحين والآن والأجل والأمد والسرمد والعصر والعديد من العبارات والألفاظ التي تدل على مصطلح الوقت والتي لها علاقة بالعمل وتنظيمه وبعضها له علاقة بالإدارة والبعض له علاقة بالكون والبعض الآخر يرتبط بعلاقة الإنسان بربه من حيث العقيدة والعبادة والتي يمكن ملاحظة أهمية الوقت في القرآن الكريم ووروده في العديد من السور منها :

قوله تعالى : {والعصر إن الإنسان لفي خسر إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر} [سورة العصر]

قوله تعالى وفي سورة الضحى : {والضحى والليل إذا سجى ، ما ودعك ربك وما قلى} [سورة الضحى/1 - 3].

قوله تعالى في سورة الليل : {والليل إذا يغشى ، والنهار إذا تجلى وما خلق الذكر والأنثى} [سورة الليل/1-3].

قوله تعالى وفي سورة الشمس: {والشمس وضحاها والقمر إذا تلاها} [سورة الشمس/1-2]

وقوله تعالى : { وهو الذي جعل الليل والنهار خلفه لمن أراد أن يذكر وأراد شكوراً } [سورة الفرقان/26]⁽³⁾.

كما جاءت العديد من الأحاديث في ال سنة النبوية الشريفة والتي جاء تأكد على أهمية الوقت وقيمتها العظيمة في حياة الفرد والتي جاءت مرشدة للناس إلى حسن استغلال أوقاتهم

¹ - عبد الصمد الأغبري ، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت- لبنان ، 2000 ، ص 428 .

² - عبد الملك القاسم ، الوقت أنفاس لا تعود ، دار القاسم ، ص 3.

³ - المؤسسة العامة للتدريب المهني ، إدارة الوقت ، السعودية ص 23.

بالطاعات والعمل الصالح وبما يفيدهم في دينهم ودنياهم فرباهم على ذلك واستطاع رسول الله في زمن قياسي أن يبني المجتمع والأمة والحضارة الإسلامية⁽¹⁾.

ونذكر من بين الأحاديث التي جاءت تؤكد على قيمة الوقت قوله صلى الله عليه وسلم { لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره في ما أفناه وعن عمله ما عمل به وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن جسمه فيم أبلاه } رواه الترمذي. قوله صلى الله عليه وسلم { اغتنم خمسا قبل خمس ، شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك } رواه الحاكم والبيهقي وأحمد. وقوله صلى الله عليه وسلم { نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ } رواه مسلم. وهكذا شعر المسلم بأهمية الوقت فلا تمر ساعة حتى يزداد فيها خيرا ويحصل على الفائدة حيث حث النبي صلى الله عليه وسلم إلى حسن استغلال الوقت وإستثماره وهذا ما ظهر في حرص السلف الصالح في استغلال أوقاتهم أشد الحرص⁽²⁾.

أما الوقت في الحضارات والثقافات الأخرى فه و يتأرجح بين الاهتمام وعدم الاكتراث، ففي حين دول العالم النامي في حالة عدم اكتراث ومضيعة للوقت ، نلاحظ مدى اهتمام الدول المتقدمة بالوقت وحسن استغلاله لأنه ثروة بالنسبة لهم، فالفرد في المجتمع المتقدم غالبا ما يهتم بوقته لأنه تعود على احترام الوقت والمحافظة عليه ويعد التفريط فيه خسارة له ، لذا نجد لديه خطة عمل أسبوعية

وبرنامج زمني على مدار اليوم، في حين إذا توفر الوقت لدى الفرد في الدول النامية يسعى لقتله وإضاعته دون الاستفادة منه⁽³⁾.

وتختلف قيمة الوقت في الثقافات المتقدمة من حيث دراسة الوقت ومضيعاته واستخدام تكنولوجيا الاتصالات وكذا في نمط الحياة ككل وحتى في ساعات العمل فحجم ساعات العمل في العالم المتقدم يفوق بكثير الحجم الساعي في العالم المتخلف⁽⁴⁾.

وكل هذه المؤشرات في الاختلال بين الاهتمامات بين الحضارات يبين مدى الاهتمام الكبير للوقت ومدى استثماره وبأسرع وأفضل الطرق التي يملكها العالم المتقدم في حين تبقى خطوات واهتمامات العالم المتخلف بطيء الوتيرة .

1- عبد الصمد الأغمري ، مرجع سبق ذكره ، ص 428

2- سامي محمد هشام حريز، استثمار الوقت من المنظور الإسلامي، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2007 ، ص 24، 25، 26 .

3- عبد الصمد الأغمري، المرجع السابق ، ص 430 .

4- فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 299 .

ثالثاً: الوقت في الفكر الإداري

لأهمية ومكانة الوقت الذي يعد من أهم الموارد في الإدارة، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت جانبه ومن حركة تكون إلا ضمن وقت محدد وهذا ما وضحته وأبرزته نظريات الإدارة عبر التطور التاريخي للفكر الإداري وسنحاول توضيح هذا الطرح على الشكل التالي :

أ- نظرية الإدارة العلمية : إهتمت النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور بدراسة الحركة والزمن حيث قام بدراسته في عام 1881 في شركة ميدفيل وكانت دراسته من جزئين للعمل :عمل تحليلي وآخر إنشائي وكان العمل التحليلي على الشكل التالي :

1. تقسيم العمل إلى خطوات بسيطة.
 2. التخلص من الحركات الغير ضرورية.
 3. دراسة الحركات المتبقية وجعلها نموذجية ونمطية لتركيب الأفراد.
 4. تسجيل وصف كامل لكل حركة وكذا تحديد مقدار الوقت الفعلي اللازم لأداء كل منها
 5. تحديد النسبة المئوية التي تمثل التأخير عن الوقت المنتظر بسبب الحوادث والأعطال المفاجئة للآلات وغيرها وإضافتها إلى الوقت الفعلي.
 6. تحديد نسبة مئوية تمثل بطء الفرد في الحركات المختلفة لكي يجدد نشاطه الفعلي وإضافتها إلى الوقت الفعلي.
- ومن الجهة الثانية يضمن العمل الإنشائي:

- تجميع الحركات في عدة مجموعات حسب طريقة إستخدامها في الحياة العملية .
- تجميع الوقت الفعلي اللازم لكل حركة وتقدير الوقت لأداء أي حركة وهذا من خلال إضافة نسبة مئوية تمثل الوقت المسموح به.
- توصيف الظروف التي يعمل فيها الفرد ونوع وطاقة الآلات المستخدمة وموقعها وكيفية التنسيق بين الطاقات الإنتاجية وغيره⁽¹⁾.

ومن خلال ما سبق ذكره والتعرف على وجهة نظر أعمال فريدريك تايلور حول مورد الوقت في العملية الإنتاجية، وما وأوضحته لنا الدراسة التي خصصها للوقت حول جانبين الجانب التحليلي

¹ - قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان إحميد ، إدارة الوقت ، مفاهيم - تطبيقات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 ، ص ص 45 - 46 .

والإنشائي وهذا من خلال استخدام دراسة الحركة والزمن كجزء فني من دراسة الوقت في العملية الإنتاجية

ب-المدرسة السلوكية: كرد فعل عن المدرسة الكلاسيكية جاءت المدرسة السلوكية التي إهتم بها التون ماوي مركزاً على العلاقات الإنسانية وعلى بناء المؤسسة من وجهة النظر الاجتماع ية والإنسانية، كعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤس انهم، ومع غيرهم من داخل وخارج المؤسسة، وتجلى اهتمام هذه النظرية بالوقت من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل ، مما ينعكس على الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي على إنتاجهم، ومن أشهر الدراسات هذه المدرسة دراسات هوثرن التي أجراها العالم اجتماع ي التون ماوي ومساعديه في مصانع وسترن إلكتروك⁽¹⁾ وقد تميزت هذه المرحلة من مراحل التطور الفكر الإداري بزيادة الاهتمام بعامل الوقت وهذا بالنظر للمنظمة كنظام اجتماع ي حيث ركزت فيها على الاتجاهات والمشاعر والحاجات بشكل رئيسي ، والتي لها تأثير مباشر على هدر وإضاعة الوقت أو توفيره والاستفادة منه، وتتجلى أهمية دور الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- أن الوقت يطور طرق وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التقنية والتكنولوجية التي تؤثر على سرعة الأداء .

- إن الوقت يؤدي إلي إتساع المؤسسات وزيادة حجم المؤسسات الكبير مما يؤثر على قدرات ومهارت المديرين والأفراد، فالمدير الذي كان يدير مؤسسة صغيرة يصعب عليه إدارة مؤسسة كبيرة الأمر الذي يحد من قدراته وخبراته ، وكل هذا يحتاج لوقت لإجراء تدريب وتأهيل لاكتساب كفاءات جديدة تواكب إدارة المؤسسة الكبيرة التي تحتاج للعديد من المهارات التقنية والخبرات ولهذا لابد من التخطيط والتحليل الدقيق للوقت من المدراء من أجل تحقيق نتائج مفيدة.

- الوقت يؤثر علي أداء العاملين فيختلف الأمر في بداية العمل من حيث النشاط والحيوية والقوة الجسمانية ولكن سرعان ما يؤثر تدريجياً بالبيئة عبر الزمن، حيث يتقدم الوقت الذي يستقل الفرد ويزيد من مدركاته ويجعله يتكيف مع المتغيرات والتطورات وطرائق وأساليب العمل الحديثة .

¹ - محمد حسن محمد حميدات ، وظائف وقضايا في الإدارة التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، 2007 ، ص 141 .

- هنالك العديد من الأمور التي تؤثر علي النمو الزمني للعامل وتحد من إمكانياته ونضجه، منها نظام الحوافز ونظام الرقابة والإشراف والهيكل التنظيمي المغلق والذي يجعل منه غير مبال لا يتحمل المسؤولية⁽¹⁾.

ج- النظرية الحديثة : أما ما جاءت به النظريات الحديثة فقد حاولت الاستفادة من أفكار وتجارب كل من النظرية العلمية والمدرسة السلوكية والتي جاءت مستعينة بالزمن لحل مشكلات التخطيط والإنتاج⁽²⁾.

1- نظرية اتخاذ القرارات: من أشهر روادها هربرت سايمون والتي إحتلت فيها إدارة الوقت فيها مكانا بارزا وإستعانت بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج حيث صنفت الأحداث الماضية بما يلانم مع اتخاذ القرارات ويظهر هنا تؤثر القرارات بالأحداث الماضية ويتحكم الوقت في نوعية القرارات المتخذة ونوعيتها وزمن حدوثها .

2- النظرية الرياضية : تقوم هذه النظرية على افتراض أن المؤسسة عبارة عن كائن حي يولد ثم يموت ومن أهم ما توصلت إليه هذه النظرية اعتبار أن المؤسسة تقوم على التفاعل مع البيئة الخارجية من الدولة والمنافسين والزبائن في الطريقة العلمية وحساب التفاضل ونظرية الاحتمالات⁽³⁾.

والملاحظة من خلال التطرق لهذه المرحلة للإدارة التقليدية وأفكار العلاقات الإنسانية وحاولت الجمع من العلمية والاهتمام بالعلاقات والتفاعلات الداخلية كانت أم خارجية واعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح مع العالم الخارجي والعمل على محاولة التفاعل معه.

¹ - قاسم نايف علوان، المرجع السابق، 49-50.
² - أحمد بطاح، قضايا المعاصرة في الإدارة التربوية، دار النشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 43.
³ - قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سبق ذكره، ص 50 - 51 .

رابعاً: الوقت والعمليات الإداري

تشمل الإدارة على عدد من الوظائف الإدارية التي تمارسها، والتي تشكل أجزاء العملية الإدارية⁽¹⁾ حيث يعبر عن العملية الإدارية بأنها " عملية التفاعل بين الجزئيات ومكونات النظام الإداري وهذا بهدف الوصول إلى غايات الإدارة المرسومة".

تظهر أهمية الوقت في جميع الوظائف والعمليات الإدارية في المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ونظراً لأهمية الوظائف الإدارية وأهميته استغلال الوقت وإستثماره في تحقيق أهداف العمل وإنجاز متطلباته نحاول التفصيل في الارتباط والعلاقات بين الوقت وهذه الوظائف الإدارية على الشكل التالي :

أ - الوقت والتخطيط :

يعرف التخطيط بأنه تلك العملية التي يمكن للمديرين بواسطتها أن يضعوا الأهداف ويقدروا المستقبل ويطوروا الاتجاهات العملية لتحقيق الأهداف المرجوة وبذلك فإن التخطيط يتضمن فع لا تحديد الأهداف المناسبة واختيار الوقت الملائم لتنفيذه وبهذا يكون الوقت مرافقاً للتخطيط في جميع عملياته ، من هذا المنطلق نلاحظ أن إعداد الخطة يتطلب مراعاة التسلسل في كافة مراحلها وضرورة تقسيم الأوقات المقسمة مساوياً للوقت الكلي المخصص مع الاختيار الوقت المناسب لكل مرحلة ومعرفة المخطط لأهميته ضمن الوقت المعطى والمخصص له .

وهنا يلعب عامل الوقت دوراً كبيراً في التمييز بين الأهداف الإستراتيجية كانت أم السنوية، أم نصف سنوية، أم شهرية، أم الأسبوعية أو اليومية ضمن الوقت والفترة الزمنية المخصص لها⁽²⁾. ويرتبط التخطيط بشكل أساسي مع الوقت وإدارة الوقت بشكل فعال يمكن وضخ خصلة متكاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ، فضلا عن تحديد الأولويات الخاصة بالمؤسسة وتتشكل وتتعدد الأهداف عادة بشكل هرمي بداية من الأهداف الأولية ثم الأهداف المرحلية والأهداف الوسطى ثم الأهداف التكميلية وأخيراً الأهداف النهائية وفق الخطوات التالية:

* **الخطوة الأولى:** تحديد كم الوقت المتاح في المستقبل لإنجاز الأعمال والذي يحتاج إلى تدقيق ومراجعة فقد يظن البعض أن لديه كامل الوقت بإمكانه القيام بأي عمل في أي وقت دون حاجة لتحديد وقت للإنجاز، وطبعاً هذا التفكير خاطئ فالوقت ثروة ليس رصيداً بلا نهاية ويلتروه غالبية

¹ - رعد حسن الصرن ، فن و علم إدارة الوقت ، دار الرضا للنشر ، دمشق - سوريا ، 2000 ص 5

² - قاسم علوان نايف نجوى رمضان إحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

* **الخطوة الثانية:** وفي هذه الخطوة تحدد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح استخدامه واستعماله وفق رؤية واسعة الطموح وواضحة المعالم وكذلك لا يجد الفرد في دوامة التخلف والتأخر.

* **الخطوة الثالثة:** ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف الواقعية والممكنة في التحقق⁽¹⁾.

ب- الوقت والتنظيم :

يعرف التنظيم بأنه " إحدى الوظائف الإدارية للمنظمة والذي يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المؤسسة والعمل على توزيعها على العناصر الإنسانية فيها"⁽²⁾.
وبذلك يشمل التنظيم عددا من الأسس والمبادئ، كتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق وتحديد معدلات الأداء الوظيفي، وتنظيم تدفق العمليات الإنتاجية ورعاية مصالح العمال والإدارة، وتحديد المعدلات العلمية المطلوبة ودراسة الظروف المحيطة داخليا وخارجيا وبذلك يعتبر التنظيم حلقة وصل بين التخطيط والتنفيذ ولذلك أي خلل في وظيفة التنظيم تؤدي إلى هدر وإضاعة الوقت ، أما التنظيم الجيد فإنه يخفض الوقت المطلوب للإنتاج.

ويرتبط الوقت بالتنظيم في نواح متعددة منها تحديد مهام العاملين وكذا تقسيم العمل وتحديد وتبسيط طرائق وإجراءات العمل واستبعاد كل ما هو غير ضروري ، وتوافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية للعمل والتحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات، فكلما زاد التفاهم والانسجام أمكن من توفير الوقت وعدم إهداره وبالتالي يقوم كل فرد بواجباته ومسؤولياته على أكمل وجه، حيث يكون الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسبا مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى⁽³⁾.

ويبين بعض الباحثين أن هنالك أساليب جديدة لتنظيم الوقت مثل التفويض والإدارة بالأهداف والإدارة الذاتية، وأن صفات المدير المستقبل تشمل قدرات فنية وإدارية وسلوكية والقدرة على التكيف مع متغيرات الوقت الحاضر.

¹ - قاسم نايف علوان ، نجوى رمضان إحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 – 70 .

² - الإدارة الحديثة ، المعاهد التطويري لتنمية الموارد البشرية ، 2011 ، ص 38.

³ - رعد حسن الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 – 60 .

وتنظيم الوقت قائم على عنصرين رئيس هما تحديد الأفراد وما يتعين أن يقوم كل منهم وفق الخطة الموضوعة وتحديد الإمكانيات المستخدمة من هؤلاء الأفراد والعلاقات التبادلية التفاعلية وناجمة عن طبيعة ارتباط كل منهم بعمل الآخر⁽¹⁾.

ج - الوقت والتوجيه:

يعد التوجيه وظيفة مركبة تنطوي على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع على العمل بكفاءة وفاعلية في المدى القصير والطويل والأجل والذي يعتبر من الوظائف الأساسية⁽²⁾. وتظهر أهمية الوقت في التوجيه فلا بد من أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة وإلا كان التوجيه ليس في محله خارجا عن التوقيت المناسب له، فالإطالة في زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل ولا يحقق التوجيه الفائدة المرجوة منه. وللاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه يفرض من توافر قواعد ثابتة للبيئة المادية والاجتماعية للمنظمة، فنجاح عملية الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الإنسانية والسياسية التحفيزية والتعاون والثقة المتبادلة⁽³⁾.

ويتمثل دور الوقت في التوجيه بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا في ما يلي:

1. يتطلب الوقت من الإداريين المباشرين الاحتكاك المباشر مع رؤسهم المنفذين، ليتم إنجاز الأعمال ضمن الوقت المخطط لها.
2. يتطلب الوقت في المستويات الإدارية أن تكون دقيقة في عملها طبقا لما وضعته المستويات العليا وإلا فإن المنظمة تتعرض إلى تشويه في التنفيذ وتأخير زمن الإنجاز.
3. يتطلب الوقت في المستويات الإدارية العليا أن توصل الأوامر والتعليمات إلى المستويات الدنيا في الوقت المناسب والمطلوب وكذلك إن تعرض المستويات الإدارية الدنيا لمشكلاتها دون تعظيم لها وإلا فقد يهدر الوقت وتفقد المعلومات قيمتها.
4. يتطلب الوقت من جميع المستويات العمل المشترك وهذا لإزالة جميع الحواجز بين المنفذين والمدراء لأنها تقلل من طاقة العمل وبدورها تقلل من كمية الإنتاج وكلما قل كمية الإنتاج تطلب الأمر وقتا أكثر⁽⁴⁾.

¹ - قاسم نايف علوان و نجوى رمضان إحميد ، مرجع سبق ذكره ص ص 75 - 77 .

² - رعد حسن الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص 60 .

³ - أحمد أبو شيحة ، إدارة الوقت ، دار المجد لاوي ، عمان - الأردن ، 2003 ، ص 32 .

⁴ - قاسم نايف علوان و نجوى رمضان إحميد ، المرجع السابق ، ص ص 70 - 78 .

5. يتطلب الوقت الفعال أن تسود روح المحبة والتعاون والانسجام بين المشرفين في المستويات العليا وبين المنفذين أو بين المشرفين في المستويات الوسطى والعليا وهذه الصفة تخفض من الوقت وتجعل من الأفراد يبذلون جهداً أكبر لتحقيق ذلك .

6. إن مراعاة الوقت هي عبارة عن مراعاة للحالات الإدارية والنفسية والاجتماعية وأي خلل أخطأ في التوجيهات يؤدي إلى إعادة التوجيه من جديد ويضيع الوقت ويهدره والذي يحدث إرباك للإنتاج والإدارة معا .

د - الوقت والرقابة :

تعني الرقابة "عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن"⁽¹⁾.

وحتى تزداد فاعلية استغلال الوقت وتنمية العائد والمردود الناجمة عن هذا الاستغلال يتعين وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام، وللتحقق من تفعيل الوقت وبشكل عملي وعلمي سليمين⁽²⁾.

وتظهر أهمية الوقف في الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب وقد يطول وقت الرقابة إذا كانت صارمة وتم تنفيذها من خلال التهديد في حين يقصر وقتها إذا كانت ثابتة ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف ولكي يتم المحافظة على الوقت أثناء عملية الرقابة لا بد من إتباع الخطوات التالية :

1. إتباع طرائق رقابية تتلائم مع الظروف المحيطة للمنظمة وكذا مراعاة الربط والتنسيق بين الأطراف المعنية من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة لذلك لا بد من المراقبين فهم كل الظروف المحيطة الداخلية والخارجية للمنظمة وتطبيق منها ما يلائم العمل وتحقيق جل الأهداف.

2. إن إتباع الطرائق الرقابية الناجحة قد يوسع في استخدام التقارير والرسوم والمخططات البيانية وهذا قد يتطلب وقت أطول لذلك من المستحسن إتباع معلومات رقابية ناجحة لتحقيق الوقت اللازم للقيام بذلك.

استخدام معايير نمطية قياسية في تسجيل العمل وما توصلت إليه المؤسسة في زمن محدد وبذلك التعرف على عمل المؤسسة في أي وقت والتعرف على التقدم ومقدار الإنجاز المحقق في الوقت الذي يراد به ممارسة الرقابة.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، توزيع منشأ المعارف ، الإسكندرية - مصر ، 1993 ، ص 416 .

² - نايف علوان ، نجوى رمضان إحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 80 .

إن تنوع العمل وزيادة تخصصاته الذي يؤدي إلى الزيارة في عدد المراقبين وكذا توسيع عملية الرقابة في حين إذا لم تزد الرقابة في غضون الزيادة والتنوع في العمل لا تتحقق المحافظة على الوقت⁽¹⁾.

إن المركزية في الرقابة لا يحقق المحافظة على الوقت ولا يؤدي دور الرقابة ضمن الوقت المخصص لها والرقابة المركزية تقضي على عنصر المرونة وتعيق إنجاز الأعمال، ومن المناسب في عملية الرقابية المحافظة على الوقت للتفرغ لوظيفة الرقابة وكذا توزيعها على عدد من المختصين.

- التنبؤ الرقابي: وهي أهم عنصر في الرقابة وهي عملية كشف الأخطاء والانحرافات وإخبار الجهات المسؤولة في الوقت المناسب والمحدد ووصول البيانات والمعلومات الضرورية الى المدير في الوقت المناسب⁽²⁾.

وفي ضوء ما تقدم عن الوقت في الإدارة وعملياتها وإقترانها بجميع العمليات من التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة فعلية إدارة الوقت في جميع العمليات تحقق لنا عملية إدارية فاعلة ومتكاملة الجوانب وهذا لعدم إغفال أهم عامل ومورد ه والوقت .

¹- رعد حسن الصرن مرجع سبق ذكره ، ص ص 66 – 66 .

²- نفس المرجع ، ص 78 .

خامسا: أنواع الوقت

لقد تعددت واختلفت تقسيمات الوقت وهذا لاختلاف الآراء ووجهات النظر حول موضوع الوقت وفي ما يلي نذكر أهم هذه التصنيفات:

أ- **التصنيف الأول:** حيث قسم محمد إبراهيم الوقت حسب ظواهر الكون ودرجة تعقدتها إلى خمسة تصنيفات نذكرها علي التوالي:

1. **الوقت المادي الميكانيكي:** وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر ومثال ذلك الفترة التي تستغرقها الأرض في الدوران حول الشمس ووحدات هذا النوع هي الثانية والدقيقة واليوم والشهر والسنة وغيرها.

2. **الوقت البيولوجي:** هو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر البيولوجية ونموها ونضجها وكمالها ووحدته هذا النوع هو الجسم نفسه فقد يكون لطفلين عمر زمني واحد - تسع سنوات - لكن أحدهما أكثر نضجا من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناقصه⁽¹⁾.

3. **الوقت النفسي:** هو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك المرء لذاته والذي يعتمد على الطرف الذي يكون عليه الفرد وعلى حالته النفسية فالزمن مرتبط بالحالة التي هو عليها فالزمن يمر ببطء في الحالة النفسية السيئة وتبدو الدقائق في هذا الطرف مثل الساعات في حين إذا كان المرء سعيد والطرف مفرحا فإن الوقت يمر وبالتالي فالوقت النفسي يقيس إنسياب الزمن داخل المرء.

4. **الوقت اجتماعي:** هو الزمن الذي يرتبط فيه تقدير الوقت بأحداث مهمة إما عالمية أو محلية وهذا تختلف فيه المجتمعات لذا نسمع كبار السن يقولون في حياة فلان حدث كذا وكذا.

5. **الوقت الكوني أو ما وراء الطبيعة:** ويقصد به الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعة ومثال ذلك قوله تعالى "وإن يوما عند ربك كألف سنة مما تعدون"⁽²⁾ [السورة الحج الآية 47].

¹ - رافدة الحريري، التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر الناشر والموزعون، عمان - الأردن، ص 219 - 220 .

² - عبد الله بن مبارك آل سيف، فن إدارة الوقت، طريقة علمية لطلبة العلم والباحثين للإستفادة من أوقاتهم، دار طيبة، بدون سنة، ص 17.

- ب- **التصنيف الثاني** : حيث كان التصنيف في برنامج تدريبي قدمته منظمة أ مديست PRC عام 2002 عن تطوير تم تقسيم الوقت بشكل عام إلي أربعة أنواع وهذا من حيث طبيعة الاستخدام :
- 1 - **الوقت الإبداعي** : حيث يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل، وتقويم مستوي الإنجاز حيث يمارس في النشاطات الإدارية فيها هذا النوع من الوقت لأنها بحاجة إلي تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم⁽¹⁾.
 - 2 - **الوقت التحضيري** : وهذا الوقت ه و الفترة التحضيرية السابقة للعمل والتي يكون فيها نصيب في جمع المعلومات والحقائق والمعدات قبل البدء في العمل وهذا النوع من الوقت يفترض من الإداري هذا النوع متسع من الزمن وهذا نظر للخسارة التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الهامة والأساسية في العمل.
 - 3 - **الوقت الإنتاجي** : وهذا النوع من الوقت ه و الفترة التي تنفذ فيها الأعمال الذي خطط لها في الوقت الإبداعي ويحضر لها في الوقت التحضيري وينقسم الوقت الإنتاجي إلي:
 - الوقت الإنتاجي العادي المبرمج الغير الطارئ.
 - الوقت الإنتاجي غير العادي الغير مبرمج الطارئ.
 - 4 - **الوقت غير المباشر أو العام** : ويكون هذا النوع مخصصا للنشاطات الفرعية التي الفرعية التي تؤثر علي مستقبل المنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية المؤسسات والجمعيات والهيئات فللمجتمع ولهذه النشاطات لابد من التفويض شخصا معين وتخصيص وقت كبير لها وهذا لإبقاء جسور التعاون وثيقة بين المنظمة والبيئة الخارجية⁽²⁾.

¹ - محمد محمد الشافعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 294.

² - أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 190 - 191 .

سادس: مضيعات الوقت وعوامل السيطرة عليها

كثيرا ما يضيع المديرين أوقاتهم في العديد من الأمور الأكثر أهمية، لذلك فالمدير الكفاء ه و الذي يحاول أن يحدد ما يحتاجه من معلومات ومكان تواجهها ،في حين نجد الكثير من مدراء المؤسسات المختلفة لا يسعون لمعرفة كل ذلك ، وهم بذلك يغترون أنفسهم في الوصول إلي هذه الحقيقة، لذلك على المدراء محاولة الإبتعاد عن التصورات الخاطئة في مجريات العمل لتجنب تضيع وإهدار الوقت⁽¹⁾ ومحاولة إستخدامه بشكل مثمر فعال وإستثماره من أجل الوصول في نهاية الأمر إلي أكبر فائدة من الوقت المتاح .

أ- المضيعات

ويعتبر مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي متغير بتغير الزمان والظرف والمكان والأشخاص وه و عبارة عن استخدام الوقت بطريقة غير ملائمة⁽²⁾.

وكما ورد في كتاب أحمد بطاح إنها أنشطة غير ضرورية تأخذ وقتا، أو تستخدم الوقت بطريقة غير ملائمة وأنها أنشطة لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجلها⁽³⁾.

ومضيعات الوقت في المؤسسات لها عدة صور وأشكال وقبل التفصيل فيها يقتضي بنا الإلتفات إلي العناصر التالية :

- يعتبر كل نشاط مضيعة للوقت إذا ما إعتبرته وأدركته، فمثلا إذا كان الاجتماع الذي ينعقد كل أسبوع مع الموظفين في المؤسسة مضيعة للوقت، فإنه كذلك حتى إذا لم ينظر إليه الآخرين أنه مضيعة للوقت.

- كل مضيع للوقت يعتبر توظيف غير ملائم للوقت، فالمدير يضيع وقته عندما ينفوق على عمل أقل أهمية، فحين كان بإمكانه أن يكون هذا الوقت مخصصا لعمل آخر.

- الوقت لا يضيع من تلقاء ذاته بل يحتاج إلي فاعل لذلك.

- جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها وإحلال أنشطة منتجة بدلا منها⁽⁴⁾.

¹ - دايل كارنغي ، ترجمة كامل عويضة ، فن إدارة الوقت كيف تدير وقتك وتستثمر وقتك ، مكتبة جرير الورد، القاهرة ، 2010، ص 90 .

² - أحمد بطاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

³ - ياسر أحمد فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

⁴ - رعد حسن الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 131-132 .

ولقد تعددت الأسباب التي قد تؤدي إلي ضياع الوقت لدي المدراء والعاملين علي اختلاف مستوياتهم الإدارية ونظرا لطبيعة عملهم التي تقتضي القيام بالعديد من التفاعلات الداخلية والخارجية وأمام التطور الهائل الذي تشهده المؤسسات الحديثة وتنوع أشكالها، ظهرت عدة عوامل ومضيعات للوقت المختلفة والتي سنحاول ذكرها علي التوالي:⁽¹⁾

1 - المضيعات العامة:

وقد حدد "بيتر داركر" العوامل التي قد تؤدي إلي ضياع الوقت والتي تعود الي سوء إدارة المؤسسة وعدم كفاية التنظيم الداخلي ومنها ما يلي:

- سوء الإدارة وعدم كفاءة التنظيم ومن بؤادر الإدارة السيئة ضياع وقت المدير والعامل
- تضخم عدد العاملين حيث تؤدي الزيادة في عدد العاملين عن الحد المناسب الي ضياع الوقت
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، حيث أن الاجتماعات وكثرتها ما قد يوتر علي المؤسسة من حيث الوقت والجهد والمال وعلي المدير العمل علي التقليل منها بتعلم فن إدارة الاجتماعات
- عدم لفاية المعلومات ونظام الاتصالات، إذ تعتبر نظم المعلومات كحجر زاوية في العمل ونتيجة لتأخر وصول المعلومات وعدم دقتها مما تؤدي إلي ضياع الوقت
- الزيارات المفاجئة للاجتماعات الغير ناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء، والتفويض الغير صحيح وسوء ترتيب الأولويات والمقاطعات أثناء العمل والتفاعلات الاجتماعيات في المؤسسة.⁽²⁾

2 - المضيعات الشخصية:

- التكاسل والتأجيل.
- النسيان وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجاز فيضيع بذلك الكثير من الواجبات
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة.
- عدم إكمال الأعمال وعدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل والتفكير السلبي تجاه التنظيم
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلي مشاكل تلتهم الوقت.⁽³⁾

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 15 - 159.

³ - فتحي محمد أبو ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 83.

3 - المضيعات الإدارية والتنظيمية :

وتشمل هذه المضيعات جميع الأنشطة التي تؤخذ وقتنا غير ضروري أو تلك الأنشطة التي لا تعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله والعملية الإدارية التي تتكون من الوظائف المتعاقبة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- مضيعات مرتبطة بالتخطيط :

* عدم وجود أهداف أو خطط يومية والانشغال بلأهداف غير محددة، الأمر الذي يؤدي إلى إهدار الوقت

* عدم وجود أولويات مرتبة ترتيباً علمياً وعملياً .

* القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد .

* التقديرات الغير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت فتؤدي إلى الإسراف في استخدام الوقت .

* عدم وجود مواعيد لإنهاء المهام، واستغلالهم لوقت كبير في العمل والتأخر في البداية والشروع في أعمال أخرى.

- مضيعات مرتبطة بالتنظيم :

* الفوضى وإنعدام الإنضباط لمتخذي القرار .

* وجود مكاتب تتكدس عليها الأوراق والملفات مما يؤدي لصعوبة العثور على البيانات والمعلومات الأساسية، مما يؤدي إلى ظهور ردود أفعال إرتجالية متكررة من المدراء والمنفذين وبالتالي تكرار الجهد وضياع الوقت.

* الخلط في المسؤوليات والسلطات وبذلك حدوث عدم توازن بين السلطة والمسؤولية ، وظهور الديكتاتورية والتعسف الإداري ومما يسهم في تضييع كل قيم الوقت.

- مضيعات مرتبطة بالتوجيه:

* النزعة الديكتاتورية لدى المدير والفراد والتزمت بالسلطة حتى في الأمور الإدارية الروتينية، يؤدي إلى ضياع وقت في القيام بعدد كبير من الأعمال التي كان من الممكن أن تفوضها لأشخاص أخرى⁽¹⁾.

* الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة الروتينية بشكل مغالى فيه وإهمال التوجيهات الرئيسية الهامة الأمر الذي يضيع الوقت للمشرف ووقت المنفذ.

¹ - فتح محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2008 ، ص ص 86- 87 .

*انعدام روح الفريق الواحد وهذا يعني روح المشاركة والتضامن في إصلاح الأخطاء ومعالجة القصور وتعديل الانحرافات مما يؤدي إلي ضياع الوقت طويل من عمر المؤسسة.

- مضيعات مرتبطة بالرقابة:

* كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية التي قد تستغرق أوقات طويلة والتي في جلها تتناول أمور غير رسمية والتي في الغالب تكون غير محددة بمواعيد مسبقا.

* عدم وجود تقارير متابعة وعدم جديتها وفقدان الفاعلية في تحفيز الإنجاز وتصحيح الخطأ وكسب الوقت.

* عدم القدرة على معالجة الأداء الضعيف مما يؤدي إلي ضياع أوقات المؤسسات.

- مضيعات مرتبطة بالإتصال:

* كثرة الاجتماعات واللجان الغير مخطط لها ، في كثير من الأحيان تستغرق وقتا طويلا ويستهلك أوقات الأعمال الأخرى وبالتالي إلي تأجيلها إلي أوقات أخرى.

* ضعف حسن الإصغاء أو الإستماع الجيد للبيانات والمعلومات وعدم فهمها بالصورة الصحيحة مما يؤدي إلي إحداث العديد من الأخطاء في التنفيذ ، وبالتالي يتم معالجتها بأساليب خاطئة تمثل إهدار الموارد والوقت .

* الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بقصد التسلية ونشوء جماعات غير رسمية وجماعات المصالح مما يؤدي إلي ضياع الوقت .

- مضيعات مرتبطة بـاتخاذ القرارات:

* التسويف وإعتياد تأجيل اتخاذ القرار لإحساس متخذ القرار بالخطورة وأنه يتخذ قرارا في ظل ضبابية الموقف وإحساس بعدم التأكد من نتائج قرار وهل سيحقق ما هو مطلوب، أم أنه سيؤدي إلي العكس .

* التردد في اتخاذ القرارات وعدم توفر الدافع لإتخاذها مما يؤدي إلي إهدار الوقت المؤسسة.

* الحرص على جمع المعلومات والبيانات التفصيلية الإضافية والتي لها علاقة غير أساسية⁽¹⁾.

ب- السيطرة على مضيعات الوقت :

كما إن الحديث عن العيوب الإدارية في أي جهاز إداري أمر مألوف في النظم الإدارية المختلفة فمن الصعب توفير نظام يخل ومن العيوب ، ولكن العبرة تكمن في محاولة إصلاحها وعلاجها، بالرغم من إمكانية تبرير مضيعات الوقت كالقول "إن الأمر ليس من مسؤوليتي" أو "إن

¹- فتحي محمد أبو ناصر ، المرجع السابق ، ص 87 .

المجتمع يفرض هذا"، وهكذا، فإن مما لا شك فيه أن جميع مضيعات الوقت يمكن إستبدالها بأنشطة منتجة وإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات ، فلا بد من الإشارة إلى المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت ويقوم هذا المنهج على ست خطوات أساسية :

- 1- جمع البيانات: إن فهم طبيعة العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت *مضيعات الوقت* يتطلب جمع المعلومات اللازمة، فليس كافيا الاعتراف بأن الزائرين يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم، وعلى أسباب الزيارة وظروفها وذلك بقصد التعرف على حجم المشكلة وأبعادها .
- 2- التعرف على الأسباب المحتملة: وهذا بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت ، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل منها، فهل هـ و المدير نفسه، أم الآخرون أم البيئة، أم ماذا ؟ وإذا كان المدير هـ و المسؤول عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين فما سبب ذلك ؟
- 3- وضع الحلول الممكنة: وهذا يتطلب مناقشة كل مضيعة من مضيعات الوقت على حدة، ووضع الحلول الممكنة للتغلب عليها ، ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل لإبتكار الحلول.

4-إختيار أكثر من الحلول الممكنة : ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت، لاختيار أفضل الحلول وأكثرها فاعلية .

5- تنفيذ الحل المختار: وهذا عند اختيار الحل الأفضل لابد من وضعه موضع التنفيذ.

6 - متابعة التنفيذ: هذا يتطلب تقييم الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فاعليته في حل المشكلة فإذا ما تبين أن المشكلة ما زالت قائمة، لابد من إعادة العملية بأكملها، بدءا بجمع البيانات وإنهاء بمتابعة التنفيذ.

إن هذا المنهج المقدم للسيطرة على مضيعات الوقت بهدف التخلص منها ، لأن مثل هذا الأمر يتطلب التغيير ، وحين التغيير لا يتم بسهولة ، فهو يستلزم مراجعة العادات الشخصية والوظيفية، وهو عمل شاق يتطلب الإرادة ، والصدق مع النفس ، والالتزام الجاد من جانب المدير بمواجهة هذه المضيعات، وإلى تخطيط ومعرفة حقيقية بذاته وبطبيعة وظيفته، وبالرغم من أن المدير في أي مستوى إداري كان لا يستطيع أن يسيطر على كل منها * المضيعات الوقت * إذا كانت لديه القدرة والإصرار على مواصلة دفع نفسه إتجاه الإدارة الفعالة للوقت⁽¹⁾.

1- فتحي محمد أبو ناصر، المرجع السابق، ص 87 .

الفصل الثالث : إدارة الوقت

تمهيد

أولاً: أهمية وفوائد إدارة الوقت

ثانياً: أسباب تطبيق إدارة الوقت

ثالثاً: متطلبات الأساسية وأهم مبادئ إدارة الوقت

رابعاً: المنهجية الأساسية لإدارة الوقت

خامساً: أساليب إدارة الوقت

سادساً: الإدارة الجزائرية نشأة وتطور

سابعاً: قضايا الإدارة الجزائري

خلاصة الفصل

أولاً : أهمية وفوائد إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي اتفق جميع باحثين الإدارة الحديثة على أهميتها في بيئة الأعمال ، وضرورة إعلان الحرب على الفوضى وهذا من خلال الاعتماد على نظام يمتاز بالخصائص الإرشادية لإدارة الوقت وإنجاز الأعمال المؤجلة والسعي إلي جدول الأعمال في المؤسسات⁽¹⁾، وتعتبر منهجية إدارة الوقت هـ و المدخل الحقيقي في نجاح أي فرد في حياته العملية، كعامل رئيس في بقاء واستمرارية، كما إن الفرق بين من يحقق النتائج وبين من يضيع عمله هباءاً منثوراً هـ و النظام والتنظيم الجيد ومراعاة المهم والأهم في سلم الأولويات وهذا بوضع جداول أعمال اليومية والاستغلال الأمثل والأكثر فعالية للوقت والاستفادة من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن الوقت المحدد⁽²⁾.

أ- أهمية إدارة الوقت : وتكمن أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية :

- 1- تحقيق الفعالية في الأجهزة والإدارات من خلال نظام الاتصالات والمعلومات ووضوح الإجراءات والنمط الإداري وكذلك دراسات الوقت إلي حد كبير على مدي فعالية المؤسسات على تحقيق أهدافها وكفاءة المواطنين في استغلال أوقاتهم .
- 2- معرفة نوعية الإنتاج سواء سلع أ و موارد أو خدمات والذي يعتمد كلياً على مدي استغلال أوقاتهم .
- 3- دراسة الوقت وتعرف المؤسسة على الوقت الحقيقي اللازم للإنتاج والذي يكون دائماً لفترات محددة .
- 4- الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي من حيث تغيير الإتجاهات والمفاهيم لدي الأفراد ومعرفة كيفية استغلال الوقت المحدد لتحقيق النتائج بشكل أفضل.
- 5- دراسة الوقت وإدارته توضح أهم مضيعات الوقت في المؤسسات وتساعد علي إيجاد الحلول المناسبة والممكنة .
- 6- إحترام تشريعات المتعلقة بوقت العمل .

¹ - يرقى حسين وجوال محمد سعيد ،المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفاعلة للوقت ، ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة سعد دحلب ،البليدة -الجزائر ، 2010، ص 6.

² - عمر محمد صقر، كيف تدير وقتك، مجلة الإستقامة، العدد 95،المدينة النورة- السعودية، 2013، ص 25.

7- إدارة الفرد بالسيطرة علي وقت العمل .

وإدارة الوقت ليس سحرا يمكن التلويح به لحل المشكلات المستعصية ، بل هي مهارة وعمل مكتسب أكثر منه موهبة ، فليس هنالك عبقرى يجيد إدارة الوقت بل إما أن تكون لديك هذه المهارة بالإكساب أو لا تكون ، وهي من الأدوات التي يمكن استخدامها للوصول للأهداف بشكل مرضى،بالإضافة إلي المساعدة في الوصول إلي الهدف الدروس والمخطط للوصول إليه إلا من خلال إدارة فاعلة للوقت (1). كما أن إدارة الوقت من الممكن أن تحقق لنا مجموعة من الفوائد على صعيد الأفراد والمؤسسات.

ب- فوائد إدارة الوقت:

- 1- إدارة الوقت تساعد علي تطوير عدة مهارات من الممكن استخدامها في كل مكان وزمان.
- 2- إكتساب مهارات إدارة الوقت تساعد المدراء والقادة علي تخطيط أفضل للمستقبل.
- 3- استغلال الوقت وإدارته بشكل جيد يحقق الأهداف والإنجازات.
- 4- العمل على إرضاء رؤساء العمل وهذا من خلال تفادي التقصير وعدم تأجيل أي عمل هام وإدارة الوقت بشكل فعال مما يخلق شعور بالرضا لدي الرؤساء.
- 5- تتيح إدارة الوقت للأفراد إنجاز الأعمال في وقتها ولا تتراكم وتصبح صعبة الأداء أو مستحيلة في بعض الأحيان.
- 6- تمتع الأفراد المديرين لأوقاتهم من معرفة الأولويات ووضوح الرؤية وتحديد جل أهدافهم القريبة ولبعيدة الأجل وهي خطوة أساسية في إدارة الوقت(2).
- 7- تفويض صلاحية لبعض المهام للمساعدين وكذا معرفة مضيعات الوقت والتغلب عليها يساعد على رفع وزيادة الإنتاجية.
- 8- استخدام إدارة الوقت المختلفة تساعد في معرفة ما تقوم به بشكل أفضل ونتيجة ستمكن من السيطرة على الوقت وإدارته(3).
- 9- تعود إدارة الوقت الأفراد على تخطيط وممارسة المنهجية في العمل والاستفادة المثلي من الجهد الإنساني.
- 10- تجنب إدارة الوقت وتنظيمه تفادي الإرتباك ومنع عمل الأشياء بشكل مزدوج وإضاعة الجهد والطاقات.

1 -خليل فهد السبياني، إدارة الوقت، دار راتب الجامعية، بيروت - لبنان ، ص 23 .

2- مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

3 - محمد إبراهيم المدهون، مهارات إدارة الوقت ، مؤسسة إبداع لأبحاث والدراسات والتدريب ، غزة - فلسطين ، 2004 ، ص 7.

- 11- تمكن إدارة الوقت من الاستفادة من الوقت في زيادة الأعمال التي يمكن القيام بها
- 12- يشعر الإنسان المنظم لوقته وعمله بالثقة بالنفس والإرتياح لإدارته لما ه و مطلوب في الوقت المحدد وتفاديه الشعور بالذنب لإضافة الوقت⁽¹⁾.

¹ - مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

ثانيا : أسباب تطبيق إدارة الوقت

تعد الأساليب التي تستخدم لإدارة ال وقت، ما هي إلا انطباعات وتعابير عن المفاهيم والمواقف والأهداف التي تسعى إلي تحقيقها، لذلك لا بد من الإقتناع أن إدارة الوقت ليست فقط ما هو موجود ضمن المفكرة اليومية بل هي القدرة على إحداث عدة تغيرات في الإتجاهات والقيم والسلوكات وهذا في حسن استغلال الوقت .

وقد كشف العديد من المدراء الكثير من الطرق لتحسين إدارتهم للعمل بأكثر كفاءة وفعالية بتعلم عدة مهارات والعمل علي التأقلم مع متطلبات البيئة ومشاركة الآ خرين بشكل يساعد على الاستخدام الأمثل لإدارة الوقت وبالرغم من أنه يصعب على المدراء تقدير سلوكياتهم مع رؤسهم التي قد تكون في بعض الأحيان سلوكيات تشكل عائق أمام استخدام إدارة الوقت بشكل فعال⁽¹⁾. وكما أن إدارة الوقت تستلزم التخطيط والتنظيم الجيد وأن تتم وفق أسس علمية واضحة ، حتى يتم استغلال مورد الوقت بالشكل الجيد، لهذا توجد عدة أسباب ودواعي لاستخدام إدارة الوقت في المؤسسة المتمثلة في الأسباب التالية :

أ- **تكاليف الوقت** : يعتبر في بعض الأحيان الوقت زهيد أو بدون مقابل، لكن في الواقع أن تكاليف الوقت تكاليف غير مباشرة تدفع مقابل جهد العاملين أ و استغلال ل مواد وألات والتي تحسب غالبا على أساس ساعة عمل للموظف الواحد، ويساعد ذلك في توضيح إرتباط تكلفة الوقت بإنتاجية الموظف، بحيث تحسب في اليوم الواحد بعدد الوحدات المنتجة مقسمة على عدد أيام العمل ومن خلالها تحديد مستوي إنتاجية الموظف و تبين مدى استغلاله للوقت المحدد للعمل، مقارنة ذلك مع الموظفين الأخرين ومع المؤسسات الأخرى.

ب - **تحديد الوقت المخصص للإنتاج** : حيث تعتمد كمية الإنتاج على مدى استغلال الوقت اللازم لإنجاز المعاملات أو إنتاج السلع للمؤسسة والتي قد تتأثر بعدة عوامل كالتطور التكنولوجي ونوعية المواد الخام المستخدمة وفضلا عن المهارات والقدرات للفائمين بالعمل.

ج - **تحديد نوعية القائمين بالعمل** : تتفاوت المهارات والإمكانيات والاختلافات الفردية اختلافا واضحة جدا وهذا من خلال مستوي الأداء والإنتاجية ويمكن التمييز بين نوعين من العاملين النشيط والمنتج، بالرغم من أنهما يكرسان نفس الوقت والجهد⁽²⁾.

¹ - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أسسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 1999 ، ص ص 174 - 175.

² - سليم جلدة ، فن إدارة الوقت والاجتماعات ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2006، ص ص 18 - 19.

- لكن نجد المنتج يعمل بذكاء نح و تحقيق الأهداف وهو بذلك يحقق نتائج جد إيجابية في حين الموظف النشيط يستغرق وقتا إضافيا وأطول لتحقيق ذلك.
- د- تحديد فاعلية الأجهزة والوسائل المساعدة في المؤسسة : حيث تقوم الأجهزة على المساعدة في تحقيق الأهداف ،مثل توفير نظام المعلومات والاتصالات وسهولة ووضوح إجراءات العمل وتوفير المعدات اللازمة للعمل ،وتبين إدارة الوقت مدي فاعلية عمل هذه الأجهزة في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف ومدى استغلالهم للوقت بشكل فعال⁽¹⁾.
- تشجيع الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي.
 - الوقوف على معرفة مسببات ضياع الوقت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.
 - زيادة توقع المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
 - تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
 - ارتفاع معدلات التغيير السنوية.
 - النزعة إلى الإستقلال الفردي ومحاولة الأفراد السيطرة على حياتهم وبالتالي على أوقاتهم⁽²⁾.

¹ - نفس المرجع ، ص 18.

² - موسي اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 175.

ثالثاً: المتطلبات الأساسية وأهم مبادئ إدارة الوقت

بما أن الهدف الرئيسي لإدارة الوقت هـ و الوصول إلي أفضل الطرائق لا سشمار الوقت وتحقيق أكبر عائد ومنفعة من استثماره في المؤسسات، وبذلك تعمل إدارة الوقت على إنجاز المهام ببسر ودون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة ، ومن هذا منطلق أن إدارة الوقت تحتاج إلى تنسيق وتكافل لتفعيل المتاح من الموارد والإمكانات القائمة والمتاحة في المؤسسة والنجاح في تحقيق إدارة فاعلة للوقت لذلك لابد من توفر عدة متطلبات تعد من أساسيات إدارة الوقت.

أ - أساسيات إدارة الوقت

كما يري رعد حسن الصرن أن إدارة الوقت تحتاج إلي جملة من المتطلبات وهي :

1- الفهم الواسع والعميق للظواهر الإدارية: والتي تحدث بشكل فردي وجماعي والتي تتمثل

جوانبه وأبعاده في العناصر التالية :

- الحقائق المرتبطة بالعمل أي ما هـ ومطلوب إنجازه من أعمال وأنشطة في ظل الظروف والموارد والإمكانات الموجود في المؤسسة

- المهارات السلوكية للأفراد والناجعة من مواهبهم وقدراتهم الخاصة والتي ترضي دوافعهم الذاتية

والتي تقوم على إدراك المواهب واستثمار المهارات وتنمية القدرات من خلال حسن استغلال

وإدارة الوقت

- الأفكار الإبداعية التي تزيد من الإنتاجية والإنتاج وتجعل من مركز المؤسسة التنافسي مركز قوي

الخيال الناتج القادر على استقراء المستقبل وتفعيل التطلعات وتحقيقها على أرض الواقع

2- إستيعاب جوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية: وهي الفهم الواسع والعميق للظواهر الإدارية، وإدخالها

في إطار الوعي والإدراك والذي يتم في إطار شامل بكل ما يحيط بالظاهرة من عوامل وما تتكون

من أجزاء وعناصر ، وتحديد علاقات كل جزء بالأجزاء الأخرى ومن ثم معرفة أي الأجزاء قد أسهم

بالظاهرة الإدارية⁽¹⁾.

3- إدراك محيط العلاقات والتأثيرات المتبادلة: لابد من معرفة وفهم وإدراك العلاقات والتأثيرات

المتبادلة بين الجزء والكل أو بين الجزء وغيره من الأجزاء الأخرى وتأثير كل من هذه الأجزاء

على إدارة الوقت والأداء والإنجاز وذلك من أجل تحقيق مايلي:

- التوازنات المؤثرة على إدارة الوقت .

- العلاقات والروابط المؤثرة على إدارة الوقت .

1- رعد حسن الصرن ، فن إدارة الوقت ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، دمشق - سوريا ، 2001 ، ص ص 56-57 .

- البيئة والمناخ المحيط بإدارة الوقت.

وهي عبارة عن المحفزات التي تساهم في حسن استثمار الوقت وتفعيله .

4- التحليل الفعال : حيث يتم التحليل باستخدام مجموعة من الأدوات الكمية والنوعية بهدف إخضاع المتغيرات والثوابت للقياس الموضوعي الذي يحدد دور وتأثير كل أداة ، والوقوف بشكل علمي دقيق والتعرف على الأدوات التي يمكن استخدامها في الحصول على إدارة وقت فعالة، منها أدوات مادية ملموسة كمحفز لحسن استغلال الوقت المتاح وأخرى معنوية والتي تستخدم لإقناع بأهمية اكتساب عادة حسن استغلال الوقت واستثماره .

5- التعامل التنفيذي: والذي يقوم على عدة نقاط هي:

- وضع خطة محددة.

- اختيار منهج واضح .

- وضع تصور لاستغلال واستثمار الوقت ببرنامج خاص لإدارة الوقت.

وعلى هذا يمكن النظر إلي هذه العناصر كمساعد للأفراد على تحقيق حسن توفير الوقت الذي تستغرقه لئلى عملية ومن ثم إعاد استثمار في المزيد من الإنتاج والتشغيل وإظهار المواهب والقدرات الابتكارية والمكافأة على هذه القدرات⁽¹⁾.

وكما جاءت متطلبات حسب رأي إبراهيم مدهون أن المتطلبات كما يلي:

- الإحساس بالولاء والشعور بالالتزام والتفوق.

- رصد الظواهر المستجبات والمتغيرات.

- إدارة التطوير والتحسين والإرتقاء.

- التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والنسيق والمتابعة.

- الالتزام الدقيق والمحدد⁽²⁾.

¹- رعد حسن الصرن ، المرجع السابق ، ص ص 58 – 59 .

²- محمد إبراهيم المدهون ، مرجع سبق ذكره ، ص 8.

ب- مبادئ إدارة الوقت:

في حين لإدارة الوقت جملة من المبادئ التي لابد من الإداري التقيد بها منها :

أ – **المبادئ المتعلقة بالتخطيط** : ويعتبر التخطيط ه و إختيار من بين البدائل المتاحة ، وتخطيط استخدام الفرد للوقت والذي يتضمن أن يعرف كيف يستخدمه حاليا و ثم يقرر كيف يستخدمه في المستقبل، ثم يحدد الطريقة المناسبة التي يرغب فيها، وللتخطيط الوقت عدة مبادئ نذكر منا

1 - مبدأ تحليل الوقت : يعتبر تحليل الوقت من أساسيات إدارة الوقت وهذا من خلال الإحتفاظ بجدول زمني يومي للنشاطات وتسجيلها عبر فترات من 15 إلى 30 دقيقة، ويحدد المدير كيف يصرف وقته حاليا وذلك بتحليل استخدامه للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الزمن ، وبعد التسجيل يكون المدير قادرا على معرفة أي الإتجاه أ والنمط في نشاطه، ويمكن القيام بعملية تحليل يحنها يكشف الوقت الضائع بسبب المقاطعات وعدم وجود خطة يعود إليها .

2- مبدأ التحليل اليومي : بعد نهاية عمل اليوم وقبل الإنطلاق في اليوم الموالي، من الضروري القيام بتخطيط يومي يتلائم مع الأهداف قصيرة الأجل ، وذلك من أجل الإستفادة من الوقت الشخصي، في حين أن التخطيط الغير ملائم ه و السبب الأساسي لإدارة سيئة للوقت ، فالتخطيط الفعال ه و الذي سيقضي على مشكلة تضيع الوقت وعند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

3- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولويات:

بعد كتابة الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية ، نقوم بتخصيص وتقسيم الوقت حسب الأولويات ويكون تصنيف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها باستخدام ترتيب المهام تتدرج من المهم جدا إلي المهم .

4- مبدأ المرونة : لابد من الإعتماد على مبدأ المرونة والتي هي من الأمور الرئيسة التي تؤخذ في الإعتبار عند إختيار الخطط إي لابد ألا يكون إفراط أو تقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة ينبغي إدراك حدود مقدار التوقيت في اليوم الذي يمكن أن تجدد فيه المهام⁽¹⁾.

¹ - رعد حسن الصرن، المرجع السابق ، ص 60

ب - المبادئ المتعلقة بالتنظيم : تهتم وظيفة التنظيم بكيفية التنظيم المدير لوقته وبيئة عمله حتى يكون أكثر فاعلية بالإعتماد على الوقت

- 1- مبدأ التفويض: يعتبر التفويض أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالعمل الإداري في الأعمال التي يمكن تفويضها لكي يتسنى للمدير أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها
- 2- مبدأ تقسيم العمل: وذلك بتقسيم الأنشطة المتشابهة إلى مجموعات
- 3- التحكم في المعوقات: حيث يكون هنالك نوع من التحكم في النشاطات ثم ترتيبها التي تساعد في تقليل في عدد ومدة المقاطعات الغير ضرورية
- 4- الإقلال من الأعمال الروتينية: وهي أعمال تشكل قيمة من أجل تحقيق الأهداف

ج- المبادئ المتعلقة بالرقابة :

- 1- تنفيذ الخطة والمتابعة : إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هنالك خطة أ ومعيار ثم مقارنة النتائج المتوقعة به وذلك من أجل تحقيق درجة رقابة فعالة .
- 2- مبدأ التحليل: ويكون هنا تحليل مدي استغلال الوقت ولا ينصح بإعادة تحليل الوقت كل ستة أشهر على الأقل، حيث كانت من صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل المديرين يعودون لممارستهم القديمة، ولتفادي ذلك ينبغي تكرار استخدام وقت من وقت آخر⁽¹⁾.

رابعا : المنهجية الأساسية لإدارة الوقت

¹- رعد حسن الصرن ، المرجع السابق ، ص60 .

بما أن توفير الوقت واستثماره بالشكل الصحيح يعتمد على الأسلوب والطريقة التي يتبعها الفرد أو المنظمة في إدارة وقته أو وقتها، لذلك لا بد من وضع منهجية أساسية يتم على أساسها تحقيق إدارة فعالة للوقت عبر مراحل متتالية، وأن تأخذ هذه المراحل جميع الجوانب المرتبطة بالعمل بعين الاعتبار.

وتعتمد المنهجية المقترحة لإدارة الفعالة للوقت على أربعة مراحل هي⁽¹⁾ :

أ- التخطيط:

تختلف حساسية المديرين عن بعضهم البعض بالنسبة للتخطيط للوقت، فمنهم من يتقبل التخطيط عامة بقبول حسن، ويخطط وقته بدرجة كبيرة من الفعالية ومنهم من لا يستطيع ذلك ومنهم بين هذا وذاك، ولا يقتصر التخطيط للوقت على جدولة ساعات العمل اليومي بل يكون التخطيط عبر سنوات العمل في الوحدات الإستراتيجية وكذا على مستوى أسابيع والشهور كوحدات للتخطيط المتوسط الأجل أو الدوري، ولذلك على الفرد مراجعة تخطيطه الخاص في أهدافه، وفي تخطيطه الطويل الأجل، ليضمن على سير الأمور في اتجاهها الصحيح والسليم من حيث إلزامه بأسس التخطيط وان يكون تخطيطه واقعياً فعالاً.

ويرتبط التخطيط بالعديد من المبادئ نذكر منها ما يلي⁽²⁾:

1- نظام التخطيط: وتتمثل مكوناته في ما يلي:

الأهداف: من الضروري تحديد الأهداف، ثم تقسيمها أهداف طويلة ومتوسط وقصيرة الأجل وبناءاً على هذا التقسيم يتم تحديد حدود الوقت لكل نوع من هذه الأهداف

2- خطة المشروع: لا بد من وضع خطة كاملة للمشروع مع مراعاة تفاصيل هذه الخطة وكذا تحديد أوقات المراجعة والتدقيق، مع قياس التقدم فيها خلال فترة زمنية محددة⁽³⁾.

3- الخطة الشهرية:

يتم في هذه الخطة تسجيل أوقات المراجعات والتدقيقات والمواعيد النهائية لتنفيذ الأهداف الشهرية المحددة والمواعيد وكذا المحددة مع الغير والاجتماعات المقررة.

4- الخطة اليومية:

¹ - رافد الحريري، التخطيط الإستراتيجي في المنظومة التربوية، دار الفكر الناشر والموزعون، عمان - الأردن، 2007، ص 225.

² - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ - رافد الحريري، المرجع السابق، ص 226.

يتم إعدادها يوميا وتعد الخطط اليومية بمثابة خطط تفصيلية للخطط الأسبوعية والشهرية ويتم تقسيم كل يوميا إلى ثلاثة شرائح هي : شريحة الأهداف، شريحة المواعيد،

شريطة الأنشطة

5- سجلات الإتصالات : من الضروري مسك السجلات الأساسية للإتصالات ، وبشكل خاص الإتصالات الهامة مع السلطات العليا والقيادات الرئاسية والتي قد ترجع إليها عند الضرورة.

6- وضع الخطط بشكل مكتوب : إن الهدف الأساسي للتخطيط هـ و كسب الوقت ومن خلاله يوفر ساعات طويلة عند التنفيذ، وإن أفضل طريقة للتخطيط تكون بوضع خطط مكتوبة ومحفوظة في سجلات وملفات منفصلة.

7- إستعمال جداول يومية : والتي تتضمن ما ترغب به وما تحرص على عمله والتي تكون

متضمنة تحديد الوقت المسموح به للمهام الغير مجدولة وكذا فحص المهام المجدولة في نهاية كل يوم وتحديد أهم المهام الأكثر أولوية فيه، والعمل على تصنيفها في جداول يومية .

- ترتيب وتصنيف الأنشطة : ويتم تصنيف وترتيب الأعمال وفق مصفوفة إدارة الوقت عن طريق تصنيف وتبويب الأنشطة وفق عاملين هما:

مدي أهمية النشاط أي النشاطات التي لها قيمة والتي تساعد علي تحقيق الأهداف، مدي كون النشاط ملح.

ب- الأهداف : إذا أراد المدير أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته ، فعليه أن يحدد أهدافه وأن يعمل على تحديثها باستمرار، فالأهداف تحول بينه وبين القفز في المجهول أوينه وبين العمل غير الهادف، وتضعه في الاتجاه الصحيح الإيجابي، إن السؤال الذي لابد أن يطرحه المدير على نفسه هـ و، كيف أن يحقق الاستخدام الأفضل للوقت المتاح ولاشك أن الإجابة عن ذلك ال سؤال تبدأ من الأهداف والنتائج المرغوبة .

وتكمن أهمية وضع الأهداف أن وضع أهداف هي المقدمة الأولى لحسن توظيف الوقت

ومن خلالها يمكن للمرء أن يقيم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيفا أحسن للوقت من غيره من الأنشطة ومن خلالها يمكن وضع سلم الأولويات وهي بمثابة مفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد، وهي المحور الأساسي للعملية التخطيطية في الأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا لذلك⁽¹⁾.

¹- رعد حسن الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص 162.

وتمثل الأهداف على إتباع عدة قواعد وخطوات هي:

1- التحديد : أي تحديد كيفية قضاء الوقت ، ولكن قبل تصميم العمل وفق هذه القاعدة لابد من الأكيد

شخصيا من إمكانية تحقيق الهدف الموضوع بناء على هذا التحديد

2- القياس: وه و معرفة طريقة قياس التقدم نحو الأهداف، وكلما كانت الصعوبة في القياس في هذه

الأهداف ومدى تقدمها كلما كانت الأهداف صعبة التحقيق.

3- الواقعية : يجب أن يكون الهدف واقعيًا وليس مجرد والهدف الغير القابل للتحقيق ليس هدفًا، وأنه

لا بد أن يركز على نقاط وعوامل حقيقية.

5- الوقت المتاح : يجب أن يضمن الفرد تحديد هدفه خط النهاية والعودة ، الذي يوضح الحالة

الطارئة للهدف، لذلك يجب التأكد من أن خطوط النهاية حقيقية واقعة تضع على عاتق الفرد مطالب

أخرى في حساب الوقت⁽¹⁾.

5- أن تتضمن الأهداف جداول زمنية لتحقيقها : إذا أن الأهداف بدون هذه في أعمالهم، الأمر الذي

يفرض عليهم بعد وضع الأهداف وتدوينها إلي الخطوة التالية هي الوضع الأولويات والتي تعتبر

عملية شديدة الأهمية في إدارة الوقت والحديث عن الأولويات هو الحديث عن تخصيص الوقت.

ج- الأولويات : كشفت دراسات الواقع العلمي التي جاءت تؤكد أن معظم المؤسسات والأفراد لديهم

أكثر من هدف في أعمالهم ، الأمر الذي يفرض عليهم بعد وضع الأهداف وتدوينها إلي الخطوة

التالية هي وضع الأولويات والتي تعتبر عملية شديدة في إدارة الوقت والحديث عن الأولويات

ه والحديث عن تخصيص الوقت⁽²⁾.

ومن أهم الطرائق المفيدة في هذا المجال تحليل ABC الذي يظهر قيمة الوقت فالرمز A يرمز

على الوقت الذي تقوم من خلاله تنفيذ المهام المهمة جدا والرمز B يدل على الوقت الذي نحتاجه

لتقويم بمهام مهمة، أما الرمز C فيدل على الوقت الذي يلزم لتنفيذ مهام أقل أهمية ، ولكنها تأخذ

وقتنا أهم طويلا في العمل، كالمكالمات الهاتفية والملفات وغيرها⁽³⁾.

¹- نادر أحمد أبو شيحة ، مدخل إلي إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2009، ص ص 115- 116 .

²- موسي اللوزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

³- رعد حسن الصرن ، الجزء الثاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 168.

1-ترتيب الأولويات : والذي يتعلق بثلاثة أولويات هي:

- **الأنشطة:** يفضل دائما أن يتم ترتيب الأنشطة التي سيقوم بها في اليوم التالي وضرورة أن يضع لها أولوية متتالية وفقا لأهمية وبالتالي محاولة تجنب كل المهام الغير ضرورية
- **الأفراد:** يرتب الأفراد الذين يعملون تحت إشراف المشرف أ و المدير المشرف من حيث القدرة والكفاءة والمهارة ومجالات التفوق والتميز لكل منهم.
- **السجلات والملفات:** لا بد من أن تكون السجلات والملفات مرتبطة بالموضوعات التي يدرسها المدير وأن ترتب على أساس الموضوعات وهذا الترتيب يحتاج إلى تحديث مستمر بحيث يتم التخلص من السجلات والملفات المهملة واستبدالها بملفات جيدة.

2- ترتيب الأنشطة على حساب الأولويات :

تقسم الأنشطة على حساب الأولوي على أنواع أنشطة ضمن الرقابة التامة وأخرى ذات رقابة نسبية وأنشطة أخرى تقع خارج الرقابة.

3- وضع جدولاً للأولويات : وتعتمد جداول الأولويات على عاملين رئيسين هما: الاستعجال والأهمية

فالعامل قد يكون في درجة ABC وللبدء يوضع جدول الأولويات يجب كتابة قائمة بالأعمال التي يجب تنفيذها ويتم حساب أولوية كل عمل من خلال تقدير استعجاله وأهميته ، وفق الجدول الذي يوضع لتقدير الأولوية لكل عمل .

د-الترقيذ: ومن أهم العناصر والنقاط التي تتعلق بالتنفيذ هي:

1- استعمال الوقت بشكل مناسب وهذا من خلال ما يلي :

- الحصول على الوقت الصحيح للنشاطات والأولويات .
 - تقديم فرص للإبداع والإبتكار.
 - الحصول على الأهداف بطريقة منهجية.
 - التعامل مع الضغط النفسي وتخفيفه وتجنبه.
- والاستخدام الأفضل للوقت الثمين يمكن ان يتحقق من خلال إدارة وقت متماسكة وواعية لذلك يجب أن نقوم بجهد واع لاستخدام الوقت المفيد لنا للوصول إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية¹

1- نادر أحمد أبو شيحة ، المرجع السابق ، ص 115 .

2- القبض على لصوص الوقت:

عندما لا تسير الأمور في المسار الصحيح كما خططنا لها فهذا يعني ان هنالك عدة أمور تقاطع او تعيق الاستثمار الجيد والرشيد للوقت لذلك لا بد من القيام بدراسة جادة لعادات العمل والتعرف على أهم المعوقات التي تقف أمام انجاز المهام⁽¹⁾.

3- انجاز المهام في الوقت الملائم :

ونعتبر تضخم الأعباء الوظيفية مشكلة مزمنة تواجه العمال في أي مؤسسة مقارنة بالوقت المتاح والمتوفر كساعات العمل اليومية ويعد الحل هنا وضع قائمة الواجبات والمهام المرتبة وفق لأولويات بحيث يتم انجاز المهم جدا ثم المهم وهكذا وان مفتاح النجاح في العمل هـ و مدى انجاز المهام في الوقت المحدد والمناسب وبصورة تخلو من العيوب والأخطاء⁽²⁾.

[1-رافدة الحريري ،مرجع سبق ذكره.

²- رعد حسن الصرن ، المرجع السابق ، ص ص 175 - 176 .

خامسا : أساليب إدارة الوقت

إن الاستغلال الأمثل للوقت ه و مهارة تنمو من خلال جملة الدراسات والممارسات وبالرغم من أن عملية تعلم هذه المهارة فردية الطابع فان هنالك عدة أساليب أساسية ومفيدة لإدارة الوقت والتي تعود مدى نجاحها وفعاليتها بنسب مختلفة حسب اختلاف الأشخاص وتكون مهمة الإداري هنا هي أن يقوم باختيار الأساليب التي تناسب طبيعة عمله ويتذكر دائما أن المشكلة ليست في الوقت بل في الطريقة التي يستعمل بها هذا الوقت⁽¹⁾.

وتوجد عدة أساليب تشبع في إدارة الوقت منها:

أ- التحكم في المعوقات :

حيث تتطلب المهام المعقدة بطبيعتها انتباها وتركيزا دون انقطاع لذا على الإداري أن

يبذل كل ما في وسعه للتحكم في المعوقات

-إدارة المقاطعات الشخصية :والتي من أهمها العاملون في المنظمة والرؤساء والمراجعون

والزيارات الشخصية والتي تقف أمام تنظيم وقت المدير⁽²⁾.

ب- إدارة وقت الاجتماعات :

إن أي عملية لا تحقق أهدافها تعتبر مضيعة للوقت وهذا الحال تماما بالنسبة للاجتماع

فعندما لا يحقق الاجتماع أهدافه التي وجد من اجلها فانه هدر للوقت ويتطلب حل العديد من

المشكلات الهامة التي قد تصادف المنظمة الاستماع الجيد إلى كافة المختصين فيها والذين لهم

علاقة مباشرة بلبتخاذ القرارات وتتضح أهمية الاجتماعات ودورها في إدارة الوقت وهذا من خلال

تحقيق جملة من الأهداف الهامة التي هي في مايلي :

-التعاون والتكامل بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية بهدف بحث مشكلات العمل

ومناقشة السلبيات والعمل على التطوير والتحسين وكلما كان مثمرا حقق نتائج في توفير

الوقت ومنع هدره واستثماره بالشكل الصحيح

- الدراسة التفصيلية للموضوعات المطروحة والإلمام بالتفاصيل حول المشكلات بحاجة

إلى وقت كاف للعناية والإتمام بها.

¹ - قاسم نايف علون، مرجع سبق ذكره ، ص 164 .

² - رعد حسن صرن، مرجع سبق ذكره، ص ص 184-185 .

الاستفادة من خبرات المختصين والاستماع لوجهات النظر الفنية والعلمية وكلما اتسعت
الخبرة تحقق الاستغلال الأمثل للوقت

إتاحة الفرصة لتدريب القيادات الصغيرة وعدادها لتحمل المسؤولية في المشاركة
واتخاذ القرارات وتوافر الوقت يجعل برامج التدريب أكثر فعالية
ومن الأساليب المساعدة في إدارة وقت الاجتماعات منها:

- البدء في الوقت المحدد للاجتماع حيث يعد من الأمور المساعدة على احترام الوقت
- الدخول المباشر في الموضوع في حين البقاء يعد من الأمور السلبية التي تزيد من تعقيد الاجتماع
- الانتباه للوقت المحدد حيث البدء في الاجتماع في الوقت المحدد والانتها في الوقت المحدد أيضا
- لا بد أن يكون الفرد فعالا لمنع هدر الوقت ودارة الاجتماعات بفعالية⁽¹⁾.

ج- إدارة الأزمة:

ويطلق مصطلح إدارة الأزمة في الإدارة على الأسلوب الذي تتبعه الإدارة لانجاز المهام العاجلة
ولحل المأزق الطارئ باستعمال الوسائل العلمية والإدارية المختلفة.

د- إدارة الوقت والتفويض: ليس من الضروري أن يقوم المدير بكل الأعمال بل من الضروري أن
يقوم بتفويض للمرؤوسين ما يتيح له التفرغ التام لما هو أهم من الأعمال لديه كما انه ه و مفتاح
النشاط لكل مدير فهو يحقق الفائدة بطريقة غير مباشرة⁽²⁾.

حيث لا بد أن يكون التفويض كأسلوب لتحقيق النتائج المتوقعة فكثير من المدراء يميلون
إلى الاحتفاظ بالسلطة بسبب الخوف والتردد والمسؤولية التي يلقونها على و مرؤوسيه في حين أن
للتفويض الأهمية البالغة في إدارة الوقت المدير للتفرغ للمهام الصعبة وتفويض للمهام اليسيرة
للمرؤوسين وأبرزها :

- 1- يساعد التفويض في تخفيف الضغط عن الإدارة ويخلق وقتا للاهتمام بالأمور الهامة
- 2- يساعد التفويض فيعلى الكشف عن المعلومات المتخصصة وخبرة الموظف المفوض.
- 3 - تخفيض العبء للمدير أثناء العمل وإعطاء وقت للقيام بالأعمال من الدرجة الأولى⁽³⁾.

ه- الإدارة الالكترونية للوقت :

¹-سليم جلد،مرجع سبق ذكره ص 195-196
²-محمد الصرفي،التطوير التنظيمي،دار الفكر الجامعي،الاسكندرية،2007،ص 291
³-رعد الصرن،مرجع سبق ذكره.

إن من أهم عناصر العمل في المؤسسة إعداد البرامج الزمني للمهام والنشاطات وأمام التطور والتغيير أصبح أسرع بكثير مما هو متوقع وعلى إدارة الوقت أن نضيف على هذا التطور والتغيير مجموعة أخرى من التحديات وهذا يظهر ب استخدام تقنيات التحليل الشبكي التي تؤمن المنطقية الأسبقية في مهام المؤسسة وتحقق الإدارة الالكترونية جملة من الأهداف :

- 1-تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية طيلة أيام الأسبوع.
 - 2-تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز إجراءات العمل في وقت وتكلفة مناسبة.
 - 3-الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- وعلى المدراء في الإدارة لاستيعاب عدة عوامل عن الإدارة الالكترونية لتحقيق النجاح ومنها:
- 1-وضوح الرؤية الإستراتيجية للمرؤوسين في المؤسسة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتطوير لتوضيح الرؤية والرسالة للمؤسسة.
 - 2-الرعاية الشاملة والمباشرة للإدارة العليا بالمؤسسة والبعد عن الارتجالية في معالجة الأمور.
 - 3-التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها وفهم أهدافها.
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال⁽¹⁾.

سادسا : نشأة وتطور الإدارة الجزائرية

1-محمد القدوة، الحكومة الالكترونية والغدرة المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2010ص141

ليس هنالك من شك في أن العصر الحالي ه و عصر الإدارة والتنظيمات الرشيدة التقدم والتطور الذي بلغته المجتمعات ، الذي يعود في جزء كبير منه إلى قوة إدارتها وتسيير شؤونها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وفق أسس علمية تتخذ من مصلحة الفرد والمجتمع هدفا رئيسيا لها.

ووفق هذا المعنى تعد الإدارة هي أداة تقدم المجتمعات أو تخلفها، إذا تعوض الإدارة الجيدة بكفاءتها عن قلة الموارد والإمكانات، والتطور بطرق حديثة وعلمية متخذة من الفعالية والسرعة مبادئ رئيسية لها⁽¹⁾ كما أن الإنسان يتميز عن كثير من المخلوقات بأنه كائن اجتماعي لا غنى له عن العيش مع الجماعة وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور حياته ومعيشته وبما أن الإدارة هي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية ولها أهمية بالغة للفرد والجماعة⁽²⁾، ومن هنا نقوم الإدارة بدور المعاون الذي يتغلغل في جميع النشاطات الإنسانية . كما تحتاجها المؤسسة لتسيير جل أمورها الإنتاجية المؤسسات والمجتمعات والأفراد كأداة تساعد على تفاعل جميع عناصر الإنتاج لتحقيق حاجات المجتمع ككل وكذا رفع من مستوى معيشة الأفراد وتنظيمها نحو تحقيق أهدافهم .

هدفا رئيسيا ووفق هذا المعنى تعد الإدارة هي أداة تقدم المجتمعات أ و تخلفها، إذا تعوض الإدارة الجيدة بكفاءتها عن قلة الموارد والإمكانات، والتطور بطرق حديثة وعلمية متخذة من الفعالية والسرعة مبادئ رئيسية لها كما أن الإنسان يتميز عن كثير من المخلوقات بأنه كائن اجتماعي لا غنى له عن العيش مع الجماعة وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور حياته ومعيشته وبما أن الإدارة هي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية ولها أهمية بالغة للفرد والجماعة، ومن هنا نقوم الإدارة بدور تسيير شؤونها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وفق أسس علمية تتخذ من مصلحة الفرد والمجتمع هدفا رئيسيا لها.

ووفق هذا المعنى تعد الإدارة هي أداة تقدم المجتمعات أ و تخلفها، إذا تعوض الإدارة الجيدة بكفاءتها عن قلة الموارد والإمكانات، والتطور بطرق حديثة وعلمية متخذة من الفعالية والسرعة مبادئ رئيسية لها كما أن الإنسان يتميز عن كثير من المخلوقات بأنه كائن اجتماعي لا غنى له عن العيش مع الجماعة وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور حياته ومعيشته وبما أن الإدارة هي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية ولها أهمية بالغة للفرد والجماعة، ومن هنا نقوم الإدارة بدور المعاون الذي يتغلغل في جميع النشاطات الإنسانية لئلا تحتاجها المؤسسة لتسيير جل أمورها الإنتاجية

1- عماري عمار ، بعض الملاحظات عن الواقع الإداري العمومية في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف ، ص 2.

2- هاني خلف الطراوانة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن ، 2012 ، ص 15 .

المؤسسات والمجتمعات والأفراد كأداة تساعد على تفاعل جميع عناصر الإنتاج لتحقيق حاجات المجتمع ككل وكذا رفع مستوى معيشة الأفراد وتنظيمها نحو تحقيق أهدافهم

وللإدارة أهمية بالغة في جميع مجالات الحياة أما في مجال تسيير في مجال المؤسسات

المختلفة فإن أهميتها تتمثل في ما يلي :

- تأثر الإدارة التأثير الفعال على عناصر الإنتاج بحيث أنها تتصدر القيادة فيها وتعمل على تنظيمها وتنسيق فيما بينها بما يتناسب وظروف العمل والظروف المحيطة.

- تطوير عناصر الإنتاج، وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج وتدريب القوي العاملة و... - - تأهيلها مما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية بأقل وقت وجهد.

- وسيلة تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد وجعلها أكثر فاعلية وانسجاما مع طبيعة العمل.

الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، وهي تعمل على تجميع المعلومات وتحليلها وتعمل على نيا بالأحداث ، وهي تحافظ على الأحداث وتشرف وتنظم.

تعتبر الإدارة نواة كل مجتمع والتي تعكس درجة نموه أ و تخلفه وأهم مؤشر للتقدم والتخلف، وتعد المؤسسة الوطنية هي العمود الفقري والركيزة الأساسية وواجهة من واجهات النشاط الاقتصادي والاجتماعي التنموي والتي مرت بعدة مراحل التي ساعدت على تكوين الهوية الإدارية الجزائرية وفي ما يلي أهم هذه المراحل:

أ مرحلة التسيير الذاتي: 1962-1965 والتي عرفت الاستقلال مباشرة وبعد مغادرة مئات الآلاف من المستوطنين من الجزائر تاركين المزارع والمصانع ومتاجر من أجل أحداث فياغ داخل الاقتصاد الجزائري خاصة بعد خروج فرنسا وإبقائها منهوكة القوى ومحطمة الهياكل لجأ العمال الجزائريين لتسيير جل المؤسسات وتعتبر هذه التجربة تكريسا لتوجهات سياسية في تلك الفترة⁽¹⁾.

ب - مرحلة التسيير البيروقراطي: 1965-1970 وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام وإضفاء الطابع الاشتراكي وبخصوصية لمبادرة في هذه الفترة بمجموعة من التأمينات للشركات والتي كانت معظمها فرنسية وتمت صياغة الأهداف المتوخاة من

الاقتصادي واجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية تهدف إلى :

1- العمل على استغلال ثروات البلاد .

¹ - عنتر بن عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية وأخافها المستقبلية، العلوم الإنسانية ، العدد 2 ، جامعة خيضر ، بسكرة ي، 2002 ، 110 ، 111 .

2-قطع التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي.

3-بعث التكامل والانسجام بين القطاعات الوطنية.

ج- **مرحلة التسيير الاشتراكي** : 1971 – 1980 وإمتازت هذه الفترة الزمنية بتطبيق أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات والانتقال من شكل المؤسسة العامة إلى المؤسسة الاشتراكية وهذا باعتبار للعديد من العوامل أهمها أن تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياته وسلبياته يعد باعنا إلى ضرورة إيجاد صبغة لتجديد المشاركة الفعالة في التسيير الذي يضم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة العمال .

- مساهمة العمال في اتخاذ القرارات .

- رقابة العمال على تسيير المؤسسة من جهة أخرى .

د- **مرحلة إستقلالية المؤسسات** : لما بعد سنة 1980 كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة مستهدفة آنذاك لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفاعلية والكفاءة للإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة وقد سبقت عملية إستقلالية المؤسسة تعديلات هما :

1 - **إعادة الهيكلة العضوية** : وهذا بتحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة والتي ساهمت في زيادة إجمالي الناتج الوطني .

2 - **إعادة الهيكلة المالية** : وهي إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال⁽¹⁾.

وبعد إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسة والتي لم يكن لها التأثير المرجح و بقي ضغط المديونية الخارجية والتدهور في المردودية، كل هذه العوامل دفعت مسؤولين لتلك الفترة إلى إجراء إصلاح يسمح للمؤسسة لإعطاء نفس جديد وإنعاش اقتصاد البلاد وهي إستقلالية المؤسسة والتجسيد الفعلي للامركزية وهذا من خلال إعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير⁽²⁾.

هـ- **مرحلة الخصخصة** : شرعت الجزائر لتجاوز الأزمات الاقتصادية في إصلاح مجالات عديدة بهدف تحقيق التوازنات في ظل اقتصاد موجه ومتميز وهذا بالتخلي التدريجي عن القطاع الإنتاجي بتجسيده في الخصخصة شبه الكلية كإجراء عملي وفعلي وكقناعة إيديولوجية والانتقال من نظام اقتصادي موجه مركزي إلى نظام اقتصادي ليبرالي خاضع لشروط السوق والمنافسة وكذا كمبرر

¹- عنتر عبد الرحمن ، المرجع السابق ، 112 .

²- الطيب داردي ، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، كلية الحقوق ، جامعة محمد خيضر، ص 142.

لتجسيد فاعلية المؤسسات الاقتصادية وتنمية المؤسسات كحتمية مفروضة من المحيط الاقتصادي العالمي .

وفي الأخير هذه السيرورة لجملة الإصلاحات التسييرية للمؤسسة الجزائرية التي انطلقت من إجراء التسيير الذاتي وصولاً إلى تحول النظام إلى نظام ليبرالي والاستقلال الخاضعة لاقتصاد السوق وهذا قصد تجديد ديناميكية وحركية المؤسسة الوطنية نحو تطور اقتصادي واجتماعي⁽¹⁾.

¹ - عز الدين بو كربوط، التحليل السوسيوإقتصادي لنظام الخوصصة في الجزائر، مجلة الإنسان والمجتمع، جامعة زيان عاشور، الجلفة- الجزائر ، 2012 ، ص ص 91-92 .

قضايا الإدارة الجزائرية

إن المؤسسة الإدارية الجزائرية تنظيمية، له هيكلته الخاصة به التي لم تتكون من عدم، بل نبتت من تاريخ معين ومتسلسل الأحداث أعطاه شكل الهيكلية التي عليه اليوم وحدد السلوك الذي تسلكه أفرادها، كما أن التنظيمات والإدارات الجزائرية التي تكون مهيكلة وفق أهداف اقتصادي وبلوغ مكانة في السوق لمقابلة حاجات الزبائن وتحقيق الأرباح في حين أن المؤسسات العمومية فإنها في الغالب تنتج وتقدم خدمات للمواطن بغرض الخدمة العامة لذلك قد اختلفت طرق التسيير باختلاف المهام والأهداف.

وتنتج الإدارة الجزائرية جملة من القواعد العلمية التي تركز عليها المؤسسات من أجل تحضير العدة لإعداد الوظائف والمهام وفي ما يلي بعض الآليات التي تجعل الإدارة تيسر وتسير بالطريقة التي هي عليها اليوم⁽¹⁾:

1- المركزية ولا مركزية الإدارية :

المركزية ولا مركزية هما المظهران المتعارضان لسلوب الذي تسيير عليه الإدارة الجزائرية وهما وجهتان لعملة واحدة وتأخذ الإدارة الجزائرية بقدر من المركزية أو لا مركزية وفقا للظروف السياسية والاجتماعية ثم نتعاون كل من مظهرين في العمل الإداري الجزائري⁽²⁾.

- تعني المركزية: الإحتباس النسبي لسلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا للتنظيم⁽³⁾، كما يقصد بها توحيد النشاط الإداري وتجمعه في يد السلطة التنفيذية في العاصمة⁽⁴⁾.

* من مقومات المركزية الإدارية التي تقوم على عنصرين هامين هما :

* حصر الوظيفة الإدارية في يد السلطة واحدة تكون هي الوحيدة المهينة على كل عناصر الوظيفة الإدارية

* التبعية المترتبة والسلطة الرئاسية والتي تعني اتخاذ الجهاز الإداري صورة الهرم المترج على أن يقوم بين تلك الدرجات قدر من التبعية

¹ - عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية مقارنة سسيولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع - القاهرة، 2008، ص 93.
² - جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ط 2، الجزائر، 1988.
³ - طارق طه، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 184.
⁴ - رائد محمد عبد ربه، الإدارة العامة الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ص 79.

ولا يوجد نص عام يحدد السلطات الإدارية المركزية يساهمون في أعمال الحكومة والإدارة في الوقت ذاته أعلى مستويات الإدارة العامة .

- اللامركزية : تقوم المركزية الإدارية على توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات وأشخاص معنوية عامة أو مجالس محلية منتخبة لتمارس جانباً من تلك الوظيفة الإدارية على سبيل الاستقلال وتحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية وهذا من أجل التحقيق والتسهيل عن الإدارة والمركزية ومن مقومات اللامركزية الإدارية (1) :

*الاحتلال في المصالح المحلية المتميزة عن المصالح الوطنية : وهذا من خلال تلك الحاجات الخاصة المحلية التي تقتصر عليها كل منطقة على سواها والتي تتطلب إدارتها مرافق عامة عند المرافق الوطنية.

* انتخاب مجالس يعهد إليها بالمشاركة في تسيير المصالح المواطن : وهذا من خلال الهيئة المختارة من أبنائها وبذلك تضمن الديمقراطية المحلية .

* الرقابة الإدارية على الهيئات الإدارية : وهو وجود رقابة من أجهزة الإدارة المركزية على الوحدات المحلية كنظام للرقابة الإدارية لضمان تطبيق برامج والأهداف العامة الإدارية للمجتمع والدولة .

2 - موارد البشرية في الإدارة الجزائرية : تعتبر الموارد البشرية إلى جانب الموارد الأخرى التي تساعد كل الإدارات على الحركية والتطور، ذات أهمية بالغة ومكانة أساسية لما لها من دور في إنجاح الأعمال والإنجازات .

والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يسمح بالنظر عليها نظرة ديناميكية حركية باعتبار أن المورد البشري عنصر فعال في التوفيق بين الأداء والتطور اجتماعي وأول ملاحظة قد تنطلق منها ما أورده سعيد مقدم في دراسته حول الإدارة العمومية والوظيف العمومي في الإدارة الجزائرية وقوله أن الإدارة لم تهتم بأي جانب من المهتمات بالمورد البشري كالأمر الخاصة بالتوظيف والتسيير المسارات المهنية وتكوين وتقويم الكفاءات للمورد البشري في الإدارة حيث يقول "لا مخططات ناجحة وفعالة في مجال تسيير الموارد البشرية ، ولا وجود سياسة ترشيد مناصب العمل، ولا انسجام في الأجور".

- التوظيف: إن القواعد التي تتم على أساسها علنية التوظيف في المؤسسات إنما مقننة ومتوقفة على قواعد تستوجب احترامها والعمل بها إلا أن الواقع في الإدارات والمؤسسات الجزائرية على

¹-جعفر أنس قاسم، المرجع السابق، ص15.

عكس ذلك ، حيث أن عملية التوظيف فيها تتم على أسس غير موضوعية وتغلب عليها المقاييس والشروط الذاتية في حين أن شروط الكفاءة والمؤهلات تكون آخر الشروط التي ينظر إليها ومقاييس الكفاءة والتأهيل أمر مغيب تماما وهذا الوضع قد تنحت عنه عدة آثار منها سوء معالجة القضايا والملفات أو معالجتها في آجال خيالية. دفع المواطن لاستعمال الحيل والطرق الملتوية لقضاء الحاجات. اللامبالاة وعدم الاكتراث بعواقب أي عمل إداري.

- **التكوين**: يعد التكوين أهم العناصر التي تعتمد في تحضير الفرد فعلا في منصب عمله وداخل نسق الإنتاج ويؤدي مهامه المنتظرة منه على أحسن وجه .

وأما عن واقع التكوين للمورد البشري في الإدارة الجزائرية ليس له أثر وجود وهو يعد من النقائص التي تعاني منها المؤسسات العمومية على اختلاف المستويات الإدارية الهرمية لموظفيها ، وكانت مراكز التكوين الإداري قائمة من ذي قبل تعمل على التكفل بتكوين الموظفين في متوسط الهرم الذين تفتقر إليهم الإدارة أعوان ليس لهم تكوين قاعدي إداري وأصبح الموظفون يتوارثون عن سبقهم مع كل ما تحمله هذه الطريقة من مخطر .

أما عن تكوين الإطارات فهو يتم من خلال تتجه المدرسة الوطنية للإدارة وهي المؤسسة الوحيدة التي تتكفل بتوفير إحتياجات المؤسسات الإدارية في التأطير .

(3) – الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية : تتوفر الإدارة على جملة من القيم الأساسية يستند إليها وتعمل على تحديد سلوك الأفراد والجماعات والتي يطلق عليها اسم الثقافة التنظيمية والتي تعد لحة تربط بين مكونات المؤسسة الإدارية كما أنها تفسر ما يدور داخلها من خبرات وأساليب عمل وتفكير.

إن طبيعة الهيكلة والتنظيم والتكوين والتحفيز تنعكس مباشرة على الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية ومن خلال هذه الآليات تترسخ سلوكيات وتقاليد تتخذ منها أسلوبا إداري⁽¹⁾. وفي آخر عرض هذا الفصل نقول قد حاولنا التفصيل بكل المفاهيم التي لها علاقة بإدارة الوقت م ن أجل إعطاء فكرة عن إدارة الوقت وأهم مبادئها والمنهجية الأساسية التي لا بد من الإداري أن ينتهج أسلوبها من أجل تحقيق أفضل.

¹- عبد الحميد القرقي ، المرجع السابق، صص 101-107

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولا / مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

ثانيا / منهج الدراسة

ثالثا / تساؤلات الدراسة

رابعا / أدوات جمع البيانات

خامسا / عينة الدراسة

سادسا / أسلوب التحليل

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذا الفصل ستوضح أهم الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية وتتعرف على مجالات الدراسة المجال المكاني، الزمني، البشري، والتعرف على منهج المتبع والأداة المستخدمة لجمع البيانات والعينة وكيفية اختيارها وتحديدها هذه الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة :

1 - المجال المكاني :

تعتبر البلدية من أهم المؤسسات الإدارية الممثلة لسياسة الدولة وبرامجها وكهيئة وسيطة بين الدولة والمواطن في المجتمع التي يبنى عليها النظام اجتماعي السائد للدولة يقع مقر بلدية بسكرة وسط مدينة بسكرة وبالتحديد بحي بلال (الزمالة) شارع عقبة بن نافع الذي يمتد من مفترق الطرق لنهاية شارع الأمير عبد القادر وبداية شارع الحكيم سعدان إلى الجسر المؤدي للعالية قرب مقر المحكمة حيث يحدها من الشمال الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط من الشرق متوسطة زراري ومن الغرب حي الزمالة، حيث زاولت إدارة البلدية مهامها في الحالي سنة 2006 وهذا بقرار من والي ولاية بسكرة.

2 -المجال الزمني :

لقد تمت الدراسة الميدانية على مرحلتين:

أ/ مرحلة الدراسة الاستطلاعية :

وفي هذه الفترة الزمنية تم الاتصال بالمؤسسة بغرض التعرف عليها ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، وكذا إمكانية الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بها وكان ذلك بتاريخ: 31/03/2014، تلتها زيارات موائية لإيداع طلب إجراء الدراسة لدى الأمين العام للبلدية وبتاريخ 16/04/2014 تمت الموافقة على ذلك، وبتاريخ 22/04/2014 أجريت مقابلة مع رئيس قسم الشؤون العامة بالبلدية، حيث قدمت له توضيحات عن الغرض من الدراسة وأهدافها، وبدورهم قدموا لي بعض المعلومات عن مؤسسة البلدية بشكل عام عن عدد الإداريين وعدد المديرين والهيكل التنظيمي لها، والسماح لي بزيارة أغلب مصالحتها وأخذ صورة عامة عن مواقعها ونشاطها.

ب/ مرحلة الدراسة التطبيقية :

امتدت هذه المرحلة على مدار 12 يوما متتالية من 26 /04/ 2014 إلى غاية 08/05/ 2014 وخلالها تم الاتصال بمختلف المصالح لتوزيع الاستمارات على مفردات العينة المختارة وتجميعها وإعادة الاتصال ببعض المبحوثين الذين لم يجيبوا على بعض الأسئلة أولخل في الإجابة.

3/ المجال البشري:

أجريت الدراسة في المقر المركزي لبلدية بسكرة ويتشكل المجتمع الإحصائي للدراسة حسب مصلحة الشؤون الإدارية التي تقوم بإدارة مختلف شؤون موظفي وعمال البلدية من 1418 فرد موزعين على مختلف المديريات والفروع، وفي مخت لف العمال والنشاطات الإدارية والتقنية واليدوية البسيطة التي لا تحتاج إلى أية مهارة. وتم الاتفاق مع المسؤولين على إجراء الدراسة في المقر المركزي نظرا لتركز الإداريين الذين يتفق موضوع الدراسة ومستوياتهم التعليمية وخبرتهم في العمل . وتضم هذه المؤسسة 160 إداري موزعين علي الشكل التالي:

جدول رقم (1) يوضح المجال البشري

عدد الإداريين	المديرية
11	مديرية الأمانة العامة
23	مديرية الشؤون الاجتماعية
39	مديرية المالية والوسائل العامة
38	مديرية العمران والبيئة
49	مديرية الشؤون العامة
160	المجموع

ثانياً / منهج الدراسة

من المعروف أن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج وهذا ما أكد عليه ديكرت إذ يقول " لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول للحقيقة⁽¹⁾ إذ يعد المنهج من أهم العناصر في البحث العلمي فمن خلاله يحدد الباحث الطريقة والأسلوب الذي يسلكه في بحثه، ويعرف على أنه أسلوباً في التفكير والعمل يعتمد على تنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول موضوع الدراسة⁽²⁾.

كما أن أساليب البحث العلمي تختلف وتتعدد باختلاف المواضيع والطواهر المدروسة كما أن الباحث قد يعتمد على أكثر من منهج أو أن يكتفي بمنهج واحد إذا رأى الباحث أن هذا المنهج كاف لأن يوصله إلى أهدافه العلمية، وفي ضوء طبيعة وهدف موضوع الدراسة حول واقع إدارة الوقت لدى الموظف الجزائري فإن الاستعانة بالمنهج الوصفي لاعتماده كمنهج أساسي في الدراسة على أساس أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أ و موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة⁽³⁾، كما أن المنهج الوصفي لا يتمثل في جمع البيانات وتبويبها وعرضها فقط بل أنه يشمل كذلك على تحليل الدقيق لهذه المعلومات وتفسير عميق لها وسبر لأغوارها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة التي تساهم في تراكم المعرفة الإنسانية⁽⁴⁾ وهذا ما تسعى إليه كل البحوث السوسولوجية الوصفية منها محاولة تفسير وتحليل البيانات من صورة رقمية إلى جملة من تحليلات مفسرة لواقع الظاهرة المدروسة.

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان الأردن، 2000، ص 67.

² - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 33 .

³ - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

⁴ - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص، 45 .

ثالثا - تساؤلات الدراسة :

نظرا لكون الدراسة محاولة للوصول إلى واقع إدارة الوقت لدى الموظف الجزائري، ولكون الفترة المحددة لإنجازها قصيرة بما لا يسمح بأن تمتد الدراسة إلى ربط متغير إدارة الوقت بمتغيرات أخرى والذي يتطلب وقتا أطول بكثير لإيجاد العلاقة أ و التأثير فيما بينهما، إضافة إلى ضعف تعاون المبحوثين عكس المسؤولين الذين سهلوا للباحثة مهمة إجراء الدراسة الميدانية. فقد تم الاعتماد على مجموعة تساؤلات فرعية انبثقت عن التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما هو واقع إدارة الوقت لدى الموظف الجزائري ؟

التساؤلات الفرعية

ما قيمة الوقت لدى الإداري الجزائري؟

ما مدى مساهمة إدارة الوقت في أداء العاملين

ما هي معوقات إدارة الوقت لدى الإداري الجزائري

رابعا - أدوات جمع البيانات :

تعتبر أداة جمع البيانات وسيلة يلجأ إليها الباحث لاستخدامها في الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها موضوع الدراسة، "ولإنجاز هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات وهي:

- أ - **الملاحظة:** والتي من خلالها تمكنت الباحثة من متابعة أساليب تعامل الموظفين مع عامل الوقت أثناء فترة الدوام بصفة عامة وأثناء أدائهم لعمل ما بصفة خاصة وهذا ما أكسب الباحثة صورا مختلفة باختلاف الموظفين عن تسيير وقت دوامهم سلبا وإيجابا
- ب - **المقابلة:** لقد أجريت عدة مقابلات شخصية مع المسؤولين خلال مرحلة الدراسة الاستطلاعية وجمع المعلومات عن مجال الدراسة المكاني والبشري، وكذلك أثناء توزيع الاستمارات وشرح بعض ما غمض على المبحوثين، وعند مراجعة البعض منهم لتصحيح بعض النقص في ملئ الاستمارة.

- ج - **الاستمارة :** تعد الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة وأساسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية خاصة في البحوث الاجتماعية، وقد تم الاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات عن طريق توزيعها على مفردات العينة لكونهم يتمتعون بمستوى تعليمي يسمح لهم بفهم متطلباتها والإجابة على

أسئلتها ومع ذلك فقد رافقتها بمقابلات شخصية مع بعض المبحوثين لتجنب عدم الفهم لبعض الأسئلة أو عند مراجعتهم لعدم الإجابة عن بعض الأسئلة المطروحة .

د- تحليل الإستمارة : تضمنت استمارة الدراسة عدد من المحاور، متماشية مع تساؤلات الدراسة، يضم كل محور مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أنها إجابات ميدانية للتساؤلات المطروحة عند تحديد مشكلة الدراسة. ووردت المحاور كالتالي:

المحور الأول، البيانات الشخصية، ويندرج تحتها 7 أسئلة حول النوع والسن والحالة العائلية والمستوى التعليمي والوظيفة والأقدمية في العمل.

المحور الثاني، بيانات عن قيمة الوقت لدى الموظف الجزائري. ويتضمن الأسئلة من 8 إلى 11 أي 4 أسئلة كلها تصب في محاولة للإحاطة برأي المبحوث حول قيمة الوقت في الحياة العملية واليومية لتشكيل صور عن ثقافة الوقت لدى الموظف الجزائري. المحور الثالث، مدي مساهمة إدارة الوقت في أداء العاملين

ويتضمن الأسئلة من 12 إلى 18 أي 7 أسئلة، والغرض منها، الوصول الى طريقة تعامل المبحوث مع الوقت في بداية ونهاية الدوام وعند تراكم العمل أو ورود عمل لإنجازه من المستويات الأعلى، وكيفية التعامل مع عادات الخروج لقضاء حاجات خاصة أو مرافقة الزملاء للمقهى.. الخ.

المحور الرابع، المعوقات الإدارية في إدارة الوقت ويتكون من 6 أسئلة من 19 إلى 25، تدور حول معوقات أو مضيعات الوقت، الاجتماعي والتنظيمية والرقابية والشخصية وسؤال حول ما إذا المبحوث تلقى تدريباً على عمله الحالي أم لا . وسؤال عام وأخير رقم 25 لمعرفة رأي المبحوث في كونه متحكماً في وقت عمله أم لا .

رابعاً - عينة الدراسة وكيفية تحديدها :

بعد أن ينتهي الباحث من اختيار مشكلة البحث وتحديد أهم أبعادها ومنهجها والأسلوب المحدد الذي يسير وفقه الباحث بجمع أقصى ما يمكن جمعه من البيانات، للوصول إلي هذه الأخيرة يجد الباحث نفسه أن يختار بين إحدى الطريقتين ،إما أن يجمع بياناته عن طريق ما يطلق عليه أسلوب الحصر الشامل أم بأسلوب العينات (1)، وأمام صعوبة الدراسات المسحية للبحوث الميدانية المتطلبة للجهد وزمن كبيرين ، فإن الباحث لا يجد وسيلة أخرى سوي الاكتفاء بعدد محدود من المفردات في حدود الوقت والإمكانيات المتوفرة لديه ، ثم يقوم بدراسة هذه الحالات الجزئية، ويحاول تعميم صفاتها علي المجتمع الكبير (2) بحيث تكون العينة المأخوذة متماز بخصائص وصفات هذا المجتمع.

تعريف العينة :

تعرف العينة بأنها " مجموعة جزئية معبرة عن مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة " 3 .

1- إطار عينة الدراسة

يتشكل إطار العينة من مجموع الموظفين الإداريين في مختلف مصالح البلدية المركز، حيث يبلغ عددهم 160 موظف موزعين على خمسة مديريات حسب ما يوضحه الجدول التالي: رقم 2

المديرية	عدد الإداريين
مديرية الأمانة العامة	11
مديرية الشؤون الاجتماعية	23
مديرية المالية والوسائل العامة	39
مديرية العمران والبيئة	38
مديرية الشؤون العامة	49
المجموع	160

1 - فاطمة عوض صابر و ميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الوطنية، الإسكندرية 2002، ص 186.

2 - عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، 1990، ص 437

3- محمد عبيدات وآخرون , مرجع سبق ذكره ،ص 84

2- تحديد حجم العينة:

لقد تم تحديد حجم العينة بنسبة يمكن أن تكون ممثلة للمجتمع الإحصائي لإطار العينة المتضمن لـ 160 موظف وهي 30%، ونظرا لكون مفردات إطار العينة يتوزعون على مجموعة من المديريات ويمارسون نشاطات إدارية مختلفة ومختلفون في بعض الخصائص الديموغرافية، فقد تقرر أخذ نفس النسبة 30%، موحدة من كل مديرية، وبناء على ذلك فقد تم الاستعانة بإحدى طرق المعاينة من العينات الاحتمالية، وهي العينة الطبقية، حيث تفيد في دراسة مجتمع البحث الذي يتوفر على قدر من الاختلاف بين خصائص أفراده الأمر الذي يجعل من إتباع هذه الطريقة مفيدا لتجنب أخطاء كثيرة عند الاختيار كالتحيز أو الصدفة... الخ. وتتمثل الإجراءات التي أتبعنا لاختيار مفردات العينة في: تم تحليل إطار العينة للكشف عن الخصائص المتشابهة والمتفاوتة بين أفراده. تم تصنيف مفردات إطار العينة إلى فئات متجانسة فيما بينها ومتميزة عن بعضها البعض في ضوء بعض الخصائص أو المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بموضوع البحث. تم سحب نسبة مئوية من كل فئة من هذه الفئات المحددة وجمع المفردات التي نتجت عنها لتشكل الحجم النهائي للعينة التي ستكون مجالا بشريا للدراسة. وفق الجدول التالي جدول رقم (3) يوضع كيفية تحديد العينة.

إطار العينة المكاني	عدد أفراد إطار العينة	النسبة المحددة	حجم العينة المسحوبة مقربة	نسبة تمثيل كل فئة إلى حجم العينة
مديرية الأمانة العامة	11	30%	03	06.25
مديرية الشؤون الاجتماعية	23	30%	07	14.58
مديرية المالية والوسائل العامة	39	30%	12	25.00
مديرية العمران والبيئة	38	30%	11	22.92
مديرية الشؤون العامة	49	30%	15	31.25
المجموع	160	30%	48	100

3- وحدة العينة

يعتبر كل موظف دائم بمفر البلدية المركزية لمدينة بسكرة يمارس مهام إدارية رئيسا كان أو مرؤوسا وحدة من وحدات العينة الخاصة بالدراسة الراهنة.

سادسا - أسلوب التحليل

لقد اعتمدت الباحثة على الأسلوب الكيفي في التحليل للبيانات الرقمية وذلك ، بالوصف والتفسير والتعليل ومحاولة إيجاد الروابط بين عوامل الموضوع استنادا للمعطيات الميدانية، مستعينة في ذلك بأسلوب التحليل الكمي ، كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والمعدلات... وغيره.

الفصل الخامس : تفسير وتحليل البيانات

أولاً / تحليل البيانات

ثانياً / نتائج البيانات

1 النتائج الجزئية للدراسة

2 النتائج العامة

المراجع

الملاحق

يتناول هذا الفصل نقطة هامة هي نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة، وذلك من خلال تصميم الإستبانة كخطوة أولى وإتباع الأصول العلمية في ذلك، ومن ثم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة وجمع البيانات ومن ثم تفريغها وإجراء المعالجة الإحصائية وتفسيرها .

أولا : تحليل وتفسير البيانات

لقد تم تحديد طول وعدد فئات الأعمار وعدد الأولاد والأقدمية في العمل وفق قانون

$$w = \frac{R}{1+(3.32291 \log n)}$$

Sturges لتحديد طول وعدد الفئات، بالصيغة التالية:

وبعد تطبيقه على البيانات الميدانية الخاصة بالسن والأقدمية وعدد الأولاد، اتضح ما يلي:

- طول فئات السن هي 5 مقربة،
- طول فئات الأقدمية هي 4 مقربة
- طول فئات عدد الأولاد هي 1. ولتجنب العدد الكبير للفئات يتم تجميع كل فئتين في فئة واحدة لكل من السن $10 = 2 \times 5$ والأقدمية $8 = 2 \times 4$ ، وبقاء فئات عدد الأولاد على حالها لقلتها. وهذا كما توضحه الجداول:

الجدول رقم (4) هذا الجدول سيوضح الجنس والسن والمستوى التعليمي .

النوع	ذكر		أنثى		المجموع	
	ثانوي	جامعي	ثانوي	جامعي		
م.ب السن	%	f	%	f	%	f
33 - 24	2.08	1	4.17	2	10.42	5
43 - 34	2.08	1	6.25	3	6.25	3
53 - 44	14.58	7	8.33	4	2.08	1
59 - 54	8.33	4	0	0	2.08	1
المجموع	27.08	13	18.75	9	20.83	10
المجموع النوعي	23		25		48	
النسبة النوعية	% 47.92		% 52.08		%100	

يلاحظ على بيانات الجدول المركب لثلاثة متغيرات وهي النوع والسن والمستوي

التعليمي، أن المتغير النوع تقارب بين نسب الذكور والإناث، مع فارق بسيط لصالح الإناث، نظرا

لطبيعة العمل المكتبي الذي يلائم المرأة إضافة إلى ازدياد التحاق المرأة بمجالات العمل دون عوائق اجتماعية أو تنظيمية، أما عن متغير السن ، فيلاحظ على مفردات العينة أن أغلبهم من فئة الشباب، حيث يتراوح عمر 37.50 % من المبحوثين بين 24- 33 سنة ونسبة 27.08% بين 34- 43 سنة، ويشكل مجموع هاتين الفئتين 64.58 % غير أن أغلبية العظمى من هذه النسبة إناث بما مجموعه 34.75 % بينما مجموع الفئتين للذكور لم يتعدى نسبة 20.83 % ، وهذا ما ذكر سابقا من الإقبال المكثف للإناث على العمل الإداري في السنوات الأخيرة بعد تحررها وتحرر المجتمع من بعض القيود التي أعاقت إقحامها للعمل في كل المجالات ، وهذا ما تترجمه البيانات الخاصة بالفئة العمرية من 44-59 سنة حيث لا يلاحظ سوى نسبة ضئيلة بلغت 8.33 % فقط في سن 44- 53 والباقي كلهم ذكور ، وهذا للدلالة على التحاق المرأة متأخرة عن الرجل لميدان العمل الوظيفي .

أما عن متغير المستوى التعليمي، فيلاحظ أنه هنالك تقارب في المستوى التعليمي الذي يتراوح بين الثانوي والجامعي فقط ، مع بعض الفوارق بين الجنسين حيث أن نسبة ذوى المستوى الجامعي لصالح الإناث ب 33.33 %، أما نسبة الذكور الجامعيين لم تتعدى 20.83 % وعلى العكس من ذلك فقد بلغت نسبة الذكور ذوي المستوي الثانوي 27.08 % في حين لم تتعدى 18.75 % للإناث، وهذا انعكاس للوضع السائد في المجتمع من كون الإناث أقل تسربا وأكثر مداومة للدراسة وبلوغ مراحل متقدمة .

جدول رقم (5) يوضح الحالة العائلية وعدد الأولاد للمبحوثين

الحالة العائلية عدد الأولاد	أعزب		متزوج		مطلق		المجموع	
	%	f	%	f	%	f	%	f
بدون أولاد	52.08	25	0	0	0	0	52.8	25
1 - 2	0	0	8.33	4	4.17	2	12.50	6
3 - 4	0	0	22.92	11	0	0	22.92	11
5 - 6	0	0	12.50	6	0	0	12.50	6
المجموع	52.08	25	43.75	21	4.17	2	100	48

من خلال تحليلات هذا الجدول الخاصة بكل حالات العائلية من عزاب ومتزوجين

ومطلقين وأرامل بعدد الأولاد في كل حالة على حدي، إذ توصلنا إلى أن أكبر نسبة من عينة الدراسة متمركزة في الحالة لمفردات العزاب والتي تتراوح نسبتها 53% أمام الحالة العائلية التي

تليها مباشرة من المتزوجين بنسبة 43.75% وأقل نسبة هي الحالة العائلية من مطلقين بنسبة 4.16%

في حين سجلت في فئة الأولاد 3- 4 هي أكبر فئة في المفردات الدراسة من الحالة العائلية من المتزوجين بنسبة 52.38% والملاحظ أن الاختلاف بين فئة العزب والمتزوجين في عينة الدراسة جد طفيف .

الجدول رقم (6) يوضح نوع الوظيفة والأقدمية في العمل

المجموع		عون إداري		ملحق إداري		متصرف إداري		رئيس مكتب		الوظيفة الأقدمية
%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	
58.33	28	76.66	23	60	3	100	2	0	0	9 - 2
12.5	6	13.33	4	0	0	0	0	18.18	2	17 - 10
14.58	7	10	3	40	2	0	0	18.18	2	25 - 18
14.58	7	0	0	0	0	0	0	63.63	7	31 - 26
100	48	62.50	30	10.42	5	4.17	2	22.92	11	المجموع

يستخلص من جدول الوظيفة والأقدمية في العمل ، أن أغلبية الموظفين يتمركزون في وظيفة عون إداري وبنسبة 62.50%، تليها فئة رؤساء المكاتب بنسبة 22.92% ثم الملحق الإداري ب 10.43% أما المتصرف الإداري فكانت نسبته 04.17% ، ويمكن تفسير هذه الوضعية المتنافرة بياناتها بحالة الأقدمية في العمل وعامل السن في الجدول السابق ، حيث لوحظ سابقا أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 24-33 سنة مع ارتفاع نسبة العاملين الجامعيين بينهم مما يشير إلى حتمية التحاقهم بالعمل في سن متأخر نوعا ما ، وبالتالي الأقدمية في الأعمال الصغيرة لا تأهلهم للترقية إلى وظائف أعلى ، غير أن 58.34% تتراوح أقدمتهم بين 2-9 سنوات وهي ضعيفة بالمقارنة مع نسبهم لمجموع الموظفين ونوعية مؤهلاتهم الدراسية . أما رؤساء المكاتب وهي الوظيفة الأعلى فنجد ما نسبته 22.92% من مفردات العينة ما يشتغلون هذا المنصب، لكن بأقدمية تتراوح في الفئة العليا بين 26-30 سنة بنسبة 14.58% . تليها فئة ذوي أقدمية 10-17 سنة وفئة 18-25 سنة بنسب متساوية 4.17% . ومعلوم أن السن الإلزامي للإحالة على التقاعد وبلوغ 60 سنة كاملة أو 32 سنة عمل تمكن الموظف من الخروج للتقاعد الاختياري

إن لم يبلغ 60 سنة . لذلك نلاحظ على جدول السن أن أكبر المبحوثين يبلغون 59 سنة وأن أكبر سنوات الأقدمية لا تتعدى 31 سنة لكون من يتعدها سيحال علي التقاعد.
س8/ جدول رقم(7) يوضح نظرة الموظف لعامل الوقت بصفة عامة.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الحالة والتكرار الموقف
%	f	%	f	%	f	%	f	
100	48	0	0	22.91	11	77.08	37	مورد مهم وثمانين لا تقدر قيمته
100	48	89.58	43	10.41	5	0	0	مجرد عامل زمني في حياتنا فقط
100	48	43.75	21	35.41	17	20.83	10	قيمه لا تظهر إلا بعد فواته
100	48	37.5	18	45.83	22	16.66	8	لا أشعر به إلا عند تراكم العمل
100	48	42.70	20	28.7	14	28.62	14	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم 5 التي جاءت فقراته لإبراز اتجاهات مفردات عينة الدراسة، نح والتعرف على قيمة الوقت بصفة عامة لدي الموظف الإداري، إذ تبين من إحصاءات هذا الجدول أن أغلبية إجابات المبحوثين كانت تنحصر في معظمها وبأعلي النسب بالموافقة وبصفة دائمة في عبارة الأولى " مورد الوقت مورد مهم وثمانين لا تقدر قيمته " بنسبة 77.08 % في حين جاء نسبة من أراء المبحوثين من نفس الفقرة بنسبة 22.91 % التي تثبت أنهم غالبا ما يعتبرون الوقت مورد مهم وثمانين، في المقابل كانت نسبة عبارة "مجرد عامل زمني في حياتنا " قد نالت أعلي النسب بنفي وعدم الموافقة لإتجاهات هذه العبارة بنسبة 89.58 % التي جاءت لتثبت رأي المبحوثين إتجاه العبارة السابقة وتعززها بشدة والتي قد نستنتج منها القيمة البالغة للوقت ومدى أهميته لدي الإداري وأما في ما يخص عبارة " قيمته لا تظهر إلا بعد فواته نلاحظ أن نسبة 43.75 % من المبحوثين قد خالفوا هذا الرأي مستمرة ، في حين نلاحظ أن 35.41 % من المبحوثين،ومن خلال القراءات السابقة للجدول نستنتج وجود نوع من التقدير والإدراك لقيمة الوقت لدي الموظف الإداري.

س9/ جدول رقم(8) يوضح علاقة الموظف بوقت العمل، أي من الذين:

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		العلاقة الحالة والتكرار
%	f	%	F	%	F	%	f	
100	48	2.08	1	29.16	14	68.75	33	يحرصون على الحضور في الوقت المحدد
100	48	2.08	1	41.66	20	56.25	27	يحرصون على عدم مغادرة العمل إلا بعد نهاية الدوام

100	48	8.33	4	35.41	17	56.25	27	لا يؤجلون العمل لأوقات أخرى
100	48	10.4 1	5	64.58	31	25	12	لا يتعرض عملهم لطلب الإعادة لتصحيح خلل فيه
100	48	25	12	68.75	33	6.25	3	يخرجون كلما أتاحت لهم الفرصة لقضاء بعض الحاجات الخاصة
100	48	9.6	5	48	23	42.4	20	المجموع

يلاحظ على بيانات الجدول الخاص بكيفية تفاعل الموظف مع وقت عمله من بداية الدوام اليومي إلى نهايته إن أغلب المبحوثين يقرون بالتعامل الايجابي مع وقت الدوام حيث نجد أن ما نسبته 68,75 % يحرصون على الحضور في الوقت المحدد للعمل وان 29,16 % يحرصون على ذلك في اغلب الأحيان .

وبنفس النسب العالية أشارت البيانات الخاصة بعدم مغادرة العمل إلا بعد انتهاء وقتت الدوام مع عدم تأجيل العمل لأوقات أخرى وذلك بنسب متساوية أو متقاربة وهي 56,25% بصفة دائمة لعدم المغادرة قبل الوقت ولعدم تأجيل العمل وفي كثير من الأحيان بنسبة 41,66 % و35,41% وفي المقابل نجد التعامل السلبي مع الوقت حيث تشير البيانات إلى أن 68,75% من المبحوثين اغلب الأحيان يخرجون أثناء الدوام خارج المؤسسة لقضاء حاجات خاصة متى توفرت الظروف لذلك

يضاف إلى ذلك ما نسبته 64,58 % من مفردات العينة لا يتم إعادة عملهم بسبب الأخطاء، إشارة إلى الدقة في العمل والخلاصة أننا نستنتج من ذلك إن متوسط النسب لمجموع الإجابات على العبارات الخمسة أشارت إلى أن 42,5 % يحرصون على الوقت بصفة دائمة سواء في بداية الدوام أو في نهايته ولا يؤجلون عملهم إضافة إلى عدم تعرض ما يؤدونه من عمل للإعادة. وهذا كله يوفر على المؤسسة الوقت المحسوب بالانجاز في مقابل التكاليف ومنها الأجور، حيث إن انجاز الأعمال في وقتها وعدم تأجيلها أو إعادتها هي كلها في صالح وقت العمل وسمعة المؤسسة.

س10/ جدول رقم (9) يوضح صفات الموظف الناجح لدى المبحوثين، أي هل هو من:

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الحالة والتكرار الصفات
%	F	%	f	%	f	%	f	
100	48	12.5	6	39.58	19	47.91	23	يضع مخطط أسبوعي أو يومي لعمله

100	48	10.41	5	16.66	8	72.91	35	يحدد الأعمال الهامة ثم الأقل أهمية .
100	48	6.25	3	35.41	17	58.33	28	يتحكم في تسير وقت الدوام إيجابيا
100	48	45.83	22	22.91	11	31.25	15	يقوم فقط بالعمل الذي يطلب منه يوم بيوم
100	48	18.8	9	28.6	14	52.6	25	المجموع

ما يلاحظ على بيانات الجدول ان اغلب المبحوثين يقرون انطلاقا من ممارساتهم وقناعاتهم ان الموظف الناجح ه ومن يخطط لعمله اليومي بنسبة 47,91 % ويرتب المهام المنتظرة منه حسب أهميتها ونلك بنسبة عالية 72,91 % ويحاول التحكم في وقت الدوام بفاعلية بنسبة 58,33 % من المبحوثين ويلتزم بالعمل المطلوب منه في يوم الدوام دون تأجيل ب 31,25 % . وبالتحليل العمودي باستخدام متوسط النسب لمجموع الإجابات على كل العبارات نلاحظ ان 52,60 % ترى وبصفة دائمة ان الموظف الناجح ه و من يخطط عمله ويرتبه حسب الأهمية ويتحكم في وقت عمله ويلتزم بما ه و مطلوب منه ، وهذه نسبة عالية ايجابيا، يضاف إليها ما نسبته 28,65 % ممن يرون ان الموظف الناجح في اغلب الأحيان ه و من يلتزم بما ذكر سابقا، ولا نجد من المبحوثين ممن يعارضون ذلك سوى نسبة ضعيفة بلغت 18,75 % مركزين وبنسبة 45,83 % على كون الموظف الناجح ليس ه و الذي يقوم بالعمل المطلوب منه فقط يوما بيوم، لكونه يرون فيه آلة تسيير للأوامر بدلا من أن يكون مبدعا أو مبادرا في طريقة أداءه لعمله.

س/11 جدول رقم(10) يوضح رأي الموظف في الوقت المخصص للعمل:

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الحالة والتكرار الموقف
%	F	%	f	%	f	%	F	
100	48	16.66	8	64.58	31	18.75	9	ساعات العمل المحددة أقل من العمل المطلوب إنجازه
100	48	8.33	4	41.66	20	50	24	الأعمال الطارئة تحتاج أحيانا لمزيد من الوقت لإنجازها
100	48	4.16	2	37.5	18	58.33	28	هنالك ضرورة للأسترراحة من حين لآخر لإستعادة التركيز
100	48	29.16	14	60.41	29	10.41	5	ليس عيبا تأجيل العمل لوقت لاحق
100	48	14	7	52	25	34	16	المجموع

يستخلص من بيانات هذا الجدول أن هناك دراية لدى الموظف بما له علاقة بإدارة الوقت
وهو وحجم العمل ومتطلباته حيث نلاحظ أن 64,58% يرون ان في اغلب الأحيان تكون ساعات
العمل من العمل المطلوب .

وان ورود الأعمال الطارئة والمستعجلة تحتاج لمن يدورين الجهد والوقت وذلك بنسبة
50% بصفة دائمة و41,66% في كثير من الأحيان .

وفي المستقبل نجد ان 60,41% لا يرون مانعا أو عيبا في تأجيل بعض الأعمال إذا كانت
الضرورة تقتضي ذلك دون التسبب في ضرر ما للعمل أو صاحب المصلحة وذلك لإنجاز أعمال
هامة ومستعجلة أو طارئة تأجيلها قد يعطل كثير من القضايا في العمل أو خارجة .

ويرى المبحوثين أن الموظف الإداري الجاد والمواظب والمثابر يحتاج دائما إلى قسط من
الراحة لاستعادة نشاطه وتركيزه لكن فقدان التركيز قد يؤدي إلى الأخطاء والتي بدورها تؤدي إلى
إعادة العمل وضياح الوقت وبلغت نسبة إجاباتهم 58,33%

ثانياً مساهمة إدارة الوقت في أداء العاملين

س12/ جدول رقم (11) يوضح طرق تخطيط الموظف لوقت العمل:

المجموع		أبداً		أحياناً		دائماً		الحالة والتكرار الطريقة
%	F	%	f	%	f	%	f	
100	48	12.5	6	47.91	23	39.58	19	تفكر في الوقت المطلوب لإنجاز أي عملية قبل الشروع فيها
100	48	12.5	6	50	24	37.5	18	تحاول تكييف العمل في الساعات الأولى لكي تخفف من ضغط العمل في آخر الدوام
100	48	47.91	23	33.33	16	18.75	9	تعتقد أن توفير الوقت ليس من صلاحياتك بل من صلاحيات الإدارة
100	48	24.3	12	43.7	21	32	15	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 الذي جاءت معطياته توضح لنا طرق تخطيط الوقت الموظف لوقت عمله أين صرحت معطيات الجدول التي تخص عبارة التفكير في الوقت المطلوب لإنجاز كل مهمة أين كانت أعلى النسب ومن حين لآخر بنسبة 47.91% ونسبة 39.58 وبصفة دائمة % وهذا ما يدلنا أن الموظف الإداري قد يكون حريص في ترشيد وقت عمله وهذا بوضع تقديرات لحجم المدة بعض العمليات وهذا بإستعانة بجدول زمنية لإنجاز كل مهمة قبل الشروع فيها وهذا الذي نعتبره وجهة إيجابية، وتأكيد من المبحوثين أن جل أعمالهم ليست عشوائية ولكنها تكون وفق مخطط زمني.

أما الطريقة الثانية والتي قد تساعد الموظف الإداري في تخطيط كإستراتيجية يتبعها من خلال تكثيف العمل في الساعات الأولى من وقت الدوام التي يكون فيها العامل بحكم النشاط مستعد للإنجاز أكثر في الفترة الصباحية وهذا لتخفيف من الضغط العمل في الفترة المسائية التي جاءت بنسبة 37.5% التي تبين استعمالها من طرف الموظف بصفة دائمة أما نسبة 50% التي تظهر رأي المبحوثين بالغالبية من استعمالها من حين لآخر وجمع النسبتين وجمع النسبتين يتضح أن الموظفين يحاولون تكيف العمل في الساعات الأولى من العمل للقدرة الذهنية والجسدية في تلك الفترة التي تأخذ في عين الاعتبار وللإستعداد للعمل على خلاف من الطاقة العمل في الساعات الأخيرة من وقت الدوام، في حين جاءت إجابات المبحوثين في تصورهم أن توفير الوقت من صلاحيات الإدارة وليس من صلاحيات الموظف فكانت نسبة الإجابة بتأكيد ذلك بنسبة 18.75% من يرون أن الوقت وتنظيمه وفق المهام وأنجازها أمر لا يخصها بل من صلاحيات الإدارة التي هي المنظم والضابط الأول والأخير لوقت الإدارة في المؤسسات في حين جاء النسبة الأعلى 47.91% التي جاءت تنفي العبارة وتثبت أن توفير الوقت وإدارته عملية شخصية تخص الأفراد والتي تعود إلي أن الموظف هو الذي بدوره الفعال في ترشيد وقته ووقت المؤسسة ككل إذا سعي في إدارته إدارة فعالة.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الحالة والتكرار الطريقة
%	F	%	f	%	f	%	f	
100	48	14.85	7	68.75	33	16.66	8	تتوقف عن العمل وتشعر في الثاني

100	48	8.33	4	70.83	34	20.83	10	تكمل الأول ثم تشرع في الثاني
100	48	16.6 6	8	70.83	34	12.5	6	تحاول معالجة الثاني مع تكملة الأول في نفس الوقت
100	48	13.3	6	70	34	16.7	8	المجموع

س13/ جدول رقم (12) يوضح طرق تعامل الموظف مع عمل طارئ أثناء أدائه لعمل آخر

في قراءة للجدول التالي من أجل وصف تعامل الإدارة مع كل عمل طارئ أثناء إنجازه للأعمال حيث قدم لنا الجدول ثلاثة حالات أو لا العامل يتوقف عن العمل الأول ويشرع في الثاني أم يكمل الأول ثم يشرع في الثاني أم يحاول معالجة الثاني مع تكملة الأول ومن خلال الملاحظة هذا الجدول الذي تصب فقراته في نفس الاتجاه والتي جاءت إجابات المبحوثين في معظمها إجابات مؤكدة وفي كثير من الأحيان هي الإجابة المناسبة للفقرات الثلاثة في التحكم والتعامل مع الأعمال العمل الطارئة أثناء العمل أين كانت جل تصريحاتهم في وصفهم لنوع التعامل لا بصفة دائمة ولا بصفة نافية للحالات الثلاثة في التعامل بل كانت تختلف من حين إلى آخر وهذا حسب ظروف العمل وهذا ما أظهرت النسب الموضحة في الجدول، إذ يمكن للإداري أن يتوقف عن العمل المطلوب منه والشروع في العمل الطارئ في حالات أو أنه يبدأ في العمل لطارئ بعد توقيف عمله الحالي في بعض المهام أو يمكنه القيام بالعملين الذي ينجز والطارئ في وقت واحد دون توقف في بعض الحالات أيضا وهذا ما جاءت في معطيات الجدول الذي أمامنا

س14/ جدول رقم (13) يوضح طرق تعامل الموظف المسئول مع تراكم العمل :

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الحالة والتكرار الطريقة
%	f	%	F	%	f	%	f	
100	48	12.5	6	64.58	31	22.91	11	تفوض بعض الأعمال لمرووسيك
100	48	29.16	14	56.25	27	14.58	7	تطلب المساعدة من زملاء في نفس الرتبة
100	48	10.41	5	56.25	27	33.33	16	تحدد ما يجب عمله أولا وما يجب تأجيله
100	48	10.41	5	33.33	16	56.25	27	تعمل في حدود وقت الدوام دون تفضيل
100	48	15.25	8	54.85	25	30	15	المجموع

بالنظر للجدول رقم الذي جاءت معطياته لتوضح لنا طرق تعامل المسئول مع تراكم العمل الإداري حيث كانت إجابات حول فقرة حول تفويض بعض الأعمال للمروسي والتي كانت الإجابة على النج التالي : بصفة دائمة وبنسبة 22.91% في حين كان أغلبية المبحوثين في تردد بنسبة 64.58% في

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	الحالة والتكرار
---------	------	--------	-------	-----------------

حين نفي هذه العجزة المبحوثين بنسبة 12.5% ومن هذا المنطلق نلاحظ أن الرؤساء قد يعتمدون على مرؤسيهم في العمل ليس بصفة دائما بل في بعض الحالات التي تستلزم المساعدة في بعض الأعمال وذلك بتوزيع العمل على الجميع لربح الوقت في حين أما نسبة المبحوثين الذين نفوا ذلك قد تكون لديهم وجهات رأي خاصة حول التفويض ولا على الإعتماد علي الآخرين ، أما عن طلب المساعدة من الزملاء من نفس الرتبة فقد ذلك بنسبة 14.58 بينما رجح الموظفين القيام بذلك من حين لآخر بنسبة 65.25 في حين نفي بنسبة 29.16 من المبحوثين الرؤساء منهم في الاستعانة بالزملاء في أداء المهام وعليه نستنتج أنه قد يطلب كل مرؤوس من زملة من نفس الرتبة المساعدة لعلمه ويقينه أنه يمتلك نفس الإمكانيات والمؤهلات للإعتماد عليه ترشيدا منه لوقت إدارته في حين أجاب المبحوثين في ما يجب أداءه أولا وما يجب تأجله والتي كانت في أغلبها إجابات بحالة من حين لآخر بنسبة 65.25% والتي من خلال من المحتمل أن يحدد الموظف ما يجب عمله أولا وما يمكن ترك وتأجيله من عمليات. أما عن عبارة عن العمل في وقت الدوام دون تفضيل فقد أكد المبحوثين لهذه الطريقة بنسبة 65.25% بالأغلبية وعليه نستنتج أن المبحوثين يرون أنهم يعملون في حدود الدوام دون تفضيل في حين نسبة 33.33% من المبحوثين قد يفضلون فترة واحدة من وقت الدوام.

س 15 جدول رقم (14) يوضح طرق تعامل الموظف العادي مع تراكم العمل :

								الطريقة
%	f	%	F	%	f	%	f	
100	48	14.58	7	56.25	27	29.16	14	تطلب مساعدة من زملائك
100	48	33.33	16	43.75	21	22.91	11	تعمل وفق الوقت المحدد دون بذل مجهود إضافي
100	48	6.25	3	22.91	11	70.83	34	تعمل وفق خطة تبدأ بماه وأولي
100	48	43.75	21	33.33	16	22.91	11	تعمل وفق ترتيب وصول الأعمال إليك
100	48	24.5	12	39	19	36.5	17	المجموع

من خلال هذا الجدول يمكننا معرفة طرق تعامل الموظف العادي مع تراكم العمل عليه فالطريقة الأولى لذلك هي طلب المساعدة من الزملاء فقد أكد بعض المبحوثين ذلك بنسبة 29,76% بينما تردد بعضهم بنسبة 56,25% ونفى البعض الآخر هذه الطريقة بنسبة 14,58% خلال النسب المذكورة يمكننا أن نستنتج الموظفين العاديين قد يعتمدون على بعضهم بعضا عدون بعضهم في الوظائف الموائمة اليهم وذلك لأنهم قد يراعون ظروفهم فيما بينهم ويمكننا أن نستنتج أن سهولة وظائفهم تمكنهم من تبادل مهامهم في الأوقات التي تتطلب المساعدة

والطريقة الثانية للحد من تراكم العمل هي العمل وفق الوقت المحدد دون بذل مجهود إضافي هنا أكدت عينة البحث ذلك بنسبة 22,91% وتردد البعض في الإجابة بنسبة 43,75% ونفى الباقون هذه الطريقة بنسبة 33,33% بحيث نستطيع الاستنتاج أن الموظفين العاديين قد يرفضون فكرة العمل وفق الوقت المحدد وهذا قد يعود إلى كونه موظفا بسيطا وإتمامه لعمله يكون نتيجة أمر أوكل له من طرف مرؤوسيه وهنا نجد مضطرا لتنفيذ الأمر.

والطريقة الثالثة في تراكم العمل هي البدء وفق خطة معينة مع البدء بماه وأولي بحيث اتفق الكثيرين على ذلك بنسبة 70,83% وتردد البعض بنسبة 22,91% ونفى القليلون بنسبة 6,25% وهذا يجعلنا نخرج بنتيجة وهي أن الموظف العادي أيضا حين يتراكم عليه العمل يسير ضمن خطة عمل يرسمها في ذهنه بحيث يبدأ بالأعمال والملفات المستعجلة أولا ثم ينهي مهامه الإدارية الثانوية.

أما الطريقة الثالثة في تراكم العمل وفق ترتيب وصول الأعمال لديه ومن خلال هذه الطريقة فنجد نسب الإجابة متقاربة فقد أكد 22,91% من المبحوثين هذه الطريقة وتردد 33,33% منهم ونفى 43,75% وبذلك نستنتج أنه عندما يتراكم العمل على الموظف لا يعمل وفق ترتيب

وصول أعمال أخرى إليه بل يعطي بعض الأعمال الأولوية ويأجل بعض الأعمال الأخرى وذلك حسب الأهمية.

س16/ جدول رقم(15) يوضح موقف الموظف عند طلب الزملاء منه للخروج أثناء الدوام.:

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الحالة التكرار الموقف
%	f	%	F	%	f	%	f	
100	48	66.66	32	29.16	14	4.16	2	توافق بسرعة
100	48	54.16	26	39.58	19	6.25	3	تتردد ثم توافق
100	48	12.5	6	31.25	15	56.25	27	ترفض متحججا بكثرة العمل لكونك فقط لا ترغب في ذلك
100	48	37.5	18	45.83	22	16.66	8	ترفض بشدة لكونك تريد فعلا إنهاء عملك
100	48	42.6	20	36.4	18	21	10	المجموع

من خلال الجدول رقم الذي جاء موضحا لموقف الإداري من طلب الزملاء من الخروج أثناء وقت الدوام إذ يظهر لنا أن معظم الإداريين أكدوا رفضهم بنسبة 66.66% وأنهم لا يوافقون الزملاء في ذلك، في حين قد نجد أنهم في عبارة التردد ثم الموافقة بالخروج قد تراوحت نسبتها العلي 56.25% بالرفض لهذه العبارة ومأكدين وبصفة دائمة أن رفضهم لعدم الخروج برغبة منهم في ذلك.

في حين جاءت آراء المبحوثين حول رفض الخروج مع الزملاء وبشدة لكونهم يرغبون بإنهاء مهامهم والتي جاءت حسب معطيات الجدول أنهم يرغبون من حين لآخر بذلك بنسبة 45.83% وبنسبة 16.66% من المبحوثين من أجزموا علي فعل ذلك بصفة دائمة وجمع الحاصلتين قد نتحصل على نتيجة أن أغلب المبحوثين يرفضون بشدة لكونهم في إنهاء المهام.

س17/ جدول رقم(16) يوضح تصرف الموظف عند الشعور بخلل أو غموض في عمل مطلوب إنجازة:

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الحالة والتكرار التصرف
%	f	%	F	%	f	%	f	
100	48	2.08	1	60.41	29	37.5	18	تغادر مكان عملك مباشرة لتستفسر من الآخرين
100	48	2.08	1	41.66	20	56.25	27	تفكر كثيرا لإيجاد حل للغموض أو الخلل
100	48	4.16	2	37.5	18	58.33	28	تقوم بالعمل وفق ما طلب منك
100	48	31.25	15	29.16	14	39.58	19	تؤجل العملية لربح الوقت لأعمال أخرى

المجموع	23	48	20	42.1	5	9.89	48	100
---------	----	----	----	------	---	------	----	-----

من خلال الجدول الذي أمامنا توضح لنا رأي المبحوثين حول تصرفهم عند الشعور بوجود خلل في العمل المطلوب حيث جاءت إجابات أغلبية المبحوثين في حالة من حين لآخر أنهم يقومون بمغادرة مكان عمل مباشرة للاستفسار من الآخرين وهذا بنسبة 60.41% من المبحوثين في بعض الأحيان انهم أثناء الشعور بخلل العمل وغموض في عمل مطلوب انجازه أنهم يقومون بالاستفسار على الخلل من زملائهم أو مرؤوسيههم وذلك تفاديا لهم من الوقوع في الأخطاء وبذلك وفرة للوقت اذ ان المشاورة مع الزملاء قد تمكنه من حل الغموض دون اضاءة الوقت .

في حين 56,25 اعتبروا انهم دائما يحتاجون الى التفكير في حل الغموض والخلل دون مشاورة الزملاء بعد توفير الوقت .

أما الذين أجابوا أنهم يقومون بانجاز أعمالهم دون اعتبار للخلل أو الغموض أكدوا بنسبة 58,33 أنهم دائما ينجزون أعمالهم وفق ما طلب منهم.

في حين اعتبر 39,58 أن انجاز هذا العمل مضيعة للوقت هذا الوقت ال ذي يمكن أن يستثمر في انجاز أعمال أخرى تكسبك بعض الوقت.

س18/جدول رقم (17) يوضح الصعوبات التي يواجهها الموظف في بداية الدوام.

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		الحالة والتكرار الصعوبات	
	%	f	%	f	%	F		
100	48	60.41	29	20.83	10	18.36	9	صعوبة في الدخول مباشرة بقوة في العمل في بداية الدوام
100	48	31.25	15	56.25	27	12.5	6	صعوبة في المحافظة على مكتبك مرتبا لكثرة العمليات الإدارية
100	48	31.25	15	50	24	18.36	9	صعوبة في تحديد أهم العمليات التي يجب التخلص منها أولا
100	48	37.5	18	43.75	21	18.36	9	صعوبة في التركيز على العمل بدون التفكير في قضايا أخرى مما يخر عمك
100	48	40.2	19.25	42.73	20	17.07	8	المجموع

من خلال الجدول سنتطرق إلى تحليل الصعوبات التي تواجه الموظف في بداية الدوام

بحيث تواجه الموظف مجموعة من الصعوبات في بداية دوامه.

أول صعوبة يواجهها الموظف هي الدخول بقوة مباشرة في العمل في بداية دوامه فقد أكد هذا

الأمر 18,38 من المبحوثين، في حين إحتار 28,83% كما نفى 60,41% ومنه نستنتج أن الموظف لا يجد صعوبة في إندماجه في عمله في الساعات الأولى من الدوام بل على العكس من ذلك في أول الأمر قد نجده نوره رغبة قوية في أداء العمل وهذا لا يشتمل الموظفين الخمولين والكسولين

الأمر الصعب الثاني هو المحافظة على المكتب مرتبا لكثرة العمليات الإدارية أجاب

بتأكيد هذا الأمر بنسبة 12,5% وتردد الآخرون بنسبة 56,25% ونفس هذه فكرة 31,25% من الموظفين ومنه نستنتج أنه قد يعتقد المبحوثين أن الفوضى العارمة في المكاتب وكثرة الملفات لا تحفزه بالبده بعمله بينما لا يبالي آخرون بالفوضى وهم على العموم قليلون.

والأمر الصعب الآخر الذي يواجهه الموظفون في بداية الدوام هو تحديد أهم العمليات

التي يجب التخلص منها أولا فقد أكد 18,36% من المبحوثين وإحتار منهم في هذا الأمر ونفى ذلك 31,25% مما يستدعي القول أنه من المحتمل أن المبحوثين يجدون صعوبة في ترتيب أعمالهم وأفكارهم وقد لا يجدون حولا لمعرفة أهم العمليات التي يجب التخلص منها أولا مما يصعب عليهم دمج أنفسهم في العمل في بداية اليوم.

آخر أمر صعب وحسب الجدول ه و صعوبة التركيز على العمل بدون التفكير في قضايا أخرى مما يؤخر العمل أثبت هذا الأمر بنسبة 18,36% وتردد فيه بنسبة 43,75% ونفي هذا الأمر بنسبة 37,5% ومن هذا المنطلق نستنتج أن المبحوثين قد يجدون صعوبة في التركيز في عملهم من دون التفكير في انشغالات أخرى ومشاكل خارج نطاق عملهم قد تكون مشاكل عائلية أو شخصية وهذا يؤدي إلى صعوبة في بداية الدوام.

ثالثاً: المعوقات الإدارية لإدارة الوقت
س19/جدول رقم (18) يوضح نظرة الموظف للمعوقات الاجتماعية لإدارة الوقت.

المجموع		أبداً		أحياناً		دائماً		الحالة والتكرار المعوقات-المضيقات-
%	f	%	F	%	F	%	f	
100	48	35.41	17	56.25	27	8.33	4	كثرة الزوار والمواعيد الغير رسمية
100	48	6.25	3	54.16	26	39.58	19	كثرة الاجتماعات وطول مدتها
100	48	8.33	4	68.75	33	22.91	11	الاجتماعية غير الرسمية بين الموظفين على العلاقات التنظيمية
100	48	16.66	8	47.91	23	35.41	17	فوضى العمل نتيجة التضخم في عدد العاملين
100	48	4.16	2	25	12	70.83	34	انعدام روح الفريق وضعف عامل الاستشارة بين العاملين
100	48	14.2	6	50.42	24	35.41	17	المجموع

من الجدول رقم الذي يوضح نظرة الموظف للمعوقات الاجتماعية لإدارة الوقت فأول عامل اجتماعي وحسب الجدول نلاحظ ان كثرة الزوار والمواعيد الغير رسمية تعيق إدارة الوقت حيث أجاب 8.33% من المبحوثين دائماً أما نسبة 56.25% فاجابوا بأحياناً وعليه نستطيع أن نستنتج أن هذا العامل لا يعتبر معيقاً اجتماعياً لإدارة الوقت والعامل الثاني والذي يعتبر حسب الجدول فإن كثرة الاجتماعات وطول مدتها يعيق إدارة الوقت من الناحية الاجتماعية فإن نظرة الموظفين تتراوح بين دائماً بنسبة 39.58% وأحياناً بنسبة 54,16% وأبداً بنسبة 6,25% نستطيع هنا ان نلاحظ أن الموظفين يجمعون على أن كثرة الاجتماعات ومدتها الطويلة تؤثر على إدارة الوقت مما يجعلنا نؤكد ان هذه الاجتماعات شكلية أكثر منها ضمنية.

أما بالنسبة للاجتماعات الغير رسمية بين الموظفين على العلاقات التنظيمية وحسب الجدول فقد أثبت الموظفون ذلك بنسبة 22,91% دائما وإحتار في ذلك بنسبة 68,7% ونفوا ذلك بنسبة 8,33% مما يقود الإستنتاج بأن هذه العلاقات الغير رسمية تعتبر عاملا معيقا لإدارة الوقت لأن هذه العلاقات تعتبر مضيعة لوقت الموظف مهما كانت رتبته سواء كان مديرا مسؤولا أو موظفا بسيطا.

وفي ما يخص فوضى العمل نتيجة التضخم في عدد العمال فقد أكد الموظفون أن هذا العامل معيق إجتماعي لإدارة الوقت بنسبة 35.41% وتردد البعض في أحيانا بنسبة 47.91% ونفى آخرون ذلك بنسبة مما يجعلنا نلاحظ أن نسبة 16% لا يستهان بها فالعدد الضخم للموظفين يخلق جوا من الفوضى العارمة والمشاكل المعقدة بين الموظفين وروح الإتكال على الآخر مما ينتج تضييعا للوقت في الإدارة دون أن ننسى نسبة الموظفين الذين نفوا أن كثرة الموظفين يعيق إدارة الوقت، يمكن أن تكون هذه النسبة تمثل الموظفين الذين يحبذون روح التعاون فيما بينهم والعامل الأخير في الجدول وهو انعدام روح الفريق وضعف عامل الاستشارة فقد أكد 70.83% وهي تعتبر نسبة كبيرة جدا بينما احتار 25% بأحيانا ونفى آخرون بنسبة 4.16% مما نستنتج إن هذا العامل يعتبر أول عائق اجتماعي لإدارة الوقت فانعدام التعاون بين الموظفين يضيع الكثير من الوقت الثمين في الإدارة وانعدام التشاور بين الموظفين في أمور العمل في الإدارة وانتشار روح الأنانية يعيق إدارة الوقت.

س20/جدول رقم (19) يوضح نظرة الموظف للمعوقات التنظيمية لإدارة الوقت.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الحالة والتكرار المعوقات-المضييعات-
%	f	%	F	%	F	%	f	
100	48	16.66	8	52.08	25	31.25	15	عدم وجود خطة أسبوعية أو حتى يومية للعمل
100	48	2.08	1	6.25	3	91.66	44	توزيع يكون بطريقة عشوائية وغير عادلة وغير منظمة
100	48	6.25	3	58.33	28	35.41	17	القيام بأعمال مختلفة في وقت واحد وغياب الاختصاص
100	48	0	0	2.08	1	97.91	47	قلة المعلومات عن إجراءات العمل وسهولة تأويلها مما يؤدي إلى الأخطاء وإعادة العمل
100	48	6.2	3	29.7	14	64.1	31	المجموع

الجدول 19: من الجدول رقم 19 الذي يوضح نظرة الموظف للمعوقات الاجتماعية لإدارة الوقت فأول عامل اجتماعي وحسب الجدول نلاحظ ان كثرة الزوار والمواعيد الغير رسمية تعيق إدارة الوقت حيث أجاب 8.33% من المبحوثين دائما أما نسبة 56.25% فاجابوا بأحيانا وعليه نستطيع أن نستنتج أن هذا العامل لا يعتبر معيقا اجتماعيا لإدارة الوقت والعامل الثاني والذي

يعتبر حسب الجدول فإن كثرة الاجتماعات وطول مدتها يعيق إدارة الوقت من الناحية الاجتماعية
فإن نظرة الموظفين تتراوح بين دائما بنسبة 39.58% وأحيانا بنسبة 54,16% وأبدا بنسبة 6,25%
% نستطيع هنا ان نلاحظ أن الموظفين يجمعون على أن كثرة الاجتماعات ومدتها الطويلة تؤثر على
إدارة الوقت مما يجعلنا نؤكد ان هذه الاجتماعات شكلية أكثر منها ضمنية.

أما بالنسبة للاجتماعات الغير رسمية بين الموظفين على العلاقات التنظيمية وحسب
الجدول فقد أثبت الموظفون ذلك بنسبة 22,91% دائما وإحتار في ذلك بنسبة 68,7% ونفوا ذلك
بنسبة 8,33% مما يقود الإستنتاج بأن هذه العلاقات الغير رسمية تعتبر عاملا معيقا لإدارة
الوقت لأن هذه العلاقات تعتبر مضيعة لوقت الموظف مهما كانت رتبته سواءا كان مديرا مسؤولا
أو موظفا بسيطا

وفي ما يخص فوضى العمل نتيجة التضخم في عدد العمال فقد أكد الموظفون أن هذا
العامل معيق إجتماعي لإدارة الوقت بنسب 35.41% وتردد البعض في بأحيانا بنسبة 47.91%
ونفى آخرون ذلك بنسبة مما يجعلنا نلاحظ أن نسبة 16% لا يستهان بها فالعدد الضخم للموظفين
يخلق جوا من الفوضى العارمة والمشاكل المعقدة بين الموظفين وروح الإتكال على الآخر مما ينتج
تضييعا للوقت في الإدارة دون أن ننسى نسبة الموظفين الذين نفوا أن كثرة الموظفين يعيق إدارة
الوقت، يمكن أن تكون هذه النسبة تمثل الموظفين الذين يحبذون روح التعاون فيما بينهم .
والعامل الأخير في الجدول وه وإنعدام روح الفريق وضعف عامل الإستشارة فقد
أكد 70.83% وهي تعتبر نسبة كبيرة جدا بينما احتار 25% بأحيانا ونفى آخرون بنسبة 4.16%
مما نستنتج ان هذا العامل يعتبر أول عائق اجتماعي لإدارة الوقت فإ نعدام التعاون بين الموظفين
يضيع الكثير من الوقت الثمين في الإدارة وانعدام التشاور بين الموظفين في أمور العمل في الإدارة
وانتشار روح الأنانية يعيق إدارة الوقت .

س21/جدول رقم (20) يوضح نظرة الموظف للمعيقات الرقابية لإدارة الوقت.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الحالة والتكرار المعيقات-المضيقات-
%	f	%	f	%	F	%	f	
100	48	4.16	2	27.08	13	68.75	33	ضعف التنسيق في العمل وانعدام تقارير المتابعة
100	48	0	0	0	0	100	48	الفوضى واللامبالاة في بعض المكاتب
100	48	0	0	2.08	1	97.91	47	المبالغة في الاعتماد على المعدات (الإلكترونية الكمبيوتر والطابعات) مما يجعل منها ذريعة للتوقف عن العمل من بعض للموظفين

100	48	0	0	0	0	100	48	كثرة التعاملات الورقية وتعدد الوثائق المطلوبة في العمليات الإدارية
100		1.04	1	7.3	3	91.66	44	المجموع

من خلال هذا الجدول سنتطرق إلى نظرة الموظف للمعوقات الرقابية لإدارة الوقت فحسب

الجدول فإن أولى المعوقات الرقابية هي ضعف التنسيق في العمل وانعدام تقارير المتابعة فقد أكد المبحوثون بنسبة 68,75% بأنها معيقة لإدارة الوقت وتردد 27,08% في ذلك ونفى 4,16% هذه الفكرة ومن خلال هذه النسب نستطيع الخروج باستنتاج وهو أن ضعف التنسيق في العمل والفوضى التي تعاني منها الإدارة والضغط في العمل الإداري تعتبر مضيعات للوقت كما نستنتج أيضا أن الموظف يرى أن انعدام التقارير المتابعة قد يعطي حرية أكبر للموظفين في الإدارة مما يجعلهم يتهاونون في أداء أعمالهم ما يعتبر مضيعة للوقت.

أما العامل الثاني المعيق لإدارة الوقت وهو الفوضى والامبالاة في بعض المكاتب وفي هذه الحالة فقد أكدت عينة البحث هذا الأمر بنسبة 100% يجعلنا نستنتج أن لامبالاة الموظفين بأعمالهم والفوضى التي تعاني منها الإدارة هو عامل أول في تضيق الوقت.

ومن المعوقات أيضا نجد المبالغة في الاعتماد على المعدات الإلكترونية مما يجعل منها ذريعة للتوقف عن العمل بعض الموظفين فقد أكد 97,91% من الموظفين هذا الأمر بينما احتار فقط 2,08% منهم وهذا يعود إلى أن بعض الموظفين يلقون اللوم على المعدات كذريعة للتوقف عن عملهم وفي بعض الأحيان نجد تعطل هذه المعدات وعدم الاهتمام بإصلاحها أكبر عامل في إضاعة الوقت في الإدارة .

العامل الأخير من خلال هذا الجدول في إعاقه الرقابية لإدارة الوقت وه و كثرة التعاملات الورقية وتعدد الوثائق المطلوبة في العمليات الإدارية وهنا أجمع الموظفون على التأكيد على هذا الأمر بنسبة 100% ما يجعلنا نستنتج أن كثرة الوثائق المطلوبة في العمليات الإدارية تعيق عمل الموظف في الإدارة وتعيق المواطن أيضا هي تعتبر معيقا أولا في إدارة الوقت لكليهما.

س22/جدول رقم (21) يوضح نظرة الموظف للمعوقات الشخصية(الذاتية) لإدارة الوقت.

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الحالة والتكرار المعوقات-المضيعات-
%	f	%	f	%	F	%	f	
100	48	0	0	2.08	1	97.91	47	الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة والتدقيق المبالغ في العمل
100	48	2.08	1	6.25	3	91.66	44	الخوف من تفويض بعض الأعمال لمروؤوسيك أوزملائك أو من استشارتهم تجنبيا للخطأ
100	48	0	0	4.16	2	95.83	46	التردد في اتخاذ القرار مما يطيل من وقت تنفيذ الأعمال
100	48	0	0	0	0	100	48	التسرع في اتخاذ بعض القرارات مما يعرضك للخطأ
100	48	68.75	33	20.83	10	10.41	5	الحرص الزائد في الإحاطة بكل المعلومات حول العملية الإدارية
100	48	14.1	7	6.7	3	79.2	38	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 سنتطرق إلى نظرة الموظف للمعوقات الشخصية لإدارة الوقت اول عامل أعتبر عائقا شخصيا لإدارة الوقت في الجدول ه والاهتمام بالتفاصيل الصغيرة والتدقيق المبالغ فيه وهنا نجد إجابة الموظفين بأغلبها منحصرة في تأكيد ذلك نسبة 97.91% في حين تردد البعض بنسبة 2.08% ولم ينفي أحد ذلك وكانت النسبة 0% مما سيدعي الإستنتاج بأن التدقيق الزائد في العمل والاهتمام بالتفاصيل الصغيرة يعتبر عامل مضيع للوقت أما بالنسبة للعامل الثاني وه وه الخوف من تفويض بعض الأعمال لمروؤوسين أ و زملاء أو من استشارتهم تجنبيا للخطأ وهنا أكد الأغلبية الساحقة على ذلك بنسبة 91.66% وأحترار الآخرون بنسبة 6.25% لا ونفي الأقلية ب 2.08% ما يجعلها استنتاج أن انعدام الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين مروؤوسيهم في الاستشارة في أمور العمل تؤدي إلى تضييع الوقت وذلك خوف من الوقوع في أخطاء العمل الإدارية

ثالث عامل في المعوقات الشخصية لإدارة الوقت ه و التردد في اتخاذ القرار مما يطيل من وقت تنفيذ الأعمال فقد معظم إجابات المبحوثين بالموافقة بنسبة 95.83% وفي حين تردد البعض بنسبة 4.16% لم ينفي أحدا وجود هذا العائق

إن هذه المشكلة التي يعانون الإداريين التي تخص اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالعمل وهذا باعتبارها مسؤولية شخصية اتجاه وظيفته لذلك يجد صعوبة كبيرة في أخذ موقف واتخاذ قرار مناسب ولكن ذلك يأتي بعد تضييع وقت كبير.

والعامل الذاتي التالي وهو التسرع في اتخاذ بعض القرارات مما يعرض الموظف للخطأ وهنا اجمع الدراسة نستنتج أن يرجع إلى الوقوع في الخطأ ما يدعي إعادة العمل الإداري بأكمله . مرات عديدة وهذا العامل أيضا ينتج من عدم الثقة بالقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وكل هذه العوامل تعتبر معيقة لإدارة الوقت .

أما بالنسبة للعامل الذاتي الأخير وهو الحرص الزائد في الإحاطة بكل المعلومات حول العملية الإدارية فقد أكدت عينة الدراسة بنسبة 10.41% بصفة دائمة وتردد آخرون بنسبة 20.83% كما نفي الأغلبية ذلك بنسبة 68.75% وبذلك نستنتج أن جمع أكبر عدد من المعلومات في العمل في الإدارة ليس أمرا معيقا في الإدارة الوقت ما يعني أنه كلما حرص الموظفين على الإحاطة بكل المعلومات الإدارية كلما حافظنا على ترشيد الوقت أما النسبتين الأخرين قد يرى أصحابها أن جمع المعلومات حول الإدارة قد يضيع من وقتهم.

س23/ جدول رقم (22) يوضح تلقي أو عدم تلقي الموظف للتدريب على العمل.

التدريب التكرار	f	%
نعم	18	37.5
لا	30	62.5
لمجموع	48	100

من المعطيات المتبعة في الجدول في الأعلى الذي يوضح تلقي أو عدم تلقي الموظف تدريبا عن العمل حيث أكد 37,5% من عينة البحث أنهم تلقوا تدريبا مسبقا عن عملهم بينما 62,5% لم يتلقوا هذا التدريب ما يستدعينا أن نستنتج أكبر عدد من الموظفين بدؤوا عملهم بدون أن تكون لديهم أي خلفية مسبقة عليه.

س24/ جدول رقم (23) يوضح مجالات مساعدة التدريب للموظف على أداء العمل.

التكرار مجالات المساعدة	f	%
----------------------------	---	---

37.5	18	التحكم في وقت العمل
37.5	18	أداء العمل بسهولة
37.5	18	الانضباط والالتزام في العمل
0	0	لم يساعدني في شيء

هذا الجدول يوضح مجالات مساعدة التدريب للموظف على أداء العمل فقد قمنا بسؤال الباحثين عن هذه المجالات فقد أثبتت عينة البحث أن التدريب على العمل يساعد على التحكم في الوقت وذلك بنسبة 5,37% وأثبت آخرون أن التدريب يسهل القيام بالأعمال بسورة بسيطة وكان ذلك بنسبة 37,5% وأكد آخرون أن التدريب المسبق يساعد على الانضباط والالتزام في العمل وهذا كان بنسبة 37,5% ما يجعلنا نؤكد أن كل المجالات السابقة هي مساعدة لتدريب الموظف على أداء عمله.

س25/ جدول رقم(24) يوضح مدى تحكم الموظف في وقت عمله.

%	f	التكرار مدى التحكم
52.08	25	دائما
45.83	22	أحيانا
2.08	1	أبدا
100	48	المجموع

من خلال هذا الجدول سنتطرق إلى تحليل مدى تحكم الموظف في وقت عمله فقد قمنا بسؤال الباحثين هذا السؤال فتوصلنا إلى أن 52,68% منهم يتحكمون في وقت عملهم ووجدنا أن 45,83% منهم قد يحاولون التحكم في عملهم بينما 2,08% ينفون قدرتهم في التحكم في الوقت وبذلك نستنتج من الباحثين أن الموظف يستطيع تنظيم وقته في العمل والتحكم في أموره الإدارية وذلك وفق إلى تنظيم شخصي أو خطة خاصة.

نتائج الدراسة

أ - النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة :

- بينت نتائج التساؤل الأول للدراسة :

نستنتج من خلال الم حور الأول لقيمة الوقت لدى الإداري الجزائري حيث بينت النتائج أن هنالك نوع من التقدير والإحساس سليم بعامل الوقت إذ اعتبره جل الإداريين من عينة دراسة أنه يعد مورد مهم وثمان لا يقدر بثمن وهذا إقتناعا منهم أن ترشيد وحسن استخدام الوقت يعد من أهم العوامل المقومات النجاح للموظف الإداري إذ اعتبره كمساعد للوصول من خلاله إلى أهداف بعيدة المدى على مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على حد سواء، كما رسم لنا الإداري فكرة علاقته بوقت العمل إذ كان أغلبهم يحرصون على الحضور وعدم المغادرة إلا في الوقت المحدد كما بينت لنا النتائج أن أغلبهم لا يؤجلون الأعمال والمهام في أوقات أخرى من أجل إنهاء المهام في الوقت المحدد والسليم لها ، كما كانت جل مواصفات الموظف الإداري الناجح حسب وجهة نظرهم ه وذلك الموظف الذي ينتهج جملة من المبادئ والمتطلبات الأساسية في إدارة الوقت أثناء العمل الإداري كالتهيئة الأسبوعي واليومي، كما يرون ضرورة التحكم في تسيير كل أوقات عمله بصورة إيجابية، وهذا النوع من التقدير والاهتمام بمهارة إدارة الوقت إذ يعود سببه إلى المستوي التعليمي العالي للموظفين في الإدارة ومستوي خبرة للأغلبية الساحقة منهم إلى تثمان أهم عامل في الإدارة .

- بينت نتائج التساؤل الثاني للدراسة :

أما عن المحور الثاني وما أستنتج عن مدى مساهمة إدارة الوقت في أداء العاملين باعتبار أن هنالك ارتباط وثيق في تحقيق أفضل النتائج وأساءها على مستوي أداء الفرد بين إدارة الوقت ومدى تحقيق الموظف الإداري لأفضل النتائج هذا باعتبار أن الوقت يعد أهم محرك للمورد البشري في المؤسسات ومن خلال ذلك نستنتج وبالرغم من وجود ثقافة واسعة لتقنية ومهارة إدارة الوقت لدى الم وظف الإداري الجزائري إلا أنها تبقى في جانبها النظري أكثر منها في الجانب العملي المنجز. وما يؤكد على ذلك تعامل الموظف الإداري مع مختلف الأعمال والمهام المنوطة إليه بطريقة عشوائية لا صلة لها بتنظيم وتفعيل الوقت وإدارته، من حيث تخطيط وقت العمل الذي كان يتم تاز بضعف الوتيرة وكذا تعامل الموظف الإداري الفوضوي مع الأعمال الطارئ وكذا تردد المسؤولين في تفويض بعض المهام لمرؤوسيه م والفوضوية في إختيار وتحديد أولوية المهام التي ستجز، وفي مجمل قد يعود هذا الاختلاف بين الرأي والأداء لإختلاف الشخصيات وضعف

التنسيق الرقابي مع العمال بالرغم وكل ذلك بالرغم من أن المستوى التعليمي للإداريين كانت عالي

بينت نتائج التساؤل الثالث :

أما فيما يخص نتائج معوقات إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية فقد اختلفت في درجتها حيث كان يعاني معظم الموظفين في الإدارة الجزائرية من معوقات كثيرة تصعب عليه م تطبيق إدارة الوقت فنظرة الموظف ين للمعوقات قد تختلف من معوقات إلى أخر تنظيمية، والشخصية والراقبية والاجتماعية وقد كانت المعوقات الأكثر تأثيرا حسب عينة دراستنا المتمثلة في ما يلي:

- المعوقات التنظيمية:

- التوزيع الذي يكون بطريقة عشوائية .
- قلة المعلومات عن الإجراءات وسهولة تأويلها .

- المعوقات الرقابية :

- الفوضى واللامبالاة في المكاتب .
- المبالغة في الإعتماد على المعدات الإلكترونية .
- كثرة التعاملات الورقية مع المواطن .

- المعوقات الشخصية :

- الاهتمام بالتفاصيل والتدقيق المبالغ في العمل .
- الخوف من تفويض بعض الأعمال للمرؤسين .
- التردد في اتخاذ القرار .
- التسرع في اتخاذ القرار .

- المعوقات الاجتماعية :

- فوضى العمل نتيجة تضخم عدد العمال .
- كثرة الاجتماعات وطول مدتها .
- إنعدام روح الفريق .

2- النتيجة العامة :

بالرغم من طبيعة المؤسسات الاجتماعية وتميزها بالأعراف والتقاليد التي قد تساهم في تعزيز أهمية عامل الوقت في الحياة والعمل الذي يعود لخصوصية كل فرد ومجتمع وثقافة، وأمام واقع الإدارة الجزائرية كمؤسسة إجتماعية خدماتية وأمام المستوى التعليمي العالي للموظف الجزائري الحالي وإرتفاع مستوى الخبرة لديه، كان لا بد أن يكون تنظيم الإداري يتماشى مع وتيرة التطور الإداري الحديث ، فحين قد أهمل أهم عامل رئيسي في العمل بللرغم من وجود ثقافة وإحساس سليم بأهمية الوقت التي قد إلتمستها لدى الموظف الجزائري في حين قد تميز أداءه وسيطرته على وقت العمل بالضعف والإنسياب وجود عدة معوقات ومسببات تمنعهم عن تنظيم وقت العمل والذي يعود للطبيعة الشخصية الجزائرية للمستتهرة للوقت وإنعدام روح المسؤولية المفتعلة، مما قد يؤثر على نوعية الخدمة للمواطن وتضيع جل وقته .

خاتمة

على الرغم من أن الموظف في أي إدارة كانت لا يستطيع السيطرة تماما على وقته مهما حاول وزاد من حرصه حيث أن الكثير من مضيعات الوقت المزعجة تشكل جزءا من الوظيفة التي يشغلها،فانه مما لا شك فيه أنه يستطيع أن يسيطر على كثير من هذه المضيعات إذا اختار ذلك . حقيقة قد يستغرق الأمر بعض الوقت لتعلم إدارة الوقت بشكل جيد إلا أن الاستثمار في تعلم الخطوات الصحيحة في إدارة الوقت يستحق هذه الجهود والوقت الذي ينفق في شأنه، إذ تقلل الإدارة الفعالة للوقت ضغط العمل وتعطي الفرد شعورا زائدا بالرضى الوظيفي وبالانجاز معا وهو ما ينعكس في النهاية على كفاءة المنظمة ككل .

ونعود فنكرر هنا أن إدارة الوقت إنما تعني في الحقيقة إدارة الحياة

وفي الأخير يعتبر الوقت من أغلى الموارد في المؤسسة والذي لا بد من استغلاله بالشكل الفعال في المستقبل .

كما أن الوقت كان ولا يزال وسيبقى العامل الأهم في الحياة، فقد أدرك الإنسان ذلك على مر العصور والزمان وليس أدل على ذلك من إنجازاته العظيمة التي حققها فقد أستغل وقته في البناء والعمران والبحث والاستقصاء فعمر الأرض وتناول في البنيان وسن القوانين والشرائع وتقدم في مجالات في العلوم التي تركت أثارها في تقدم البلاد.

ولاشك أن تقدم أي إنسان أو مؤسسة يكمن في درجة إحساسه بقيمة الوقت والاستفادة المثلى منه وقد

يحتاج الإنسان في العصر الحالي المليء بالمشاغل والمسؤوليات والمشكلات أن يدير وقته بكفاءة وفعالية .

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

1. إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، القاهرة - مصر، 2009 .
2. أحمد أبوشيخة، إدارة الوقت، دار المجد لاوي، عمان - الأردن، 2003 .
3. أحمد بطاح، قضايا المعاصرة في الإدارة التربوية، دار النشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006 .
4. أحمد عبد الرحمان، مهارات تنظيم الوقت والقراءة الفعالة والذاكرة، 2010 .
5. أحمد فوزي ملوخيه، الإدارة لرجال الأعمال والحكومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2006 .
6. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، الكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.
7. الإدارة الحديثة، المعاهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011.
8. إليك ماكنزي مصيدة الوقت، فن إدارة الوقت، مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، المملكة -السعودية .
9. إيان فليمنج، ترجمة عبد الله علي عقبه، إدارة الوقت، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2011 .
10. بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
11. جاسم مجيد، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
12. جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 1988.
13. حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، علم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012 .
14. خليل فهد السيباني، إدارة الوقت، دار راتب الجامعية، بيروت -لبنان
15. خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007 .

16. ذایل كارنغي، ترجمة كمال عطوة، فن إدارة الوقت كيف تدير وقتك وتستثمر وقتك، مكتبة جريب الورد، القاهرة، 2010، ص
17. رافد الحريري، التخطيط الإستراتيجي في المنظومة التربوية، دار الفكر الناشر والموزعون، عمان - الأردن، 2007
18. رائد محمد عبد ربه، الإدارة العامة الحديثة، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
19. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007 .
20. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2000 .
21. رعد الحسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا - دمشق 2002 .
22. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والإبتكار، دار الرضا للنشر، دمشق - سوريا، 2000.
23. رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات - إدارة الإبداع والإبتكار 2001 .
24. سامي محمد هشام حريز، إستثمار الوقت من المنظور الإسلامي، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2007 .
25. سليم جلدة، فن إدارة الوقت والإجتماعات، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006
26. سمير البعلبكي، إدارة الوقت وتخفيف التوتر، الجامعة الأميركية في بيروت - لبنان، 1997 .
27. صلاح عباس، تنمية المهارات وتشكيل اللجان وإدارة الإجتماعات، 2008 .
28. ضرار العتيبي ونضال الحواري، إدارة المشروعات الإنمائية، دراسة وتحليل الجدوى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007 .
29. طارق سويدان، محمد أكرم العدلوني، فن إدارة الوقت، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض - السعودية، 2004 .
30. طارق طه، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006 .
31. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، 1990.

32. عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية مقارنة سسيولوجية، دار الفخر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008 .
33. عبد الرحمان توفيق، الإدارة بذكاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002.
34. عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2000 .
35. عبد العزيز عطا الله المعاينة، الإدارة المدرسية، في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2007.
36. عبد الله بن مبارك آل سيف، فن إدارة الوقت، طريقة علمية لطلبة العلم والباحثين للإستفادة من أوقاتهم، دار طيبة.
37. عبد الملك القاسم، الوقت أنفاس لا تعود، دار القاسم .
38. عبد الناصر محمد حمودة، دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – مصر، 2003 .
39. علي سلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2010 .
40. عماري عمار، بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر – سطيف .
41. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، جزء الثاني 2003 .
42. فاطمة عوض صابر وميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الوطنية، الإسكندرية، 2002.
43. فتححي محمد أبوناصر، مدخل إلي الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2008 .
44. فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
45. محمد إبراهيم المدهون، مهارات إدارة الوقت، مؤسسة إبداع لأبحاث والدراسات والتدريب، غزة – فلسطين، 2004.
46. قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، إدارة الوقت مفاهيم وعمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.

47. لطيفة الكندي، بدر ملك، بعض التمارين من دورة إدارة الوقت، 2008 .
48. مجدي عويسات، الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي، القدس – فلسطين .
49. محمد إبراهيم المدهون، مهارات إدارة الوقت، مؤسسة الإبداع للأبحاث والدراسات والتدريب
50. محمد الصرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2009 .
51. محمد العلوي، وقتك حياتك، دار الكلمة الطيبة، بيروت، 1992 .
52. محمد القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010 .
53. محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار ابن الجوري للنشر والتوزيع، المملكة السعودية، 2005.
54. محمد حسن محمد حميدات، وظائف وقضايا في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2007 .
55. محمد محمد الشافعي، من مهارات إدارة الحديثة، ط 2، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، المقطم – القاهرة .
56. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر، سوريا- دمشق، 2006 .
57. مدحت أبونصر، إدارة الوقت مفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 .
58. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان الأردن، 2000.
59. هالة مصباح البناء، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان - الأردن، 2013.
60. المعمار محمد إبراهيم بدر، إدارة العمر، إيلاف ترين للنشر والتوزيع، 2010 .
61. المؤسسة العامة للتدريب المهني، إدارة الوقت، السعودية .
62. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتسميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية .
63. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أسسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1999 .

64. نادر أحمد أبوشبيحة، مدخل إلى إدارة الوقت، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009 .
65. هالة مصباح البناء، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان - الأردن، 2013.
66. هاني خلف الطروانة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012 .
67. ياسر أحمد فرج، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.
68. يرقى حسين وجوال محمد سعيد، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفاعلة للوقت، ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادي والتسير، جامعة سعد دحلب، البليدة - الجزائر، 2010

قائمة المجالات:

1. باسل عباس خضير، علي حسين نعمة، واقع استخدام الوقت من قبل رؤساء الأقسام العلمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد الثامن .
2. بن عنتر بن عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2002 .
3. زكي عبد المعطي أنوزيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة واثرها في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، 2012 .
4. عز الدين بوكربوط، التحليل السوسيواقتصادي لنظام الخصخصة في الجزائر، مجلة الإنسان والمجتمع، جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر، 2012 . إبراهيم الفقي، إدارة الوقت، إبداع للإعلام والنشر، القارة - مصر، 2009 .
5. عمر محمد صقر، كيف تدير وقتك، مجلة الإستقامة، العدد 95، المدينة النورة - السعودية، 2013.

قائمة القواميس:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف للنشر، القاهرة .

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استمارة بحث لإعداد مذكرة مئمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الدكتور :

لحمر عبد الحميد

إعداد الطالبة :

حسني نادية

سيدي الإداري المحترم، تحية طيبة وبعد ،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع الإدارة والعمل
بكلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، حول:

" واقع إدارة الوقت في الإدارة الجزائرية " بالتطبيق علي مؤسسات الإدارة العامة بولاية بسكرة.

وإذ تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستمارة راجية منكم تقديم المساعدة ، وهذا من خلال الإجابة على
الأسئلة الواردة فيها بدقة وموضوعية وصدق، لما لها من أثر في الحصول علي نتائج إيجابية تخدم
الدراسة ، علما بلأن بيانات هذه الاستمارة سرية للغاية، ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

وفي الأخير تقبلوا سيادتكم منا فائق الاحترام والتقدير شاكرين لكم حسن التعاون مسبقا .

أولا : البيانات الشخصية

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية وذلك بوضع علامة (x) حول الإجابة المناسبة في ما يلي :

- 1 - الجنس : ذكر () أنثى ()
- 2 - السن : سنة .
- 3 - الحالة العائلية : أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- 4 - عدد الأولاد :
- 5 - المستوى التعليمي : متوسط () ثانوي () جامعي ()
- 6 - الوظيفة :
- 7 - الأقدمية في العمل :

ثانيا : بيانات عن قيمة الوقت لدي الموظف الجزائري

- | | | | |
|------|--------|-------|---|
| أبدا | أحيانا | دائما | 8 - هل الوقت لديك ... |
| () | () | () | - مورد مهم وثمان لا نُقدّر قيمته |
| () | () | () | - مجرد عامل زمني في حياتنا فقط |
| () | () | () | - قيمته لا تظهر إلا بعد فواته |
| () | () | () | - لا أشعر به إلا عند تراكم العمل |
| أبدا | أحيانا | دائما | 9 - هل أنت من الذين : |
| () | () | () | - يحرصون على الحضور في الوقت المحدد |
| () | () | () | - يحرصون على عدم مغادرة العمل إلا بعد
نهاية الدوام |

- لا يؤجلون العمل لأوقات أخرى
 - لا يتعرض عملهم لطلب الإعادة
 لتصحيح خلل فيه
 - يخرجون كلما أتحت لهم الفرصة لقضاء
 للحاجات الخاصة

10 - هل تعتقد أن الموظف الناجح هو الذي:

- دائما أحيانا أبدا
 - يضع مخطط أسبوعي أو يومي لعمله.
 - يحدد الأعمال الهامة ثم الأقل أهمية .
 - يتحكم في تسير وقت الدوام إيجابيا .
 - يقوم فقط بالعمل الذي يطلب منه يوم بيوم .

11 - هل ترى أن :

- دائما أحيانا دائما
 - ساعات العمل المحددة أقل من العمل .

المطلوب إنجازه

- الأعمال الطارئة تحتاج أحيانا لمزيد من
 الوقت لإنجازها
 - هنالك ضرورة للاستراحة من حين
 لآخر لاستعادة التركيز
 - ليس عيبا تأجيل العمل لوقت لاحق

ثالثا : مدي مساهمة إدارة الوقت في أداء العاملين

- دائما () أحيانا () أبدا ()
 12 - هل تفكر في الوقت المطلوب لإنجاز أي
 عملية قبل الشروع فيها

- دائما () أحيانا () أبدا ()
 13 - هل تحاول تكثيف العمل في ساعات الأولى

لكي تخفف من ضغط العمل في آخر الدوام .

14 - هل تعتقد أن توفير الوقت ليس من صلاحياتك دائما () أحيانا () أبدا ()

بل من صلاحيات الإدارة

15 - عند شروعك في عمل ما وقدم لك عمل آخر

من مسئولك المباشر أو من مواطن هل

دائما () أحيانا () أبدا ()

- تتوقف عن العمل وتشرع في الثاني

- تكمل الأول ثم تشرع في الثاني

- تحاول العمل معالجة الثاني مع تكملة

الأول في نفس الوقت

16 - إن كنت مسئولاً ولديك مرؤوسين، هل

عند كثرة العمل وتراكمه دائما () أحيانا () أبدا ()

- تفوض بعض الأعمال لمرؤوسيك .

- تطلب المساعدة من الزملاء في نفس الرتبة .

- تحدد ما يجب عمله أولاً وما يجب تأجيله .

- تعمل في حدود وقت الدوام دون تفضيل .

17 - إذا كنت موظف عادي وليس لديك مرؤوسين

وتراكم عليك العمل هل : دائما () أحيانا () أبدا ()

- تطلب مساعدة من زملائك

- تعمل وفق الوقت المحدد دون بذل مجهود إضافي

- تعمل وفق خطة تبدأ بما هو أولي

- تعمل وفق ترتيب وصول الأعمال إليك

18 - ما هو موقفك عند طلب بعض الأصدقاء منك

الخروج معهم للمقهى أثناء العمل

أبدا

دائما () أحيانا () أبدا ()

- توافق بسرعة

- تتردد ثم توافق

ترفض متحججا بكثرة العمل لكونك فقط

لا ترغب في ذلك

- ترفض بشدة لكونك تريد فعلا إنهاء عملك

دائما () أحيانا () أبدا ()

19 - عند شعورك بخلل أو غموض في عمل مطلوب ما هل: دائما أحيانا أبدا

- | | | | |
|-----|-----|-----|---|
| () | () | () | - تغادر مكان عملك لتستفسر من الآخرين. |
| () | () | () | - تفكر كثيرا لإيجاد حل للغموض أو الخلل. |
| () | () | () | - تقوم بالعمل وفق ما طلب منك . |
| () | () | () | - تؤجل العملية لربح الوقت لأعمال أخرى . |

20 - هل عادة ما تجد : دائما أحيانا أبدا

- | | | | |
|-----|-----|-----|---|
| () | () | () | - صعوبة في الدخول مباشرة بقوة في العمل في بداية الدوام . |
| () | () | () | - صعوبة في المحافظة على مكتبك مرتبا لكثرة العمليات الإدارية |
| () | () | () | - صعوبة في تحديد أهم العمليات التي يجب التخلص منها أولا. |
| () | () | () | - صعوبة في التركيز على العمل بدون التفكير |

في قضايا أخرى مما يؤخر عملك .

رابعاً : المعوقات الإدارية في إدارة الوقت

21 - هل للعوامل الاجتماعية التالية دور في

- | | | | |
|-----|-----|-----|---|
| () | () | () | إضاعة الوقت : |
| () | () | () | - كثرة الزوار والمواعيد الغير رسمية . |
| () | () | () | - كثرة الاجتماعات وطول مدتها . |
| () | () | () | - سيادة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين الموظفين على العلاقات التنظيمية |
| () | () | () | - فوضى العمل نتيجة التضخم في عدد العاملين . |
| () | () | () | - انعدام روح الفريق وضعف عامل الاستشارة بين العاملين . |

22 هل للعوامل التنظيمية التالية دور في إضاعة الوقت دائما

أحيانا

أبدا

- عدم وجود خطة أسبوعية أو حتى يومية للعمل () () ()
- توزيع يكون بطريقة عشوائية وغير عادلة () () ()
وغير منظمة
- القيام بأعمال مختلفة في وقت واحد وغياب () () ()
الاختصاص .
- قلة المعلومات عن إجراءات العمل وسهولة () () ()
تأويلها مما يؤدي إلى الأخطاء وإعادة العمل .

23 هل للعوامل الرقابية التالية دورة في إضاعة الوقت : دائما

أحيانا

أبدا

- ضعف التنسيق في العمل وإنعدام تقارير المتابعة . () () ()
- ضعف التحكم في التخلي عن العمل قبل نهاية الدوام () () ()
- الفوضى واللامبالاة في بعض المكاتب . () () ()
- المبالغة في الاعتماد على المعدات الإلكترونية (الكمبيوتر والطابعات) مما يجعل منها ذريعة
للتوقف عن العمل من بعض للموظفين. () () ()
- كثرة التعاملات الورقية وتعدد الوثائق المطلوبة () () ()
في العمليات الإدارية .

24 هل للعوامل الشخصية (الذاتية) التالية

دور في تضيع الوقت

دائما

حيانا

أبدا

- الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة والتدقيق المبالغ في العمل () () ()
- الخوف من تفويض بعض الأعمال لمروؤوسيك () () ()
أو زملائك أو من استشارتهم تجنباً للخطأ
- المتردد في اتخاذ القرار مما يطيل من وقت تنفيذ الأعمال () () ()
- التسرع في إتخاذ بعض القرارات مما يعرضك للخطأ () () ()
- الحرص الزائد في الإحاطة بكل المعلومات
حول العملية الإدارية () () ()

- 25 - هل تلقيت تكويناً على عملك الحالي:نعم () لا ()
- 26 - في حالة الإجابة بنعم هل ، ساعدك ذلك في : يمكن التأشير على أكثر من خيار واحد.
- التحكم في وقت العمل ()
 - أداء العمل بسهولة ()
 - الانضباط والالتزام في العمل ()
 - لم يساعدني في شيء ()
- 27 - هل تعتبر نفسك متحكماً بشكل إيجابي
في وقت العملدائماً () أحياناً () أبداً ()

شكراً جزيلاً على تعاونكم معنا لخدمة البحث العلمي.