



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



رقم التسجيل :

الرقم التسلسلي :

العنوان :

إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية

المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ. د. إسماعيل قيرة.

إعداد الطالب:

محمد أمين شيايب

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أ- د عسوس عمر
مشرفا ومقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أ- د قيرة إسماعيل
عضوا	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02	أ- د بشاينية سعد
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	د- حميدشة نبيل
عضوا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	د- شرفة إلياس
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	د- وشنان حكيمة

السنة الجامعية : 2017-2018

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات
وأشكره جل وعلا على ما من به عليّ وأنعم امتثالا لقوله عزّ وجل:
(لئن شكرتم لأزيدنكم..)

وأصلي وأسلم على نبينا وقدوتنا محمد بن عبد الله القائل:
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
وبعد،،،

إنه لمن الواجب عليّ أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل ما ساهم
معي ودعمني لإتمام أطروحتي للدكتوراه، وأخص بالذكر أستاذي
المشرف الفاضل أ.د/ قيرة اسماعيل
على صبره الطويل وحلمه الكبير عليّ طيلة سنوات إنجاز هذه الأطروحة
وعناء متابعته وتقديم الدرر من النصائح، وكافة الأساتذة الذين
لم ييخلوا عليّ بتوجيهاتهم وعلى رأسهم: أ.د/ فيليب همان، د/ دنبري لطفي،
د/ حميدة نبيل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان لعمال وإطارات المؤسسة المينائية بسكيكدة على
رحابة صدورهم ومساعدتهم لي في إتمام الجانب الميداني من الدراسة بكافة التسهيلات
التي منحوني إياها
والشكر لله جل وعلا من قبل ومن بعد
وهو الهادي إلى سواء السبيل.

والله الموفق

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
3-1	فهرس المحتويات
6-4	قائمة الجداول
8-7	قائمة الأشكال
9	قائمة الملاحق
11-10	مقدمة
الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة	
13	تمهيد
13	أولاً- مبررات اختيار الموضوع
14	ثانياً- أهمية الدراسة
15	ثالثاً- أهداف الدراسة
16	رابعاً- الإشكالية البحثية
20	خامساً- فرضيات الدراسة
20	سادساً- تحديد مفاهيم الدراسة
63	سابعاً- مصادر الدراسة
65	خلاصة
الفصل الثاني: إدارة الوقت، الأبعاد والتجليات	
67	تمهيد
68	أولاً- إستراتيجيات التخطيط للوقت ومركزاته
89	ثانياً- أساليب تنظيم الوقت وآلياته
111	ثالثاً- أساسيات الحد من على عوامل هدر الوقت
135	خلاصة
الفصل الثالث: المداخل المعرفية لإدارة الوقت	
137	تمهيد
138	أولاً- النظريات الكلاسيكية والعقلانية في استخدام الوقت

161	ثانيا- النظريات الحديثة والمرونة في الاستفادة من الوقت
190	ثالثا- النظريات المعاصرة والتميز التنظيمي القائم على إدارة الوقت
219	خلاصة
الفصل الرابع: البعد الإمبريقي للدراسة	
221	تمهيد
222	أولا- إدارة الوقت ضمن الجدول المعرفي للدراسات السابقة
237	ثانيا- الدراسات الخاصة بإستراتيجيات التخطيط للوقت
257	ثالثا- الدراسات المرتبطة بطرق وأساليب تنظيم الوقت
267	رابعا- الدراسات المتعلقة بالسيطرة على عوامل هدر الوقت
290	خلاصة
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
292	تمهيد
293	أولا- مجالات الدراسة
301	ثانيا- متغيرات الفروض
302	ثالثا- المنهج المستخدم في الدراسة
303	رابعا- أدوات جمع المعطيات
310	خامسا- عيّنة الدراسة وخصائصها
327	خلاصة
الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية	
329	تمهيد
330	أولا- تحليل بيانات مستوى التحكم في أساليب التخطيط للوقت
357	ثانيا- تحليل بيانات درجة اعتماد طرق تنظيم الوقت
382	ثالثا- تحليل بيانات مستوى تجنب مضيعات الوقت
409	رابعا- مستوى الاهتمام بإدارة الوقت
423	خلاصة
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
425	تمهيد
426	أولا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

434	ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها
437	ثالثا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
453	رابعا- موقع الدراسة الراهنة ضمن نظرية الموارد البشرية
454	خامسا - القضايا التي تثيرها الدراسة الراهنة
457	خلاصة
459-458	خاتمة
475-460	المراجع
507-476	الملاحق
517-508	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الخصائص البنائية لمفهوم إدارة الوقت	30
2	تعريفات الباحثين للوقت	37
3	توزيع الفرد الغربي لوقته	51
4	توزيع الفرد العربي لوقته	52
5	مبادئ وقوانين إدارة الوقت	59
6	مضيعات الوقت حسب الباحث محمد شاكر عصفور	118
7	مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت	133
8	تطور أهم نظريات التنظيم والعناصر الارتكازية بها	162
9	خصائص النموذجين الياباني والأمريكي في الإدارة	205
10	مضيعات الوقت المتصلة بتنظيم الوقت لدى العاملين بالمكتبات المهنية	264
11	معدل ثبات الاستمارة من خلال معامل ألفا كرومباخ	308
12	المتوسط الحسابي المرجح في الدراسة	310
13	مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	313
14	توزيع أفراد العينة حسب النوع	314
15	توزيع أفراد العينة حسب السن	315
16	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	317
17	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	318
18	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	320
19	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	321
20	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	322
21	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية (النوع، السن، الحالة المدنية)	324
22	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل، مكان الإقامة)	325
23	المتوسط الحسابي المرجح في الدراسة	330
24	استجابة أفراد العينة إلى بعد تحديد الأهداف والأولويات	331
25	استجابة أفراد العينة لبعء الاعتماد على قائمة الأعمال	335

339	استجابة أفراد العينة لمؤشر معرفة الوقت المستغرق في كل مهمة	26
341	استجابة العمال لمؤشر الإلمام بمحتوى المهام والأنشطة	27
343	استجابة أفراد العينة لمؤشر التفكير في العمل في الأوقات الهادئة	28
345	استجابة أفراد العينة لمؤشر موازنة وقت العمل	29
347	استجابة أفراد العينة لمؤشر كيفية توزيع المشرف للمهام	30
350	استجابة أفراد العينة لمؤشر توافق المهام مع المؤهلات	31
352	استجابة أفراد العينة لمؤشر تخصيص وقت للتفكير	32
354	استجابة أفراد العينة لمؤشر تسجيل الوقت المستغرق في كل نشاط	33
358	استجابة أفراد العينة لمؤشر تنظيم مكان العمل	34
359	استجابة أفراد العينة لمؤشر تحليل وقت العمل	35
361	استجابة أفراد العينة لمؤشر ترتيب المهام والأنشطة	36
362	استجابة أفراد العينة لمؤشر تسجيل المواعيد	37
364	استجابة أفراد العينة لمؤشر الاعتماد على الساعة الميقاتية	38
366	استجابة أفراد العينة لمؤشر تفويض المهام والأعمال	39
369	استجابة أفراد العينة لمؤشر توزيع الوقت	40
372	استجابة أفراد العينة لمؤشر التنسيق مع الزملاء	41
376	استجابة أفراد العينة لمؤشر الالتزام بالمواعيد	42
379	استجابة أفراد العينة لمؤشر التعامل مع الوقت الإضافي	43
384	استجابة أفراد العينة لمؤشر معرفة العوامل التي تهدر الوقت	44
386	استجابة أفراد العينة لمؤشر عدم ترك النشاط قبل الانتهاء منه	45
388	استجابة أفراد العينة لمؤشر غياب موعد نهائي لإنجاز المهام	46
389	استجابة أفراد العينة لمؤشر القيام بأكثر من عمل في وقت واحد	47
391	استجابة أفراد العينة لمؤشر الانخراط في الأعمال الروتينية	48
393	استجابة أفراد العينة لمؤشر ضعف مستوى التنسيق	49
396	استجابة العمال لمؤشر غياب متابعة التغيرات على مستوى العمل	50
398	استجابة أفراد العينة لمؤشر تجنب مقاطعة الآخرين	51
400	استجابة أفراد العينة لمؤشر ضعف مستوى الانضباط الذاتي	52
403	استجابة أفراد العينة لمؤشر استخدام الوسائل التكنولوجية لتوفير الوقت	53
405	استجابة أفراد العينة لمؤشر تجنب الأنشطة غير المنتجة	54

409	مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بالنسبة لمتغير الجنس	55
410	مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بالنسبة لمتغير السن	56
412	مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	57
414	مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بالنسبة للأقدمية في العمل	58
416	مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بالنسبة للحالة المدنية	59
418	مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بالنسبة للمستوى الوظيفي	60
419	مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بالنسبة لمكان الإقامة	61
426	مستوى أبعاد التخطيط للوقت	62
428	مستوى التحكم في أساليب التخطيط للوقت	63
429	مستوى أبعاد تنظيم الوقت	64
431	درجة اعتماد طرق تنظيم الوقت	65
432	مستوى أبعاد تجنب مضيعات الوقت	66
433	مستوى تجنب مضيعات الوقت	67

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	معالم الإشكالية البحثية	19
2	الخصائص البنائية لمفهوم إدارة الوقت	31
3	أنواع الوقت ومجالاته	43
4	خريطة جانب في إدارة الوقت وتخطيطه	72
5	شبكة بيرت pert	73
6	سجل يومي للوقت	78
7	سجل ملخص للوقت	78
8	سجل الاجتماعات	79
9	ترتيب الأنشطة والمهام حسب مصفوفة المهم والمستعجل	83
10	مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط للوقت	87
11	أساليب تنظيم الوقت	100
12	مضيعات الوقت المتصلة بتنظيم الوقت	108
13	افتراضات وخصائص النظريات الكلاسيكية	140
14	المتغيرات والمفاهيم التي تركز عليها النظريات الحديثة	162
15	المفاهيم والمتغيرات التي قدمتها وارتكزت عليها النظريات المعاصرة	191
16	مكونات التنظيم في نظرية النظم	193
17	مدخل النظم	193
18	أنماط المنظمات وفقا للنظرية Z	208
19	مرتكزات نظرية z	210
20	مرتكزات نظرية الأسات السبعة	211
21	توزيع أفراد العينة حسب النوع	315
22	توزيع أفراد العينة حسب السن	316
23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	318
24	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	319
25	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	321

322	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	26
323	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	27
333	تدرج مستويات تحديد الأهداف	28
356	تدرج مؤشرات التخطيط للوقت لدى عمال المؤسسة المينائية	29
381	تدرج مؤشرات تنظيم الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية	30
408	تدرج مستوى مؤشرات مضيعات الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية	31

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
476	قائمة بأسماء المحكمين	01
481-477	استمارة البحث	02
483-482	دليل المقابلة	03
485-484	الهيكل التنظيمي	04
486	وثيقة ترخيص الترخيص	05
507-487	ملاحق متعلقة بالبرنامج الإحصائي	06
517-508	ملخص الدراسة	07

مقدمة:

يعتبر الوقت عنصراً هاماً من عناصر الإدارة إن لم يكن أهمها، فالحكم على إنجازات الشعوب والمؤسسات والأفراد، مرتبط بالإطار الزمني الذي تتواجد فيه، فحركة التقدم والتطور تشتمل على كل المجتمعات، ولكن الفارق الرئيسي بين هذه الأخيرة هو سرعة التقدم والتطور، وإذا ما أدركنا أن الوقت أحد الموارد المحدودة وغير المتجددة تتضح لنا العلاقة الوثيقة بين احترام الوقت ودرجة تقدم الشعوب والمجتمعات، ذلك لأن الوقت هو العنصر الحاسم الذي يتيح للموارد البشرية والمادية، أن تعطي أفضل النتائج ومع ذلك فإنه لا يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام لدى الكثير من الأفراد.

ولتوضيح مكانة هذا المتغير داخل التنظيم، حاولت العديد من المقاربات التنظيمية تقصي ذلك؛ بدءاً بالتقليدية والحديثة وصولاً إلى المعاصرة في سياقات مختلفة، ودراستنا هذه جاءت كمحاولة للبحث عن درجة ممارسة واعتماد المؤسسة المعاصرة على (إدارة الوقت) في ضوء معطيات ومؤشرات معينة، وانطلاقاً من رؤية نظرية مستقاة من المقاربات النظرية والدراسات الامبريقية التي تناولت هذا الموضوع.

بالاستناد إلى ما سبق وبالاعتماد على إستراتيجية خاصة وأدوات معتمد عليها، أتت دراستنا كحلقة مكملة لحلقات البحث والتحري عن درجة اعتماد عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة على إدارة الوقت، والنظر إليه كأحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة في التنظيم مع باقي المتغيرات الأخرى، وهذا بالتعرض إلى أبعاده وعملياته، وخاصة مستوى التخطيط وتنظيم الوقت، ودرجة السيطرة على مضيعات الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة، دون إغفال المتغيرات المرتبطة بها، من خلال تحليل البناء الداخلي والهيكل التنظيمي للمؤسسة .

وتتقسم دراستنا الراهنة إلى قسمين نظري وميداني مكونين من سبعة فصول.

* - الجانب النظري يتكون من أربعة فصول وهي:

- ✓ **الفصل الأول:** تناولنا فيه مبررات اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، والمشكلة البحثية وتساؤلاتها، والفروض المطروحة والمفاهيم ومختلف المصادر المعتمدة في الدراسة.
- ✓ **الفصل الثاني:** تطرقنا إلى أهم أبعاد وعناصر موضوع الدراسة بنوع من العرض والتحليل، وتوضيح أهميتها وخلفيتها وأهم تجلياتها داخل التنظيم.
- ✓ **الفصل الثالث:** تعرضنا إلى مختلف المداخل النظرية المعالجة لإدارة الوقت وكيف درست هذا المتغير من خلال الرؤى والقضايا الخاصة به.
- ✓ **الفصل الرابع:** أشرنا فيه إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومختلف العناصر التي تشترك أو تختلف مع دراستنا الراهنة.
- * **الجانب الميداني** يحتوي على ثلاثة فصول وهي:
- ✓ **الفصل الخامس:** متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث مجالاتها والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة وأهم خصائصها السوسيوإيمانية.
- ✓ **الفصل السادس:** تم جمع البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضيات الجزئية والتي تدور حول التخطيط للوقت وتنظيمه والسيطرة على مضيّعات الوقت.
- ✓ **الفصل السابع:** ناقشنا فيه نتائج الدراسة مقارنة بالفروض المطروحة، ثم بالدراسات السابقة، وأيضاً موقع دراستنا من نظرية الموارد البشرية والقضايا المثارة من قبلها.

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولاً- مبررات اختيار الموضوع

ثانياً- أهمية الدراسة

ثالثاً- أهداف الدراسة

رابعاً- الإشكالية البحثية

خامساً- فرضيات الدراسة

سادساً- تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً- مصادر الدراسة

خلاصة

تمهيد:

إنّ إدارة الوقت من المواضيع ذات الأهمية في الوقت الراهن، والتي يصعب الحديث عنها بصورة محدودة، ذلك لأنّ الوقت لا تخلو منه أية مؤسسة، فهو يفرض وجوده من خلال كونه وعاء لكل عمل وإنتاج، ولإدارة الوقت مساهمة كبيرة في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، وزيادة الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية والانضباط؛ عدم التأخر والتغيب عن العمل، فعندما يكون هناك تخطيط للوقت ومتابعة للأعمال، من شأنها أن تمنع ضياع الوقت وصرفه دون الاستفادة منه، مما يزيد من رضا الموارد البشرية عن عملها والتزامها المهني داخل المؤسسة.

لذلك ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير في العقود الأخيرة، باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات، ولهذا أنجزت العديد من البحوث والدراسات حول إدارة الوقت، وقد كان للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، الأثر الكبير في زيادة الاهتمام بهذا الموضوع.

وكحلقة مكملة لهذه البحوث والدراسات، جاءت دراستنا هذه لنبيّن من خلالها درجة اعتماد عمّال المؤسسات المعاصرة على عنصر الوقت، لهذا نحاول التطرق في هذا الفصل والمتعلق بالإطار التصوري للدراسة لجملة من العناصر فبدءا بمبررات اختيارنا للموضوع وأهميته وأهدافه، قمنا بصياغة الإشكالية والفرضيات، وأخيرا تحديد مفاهيم الدراسة ومصادرها.

أولاً- مبررات اختيار الموضوع: تركز دراستنا على إحدى المتغيرات الهامة في التنظيم، وهو عنصر الوقت وكيفية إدارته، هذا الأخير الذي أصبح من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام الدارسين والباحثين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى تعدد التفسيرات والمقاربات التي تناولته، ولعلّ التفسيرات الموجودة حوله في أدبيات الإدارة والتنظيم خير معبر عن تعدد هذه المداخل، والتي في غالبيتها تربطه بمتغيرات تنظيمية أخرى.

واستنادا إلى أهمية هذا المتغير التنظيمي، فإنّ الدراسة الراهنة تحاول تقصيه في ضوء العمليات أو الطرق والأساليب، التي يستخدمها العاملين داخل المؤسسات المعاصرة (من أجل زيادة استغلاله واستثماره) ومستوى تحكمهم في أبعاده.

أما من الناحية العملية فإنّ المعطيات المستقاة من واقع المؤسسات، تؤكد لجوء هذه الأخيرة إلى دراسة هذا المتغير، ومحاولة تشخيصه وتجزئته إلى عناصر بسيطة: كتحديد الأهداف والأولويات، والاعتماد على قائمة بالأعمال التي تنجز، ومعرفة مضيعات ومبددات الوقت، وهذا ما خلصنا له في دراسة لنا سابقة على مستوى الماجستير، لهذا فإنّ دراستنا الراهنة تحاول الانطلاق من اقتراح قدمناه حول واقع إدارة الوقت، وهو ما درجة أهمية إدارة الوقت في المؤسسة المعاصرة.

بناء على ماسبق نخلص إلى أنّ محاولة تقصي متغير دراستنا الراهنة (إدارة الوقت) ممكنة علميا وعمليا، وفق الطرق والأدوات المنهجية، والتي تسمح بتناوله ميدانيا وإمبريقيا وضمن النطاق الجغرافي للدراسة (المؤسسة المينائية بسكيكدة).

ثانيا - أهمية الدراسة: تركز الدراسة الراهنة على أحد المتغيرات الهامة في التنظيم ألا وهو عنصر الوقت وكيفية إدارته، وسنحاول إبراز أهمية الدراسة في شقين أساسيين هما:

أ - جانب نظري: حيث يتم التعرض لمفهوم إدارة الوقت -الحديث نسبيا- ومجمل النظريات والدراسات التي تناولته وساهمت في بلورته ببعده الشامل والمتعارف عليه حاليا، وذلك انطلاقا من أعمال -فريدريك تايلور- ومحاولاته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال دراسة الحركة والزمن، وتحديد أفضل (أمثل) طريقة لأداء العمل، حيث أخذ تايلور بعين الاعتبار نسبة معينة من الوقت، لتغطية احتمالات التوقف والمقاطعات أو التأخير للاستراحة، أو لأسباب اضطرارية؛ إزالة أو التقليل في الوقت الضائع وإعادة تصميم موقع العمل بطريقة مناسبة، وبالرغم من مساهمة تايلور لوضع معالم وأبعاد مفهوم إدارة الوقت، إلا أنّها لم تعبر عن المفهوم الحديث والشامل لهذا الأخير، فقد كانت محاولاته تركز على هدف رئيسي، يتعلق بزيادة الإنتاج والأرباح من خلال التركيز على فاعلية

الإدارة التنفيذية، وخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، لهذا ظل مفهوم إدارة الوقت خلال هذه المرحلة، مرتبط بنواحي متعلقة بالعمل والإنتاجية، حتى ظهرت المدارس الإدارية الأخرى، وأخذت في اعتبارها الجوانب التي أغفلتها الإدارة العلمية، واستطاعت أن تتناول مفهوم إدارة الوقت ببعده الشمولي.

ب- جانب ميداني: يكمن في تشخيص واقع وممارسات العمال لإدارة الوقت في المؤسسة المعاصرة، والوقوف على مختلف العمليات والأساليب المستخدمة في ذلك.

ثالثاً- أهداف الدراسة: تسعى دراستنا إلى بلورة أهداف نظرية وأخرى ميدانية، والتي نبرزها كمايلي:

أ- أهداف نظرية: وذلك من خلال :

- ترتيب وتنظيم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغير إدارة الوقت، وعناصره ومكوناته في ضوء التراث النظري المكتوب، من قبل العديد من الباحثين في مجال التنظيم والإدارة والتخصصات المعرفية الأخرى.
- فهم التأصيل المنهجي والمعرفي لأهم المقاربات والنظريات المتعلقة بإدارة الوقت من أجل تحديد أبعاد ميدانية لقياسه.
- التوصل إلى تحديد الخصائص البنائية والوظيفية للمفاهيم الإرتكازية لموضوع الدراسة -إدارة الوقت- انطلاقاً من أهم التعريفات التي قدمها الباحثون والمتخصصون في مجال التنظيم، وما تم جمعه من واقع المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة وضع نموذج افتراضي يفسر طبيعة العلاقة بين أبعاد ومؤشرات إدارة الوقت بالمؤسسة المعاصرة.

ب- أهداف ميدانية: تسعى دراستنا الراهنة من الناحية العملية إلى:

- تشخيص الواقع الفعلي لإدارة الوقت داخل المؤسسة المعاصرة.
- معرفة أهم الأساليب العلمية التي يتبعها العمال، من أجل تخطيط وقت العمل بالمؤسسات المعاصرة.

- الكشف عن كيفية ترتيب وتوزيع الأنشطة ضمن الإطار الزمني للعمل.
- معرفة مختلف مضيعات الوقت التي تواجه العمال بالمؤسسة المعاصرة.
- تحديد أهم الآليات التي يضعها العمال من أجل الحد من هذه المضيعات.

رابعاً - الإشكالية البحثية:

في خضم التحولات التي تعيشها البشرية والعالم اجمع، والتي مست مختلف جوانب الحياة، أصبحنا اليوم نعيش ثورة علمية وتكنولوجية تبشر بقيام مجتمع معرفي، وإنّ المتمعن في واقعنا يرى بأنّ هذا التطور، سيطرت عليه كبرى المؤسسات الاقتصادية، التي من أبرز مبادئها تطبيق المسلمة القائلة بأنّ بقاءها واستمرارها، مرهون بصياغتها إستراتيجيات قائمة على الاستثمار في الموارد البشرية، التي تمنح لها يد عاملة مؤهلة وقادرة على صنع التميز الذي يضمن لها الاستخدام العقلاني لباقي الموارد الأخرى.

ونظراً لأهمية الموارد البشرية في رسم وتجسيد أهداف المؤسسة، كان من الضروري البحث عن مختلف العوامل التي تضمن للمؤسسات الاستثمار الأمثل في هذه الموارد، والتي من أهمها؛ نظرة الموارد البشرية إلى الوقت وكيفية إدارته، فالوقت يشكل أهم المتغيرات الارتكازية داخل أي مؤسسة، لكونه أساس لتفوق أو فشل أي تنظيم، فهو أثمن موارد أي مدير واهم ما يملكه على الإطلاق.

إنّ حسن استغلال الموارد البشرية للوقت، أصبح جانباً أساسياً ترتكز عليه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في صياغة إستراتيجيتها، فبدءاً بالتخطيط للوقت؛ الذي يقوم على التحديد الواضح للأهداف والأولويات، وصولاً إلى تنظيم وقت العمل الذي يكون من خلال الاعتماد على خطط واضحة، وكشف الأنشطة المهمة من الأنشطة الأقل أهمية، هذا كله من أجل تفادي ما يعرف بمضيعات الوقت.

ومن خلال هذا الاهتمام المستمد من واقع يبيّن الأهمية المتنامية بالوقت، من قبل المؤسسات المعاصرة ظهر ما يعرف بإدارة الوقت، والتي تسعى من خلالها هذه المؤسسات زيادة استغلال واستثمارات الوقت بشكل فعّال، ليساهم في تحقيق الأهداف التي سطرته

المؤسسة بصفة عامة، من خلال كون إدارة الوقت تعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للعمال، وزيادة الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة، والقضاء على المعيب والضائع في العمليات الإنتاجية.

ولعل الاستخدام العقلاني لهذا المورد، انعكس على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة المعاصرة، لذلك تجد العامل منضبطا في عمله، وولاءه وانتماؤه للمؤسسة التي يعمل فيها يتضاعف، لكونه يعمل في مؤسسة تسعى إلى استغلال جميع الموارد المتاحة لها كما أنّ إحساسه بالآخرين يتطور، فتراه يعمل مع زملائه وهو يحس أنهم شركاء وليس متنافسين، وذلك لأن التنسيق الذي تتطلبه إدارة الوقت يقتضي ضرورة الاعتراف بوجود آخرين، كما تجد العامل في هذه المؤسسات أصبح ينظر لتفوقه الفردي هو في الحقيقة تفوق للمؤسسة، بل إنّ المناسب للعامل أن يحيا مع زملائه في جو يسوده التعاون، بل تجده يعتبر أنّه من الضروري العمل في فريق والاعتراف بوجود آخرين، فمن خلال إدارة الوقت لا يوجد وقت لإعادة البناء أو الإصلاح، وإنما الوقت موجه نحو مزيد من التقدم والتنمية.

وفي نفس السياق حاولت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكغيرها من المؤسسات التي يركز عليها الاقتصاد الوطني، أن تبدي اهتماما بهذا المورد ومحاولة استغلاله بشكل أكبر، وذلك عن طريق القيام بملتقيات؛ وإجراء دورات تكوينية لعمالها حول الوقت وكيفية استغلاله، لكن ورغم الأهمية الكبرى لهذا المورد، يبقى استغلاله في المؤسسة الجزائرية غير كافٍ، حيث يعبر العمال في المؤسسات الجزائرية عن تصورهم ونظرتهم لهذا المورد أنّه قيد وعنصر بلا قيمة، وهذا راجع لأسباب لعل أهمها عدم الإدراك القيمة الحقيقية لهذا المورد.

ولا شك أنّ هذه النظرة حول الوقت، قد كانت من أهم العوامل التي انعكست على معنويات العاملين في المؤسسة الجزائرية، لذلك تجدهم لا يتقيدون بالداوم الرسمي بل يتقيدون بمواعيد الحضور والانصراف فقط، إضافة إلى ذلك فهم يقضون معظم وقتهم في التظاهر بالعمل من أجل الدوام، كما يلجأ كثير هؤلاء العمال إلى التأخر والتغيب بدون عذر أو الخروج وقت العمل الرسمي لقضاء مصالح شخصية أو قراءة الصحف والمجلات.

كما أنّ المؤسسة المينائية بمدينة سكيكدة، والتي تعد كنموذج للمؤسسة الجزائرية سعت هي الأخرى إلى استغلال هذا المورد، عن طريق وضع أهداف للأنشطة التي تقام بداخلها، وترتيبها حسب أولويتها، مع إعداد خطط عمل لهذه الأنشطة، كما قامت بتحديد مسؤوليات وواجبات كل عامل، مع مراعاة توافق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها ولجأت إلى تقسيم الأنشطة التي تستغرق وقت أطول إلى مراحل، وتحديد الوقت المتاح لكل نشاط، كما قامت أيضا بتوفير رقابة مستمرة على وقت العمل، وحرصت على توفير المعلومات الخاصة بالمهام والأنشطة، وتشجيع العمال عن طريق تقديم مكافآت مادية أومعنوية، هذا كله من اجل زيادة مستوى الانجاز وتحسين الأداء العام للعمال، وتفعيل سلوكهم داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك لجأت الى القيام بالعديد من الدورات التكوينية حول الوسائل التكنولوجية الموجودة بداخلها، وكيفية استخدامها بشكل يوفر المزيد من الوقت.

إنّ وجود ثقافة استثمار الوقت واستخدامه بشكل فعال داخل أي مؤسسة، قد يكون عاملا هاما في خلق الميزة التنافسية لدى العاملين، وتحسين مستوى أدائهم العام، وإنّ قيام المؤسسة المينائية ببعض عناصر إدارة الوقت؛ كوضع أهداف للأنشطة التي تقام بداخلها وترتيبها حسب درجة أهميتها قد يساهم في زيادة انجاز العمال لعملهم، من حيث السرعة وسهولة البدء في العمل، كما أنّ تحديد مسؤوليات وواجبات كل عامل، ومراعاة توافق مؤهلاته مع الوظيفة التي يشغلها، قد يكون له علاقة بزيادة الرغبة ومنع الازدواجية في العمل، ولعل تفويض بعض الأعمال للمرؤوسين، قد يخلق لديهم الفخر والاعتزاز بالمنصب الذي يشغلونه، كما قد يكون لمتابعة العمال مع تشجيعهم للقيام بالمهام والأنشطة في الوقت المحدد، دافع مهم لزيادة انضباطهم، مع قدرة على التكيف والتجديد داخل ميدان العمل.

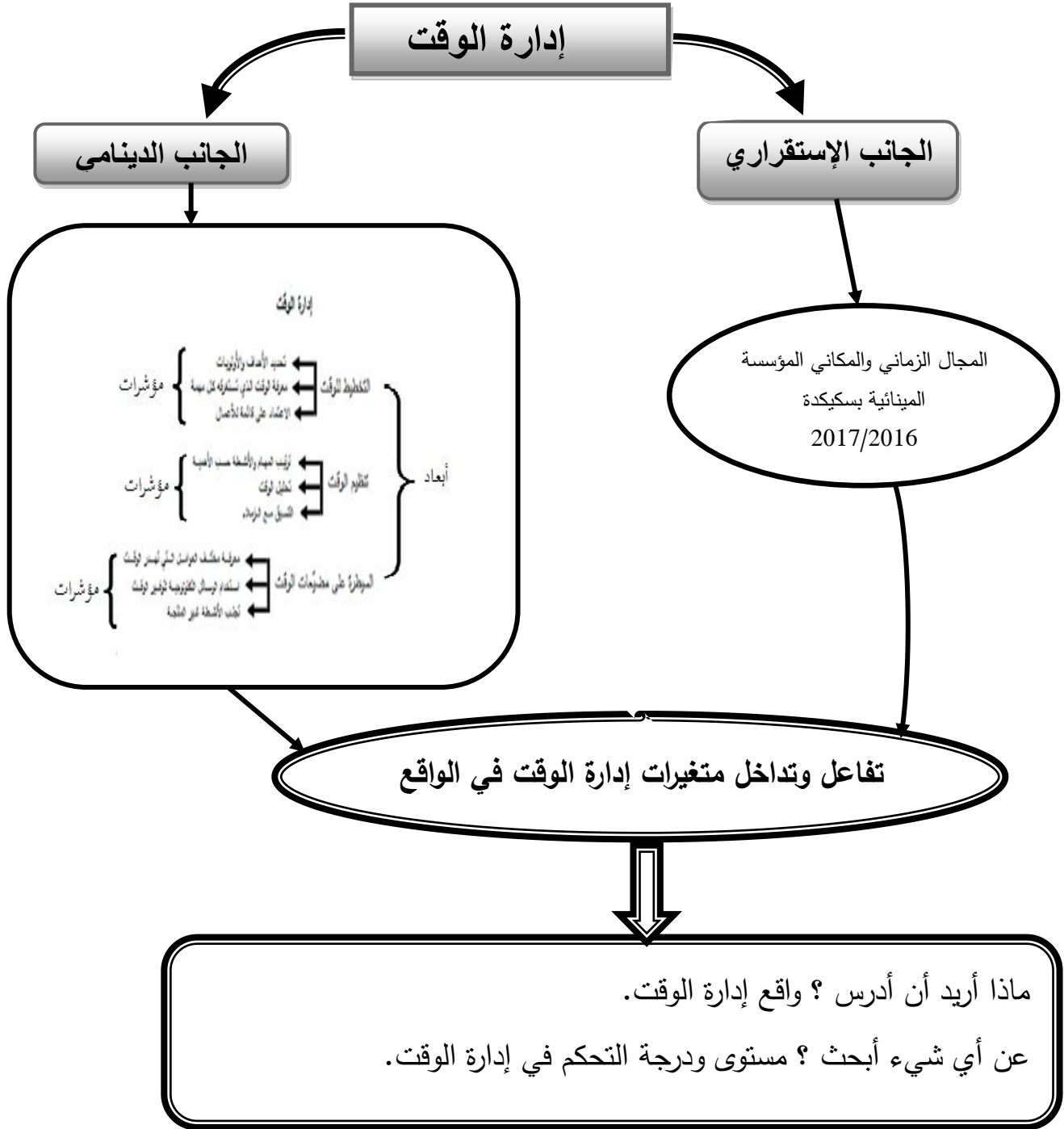
ضمن هذا السياق فإنّ الدراسة الراهنة تحاول تقصي وبحث واقع إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال محاولة الإجابة على تساؤل مركزي مفاده:

ما مستوى الاهتمام بإدارة الوقت في المؤسسة المعاصرة ؟. ويندرج ضمن هذا

التساؤل المركزي أسئلة فرعية وهي:

- هل يوجد إهتمام بتحديد الإستراتيجية العامة لإدارة الوقت في المؤسسة المعاصرة ؟.
- مازجة الإعتماد على آليات استغلال وقت العمل بالمؤسسة المعاصرة ؟.
- ما مستوى إدراك الموارد البشرية بالمؤسسة المعاصرة لعوامل هدر الوقت ؟.

الشكل رقم: (01) يوضح معالم الإشكالية البحثية:



خامسا- الفرضيات: يمكن القول إنّ الفرضيات عبارة عن تصريح (énoncé) يتوقع أو يفترض وجود علاقة بين مستويين، أو وجهين للظاهرة موضوع الدراسة، يمثل الوجه الأول الظاهرة في ترجمتها إلى مشكلة بحث، ثم تدقيقها وتخصيصها؛ أي تم افتكاكها من قبضة الأفكار الشائعة لتصبح مشكلة يمكن دراستها علميا، أما المستوى الثاني فيمثل مستوى نفس به لماذا برزت هذه الظاهرة وأصبح لها وجود وطابع فعلي.⁽¹⁾

بموجب دراستنا الراهنة قمنا بصياغة الفرضية المركزية التالية: **هناك مستوى عالي من الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المعاصرة، وتتجزأ عن هذه الفرضية المركزية الفرضيات الجزئية الآتية:**

- هناك مستوى تحكم عالي في أساليب التخطيط للوقت لدى عمّال المؤسسة المعاصرة.
- يوجد اعتماد كبير على طرق تنظيم الوقت لدى عمّال المؤسسة المعاصرة.
- يوجد إدراك عالي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة المعاصرة على ضرورة تجنب مضيعات الوقت.
- بغية تقصي دور المتغيرات السوسيوديمغرافية في بلورة تجليات متغير إدارة الوقت حاولنا صياغة فرضية فارقية مفادها :
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية على مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المعاصرة.

سادسا- تحديد المفاهيم: يعبر عن المفاهيم في مجال العلوم الاجتماعية بكونها الصورة الذهنية الإدراكية، المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر من واقع ميدان البحث، فمن خلالها يستطيع الباحث ملامسة أكثر موضوع البحث.

ولاستناد دراستنا على متغير واحد- إدارة الوقت- فإننا وقبل تحديده سنشير إلى نقطة مهمة، وهي أنّ هناك لبس وفهم خاطئ يحيط بمفهوم ومدلول إدارة الوقت، فالوقت كمصدر

(1) سعيد سبعون وحفصة جراي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر (الجزائر)، 2012، ص 106.

ومورد متاح لأي نشاط، لا يمكن أن يدار على الأقل بالطريقة التي يتم بها إدارة الموارد الأخرى المتاحة للمشروع، لذلك فالقول بإدارة الوقت تعد تسمية مضللة، فنحن لا نستطيع التحكم في كم الوقت الذي لدينا، ولا نستطيع التحكم في كيفية استخدامنا له، فالحقيقة هو أن كل ما نستطيع فعله هو إدارة أنفسنا، وتنظيم أحوالنا فحسب ونحن في مواجهته، حتى نتمكن من تحقيق ما نهدف ونسعى لتحقيقه.

لذلك لابد من توضيح العلاقة الوثيقة بين الوقت والإدارة، فمن خلال تركيز الإدارة على استغلال الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال الوقت موردا نادرا لا يمكن إحلاله أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي يفترض أن يستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك، ويؤكد "بيتر دروكر peter drucker" هذه العلاقة بقوله : "إنّ الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر".⁽¹⁾

أما الباحث "قاسم نايف علوان" فيعبّر عنها بقوله: "إدارة الوقت تمثل إدخار للوقت وموازنة له، بعد أن يتم تحديد أولويات العمل، وكيفية استخدام الوقت للقيام بهذه الأعمال".⁽²⁾ في حين يحددها الباحث "بسيوني محمد البرادعي" على أنّها: " العملية التي من خلالها نحدد الوسائل والأساليب التي نستخدمها للاستفادة من الوقت مثل: التفويض، وطرق التحكم في مضيعات الوقت ثم نراقب ونتابع استخدامنا لهذا الوقت".⁽³⁾ وقد عبّر عنها "ميريل إن - دوجلاس ودونا إن - دوجلاس" بأنّها: " تعبير عن الجهود التي نبذلها لاستخدام الوقت المتاح لنا بشكل ذو معنى".⁽⁴⁾

(1) ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 29 .

(2) قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد: إدارة الوقت، مفاهيم عملية، تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع(عمّان)، الأردن، ط1، 2004، ص41.

(3) بسيوني محمد البرادعي: مهارات إدارة وتنظيم الوقت، إيتراك للنشر والتوزيع(مصر)، ط1، 2004، ص29.

(4) ميريل إن - دوجلاس ودونا إن - دوجلاس، ترجمة محمد وحيد المنطاوي: إدارة الوقت، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص16.

أما الباحث "هيلمير Hulmer" : "فيعتبرها" إدارة الوقت تحديد ووضع أولوياتنا لأهدافنا بحيث يمكن تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة، ووقت أقل للمهام التافهة".⁽¹⁾

أما الأستاذ "رضا خلاصي Khelassi Réda" فيتصورها على أنها: "استخدام مبادئ وتقنيات لتوجيه وتنظيم تدفق الوقت بصيغة عقلانية ومثلى".⁽²⁾

أما الأستاذ "إبراهيم الظاهر" فيشير بأنها: "عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم، لجميع النشاطات التي يقوم بها الإداري خلال ساعات عمله اليومي، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة".⁽³⁾

ويضيف في نفس السياق الأستاذ "عطا حمادي" : "العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة".⁽⁴⁾

كما يشير الأستاذ "فريد النجار" بأن إدارة الوقت: "تحقيق أقصى عائد من الوقت أي **maximization of time** وذلك عن طريق: تخطيط وتنظيم متابعة الرقابة على الوقت وجدولة، وجودة الوقت وتنميط معايير الوقت، ومقارنات استخدام الوقت والتحسينات المستمرة للوقت".⁽⁵⁾

في حين يعبر عنها "بورتر فيرنر firmer porter": "إدارة الوقت لا تعني أداء الأعمال بشكل أكثر سرعة، بقدر ما تعني أداء الأعمال الصحيحة التي تخدم أهدافنا وبشكل فعال".⁽⁶⁾

(1) Hulmer p-e: **time management for engineers and constructed**, dunod, paris, 1998, p7.

(2) Khelassi Réda: **management resources humaines**, editions houma, alger, 2010, p55.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر: **الإدارة الفعالة للوقت**: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، دار بدر (الأردن)، ط1، 2013، ص49.

(4) عدي عطا حمادي: **مهارات إدارة وتنظيم الوقت**: دار الكتاب الجامعي، العين (الإمارات العربية المتحدة)، ط1، 2014، ص57.

(5) فريد النجار: **إدارة الوقت في المجتمع العربي**، الآليات، السلوكيات، التقنيات، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2008، ص41.

(6) فيرنر بورتر، ترجمة إيهاب كمال: **أدخل في الموضوع**، دار نوميديا للنشر والتوزيع، قسنطينة (الجزائر)، 2012، ص21.

أما الأستاذ "أحمد الخزامي" فيرى بأنها: "اكتشاف وتطبيق أكثر الطرق كفاءة في انجاز المهام، في أي شكل يكون عليه الوقت النموذجي وبأعلى جودة".⁽¹⁾

في حين يضيف الأستاذ "الكايد زهير" بعد آخر لإدارة الوقت ويعتبرها : "إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح".⁽²⁾

ويضيف كذلك الباحث "خالد سلامة" : "إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت".⁽³⁾

أما الباحثة المتخصصة في إدارة الوقت "سعدون ميليسا" **Mélissa saadoun** فتري أنّ "الهدف من إدارة الوقت هي جعلك منهجي ومنظم، حتى تستفيد من الوقت".⁽⁴⁾

ويضيف كذلك المتخصص في الموضوع "جيرارد روداش" **Gérard roudach** بأنّ إدارة الوقت هي: "مرادف لإدارة الأهداف وإدارة الأولويات".⁽⁵⁾

أما الأستاذ "أنس شكشك" فينظر إلى موضوع إدارة الوقت من زاوية أخرى فهو يعتبر "إدارة الوقت هي إدارة الذات".⁽⁶⁾

في حين يعتبرها الباحث "محمد الصيرفي" بأنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير".⁽⁷⁾

(1) عبد الحكم أحمد الخزامي: إدارة الوقت من التشخيص إلى العلاج، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة (مصر)، ط1، 2011، ص10.

(2) زهير الكايد: إدارة الوقت، معهد الإدارة العامة، عمان (الأردن)، 1991، ص1.

(3) ياسر خالد سلامة: إدارة الوقت، علم وفن وأخلاق، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2015، ص 55.

(4) Mélissa saadoun : **avec le temps**, éditions d'organisation, paris, 1998, p18.

(5) Gérard roudach : **mieux gérer ses priorités et son temps**, eyrolles, paris, 2ème édition, 2010, p16.

(6) أنس شكشك: علم النفس الإداري، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، حلب (سوريا)، ط1، دس، ص 173.

(7) محمد الصيرفي: إدارة الوقت، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2007، ص 13.

ويضيف الباحث المتخصص في مجال إدارة الأعمال "لوثر ستيوارت **Lothar J. steiwert**" أنّ إدارة الوقت هي: "تحسين كيفية القيام بالأعمال، فهي السبيل لتنظيم الحياة وتحقيق النجاح".⁽¹⁾

كما قد عرّفها الجمعية البريطانية للعلاقات العامة بأنّها: "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة".⁽²⁾

أما الباحث "أوهانا **Paul OHANA**" فيؤكد على أنّ ممارسة إدارة الوقت : "تقتضي أن تكون فعّالا وكفاء، وحتى تكون كذلك يجب أن تختار كيف تقضي وقتك وتختار الوقت المحدد لبذل الطاقة والقوة اللازمة لذلك".⁽³⁾

كذلك يضيف الباحث "دانيال لاتروب **Latroube Daniel**" الذي كتب الكثير عن موضوع إدارة الوقت في أكثر من مؤلف فهو يعتبرها: "إدارة الوقت هو تعلم كيفية القيام بالأعمال بأحسن طريقة، دون استثناء سواء الوقت الشخصي أو وقت العمل، وذلك لأن الوقت هو الحياة".⁽⁴⁾

كما يعتبرها "لوران هارمل **Laurent Harmel**" بأنّها: "إدارة الوقت هي تطوير الوسائل والأدوات المتعلقة بمعرفة استخدام الوقت لاستخدام أفضل، الغرض من إدارة الوقت هو أن تكون في انسجام مع أهدافك وأولوياتك في الحياة".⁽⁵⁾

أما الكاتب والباحث المتخصص في التنمية البشرية "ستيفن كوفي **Stephen Covey**" فيعتبرها: "إدارة الوقت؛ تنظيم وتسيير وظيفة الأولويات".⁽⁶⁾

في حين نجد الباحث "كومتوا روني لويس **Comtois René-Louis**" يحددها على

(1) Lothar J. steiwert: **prendre son temps pour en gagner**, eyrolles, paris, 2ème édition, 2013, p20.

(2) بشير العلاق: **أساسيات إدارة الوقت**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2009، ص51.

(3) Paul Ohana : **Vous, votre temps de travail et internet**, éditions d'organisation, paris, 2000, p14.

(4) Latrobe Daniel : **Gérer efficacement son temps et ses priorités**, une logique du plaisir, 6ème edition, ESF éditeur, 2010, p11.

(5) Laurent Harmel : **La gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir**, AFNOR, Paris, 2005, p17.

(6) Stephen Covey : **Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent**, first editions, Paris, 2005, p163.

أنّها: "إدارة الوقت هي مهارة؛ وعادة نعرف من خلالها كيف نستغل ونستفيد من الوقت".⁽¹⁾

كذلك نجد الأستاذ "الكايد" يعبر عنها بكونها: "عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل".⁽²⁾

ويرى الباحث "جول فرنر **Ferner Jole**" بأنّ إدارة الوقت: "عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتقييم المستمر، لكل النشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى توظيف الوقت المتاح، واستخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية".⁽³⁾

كما يعبر عنها كذلك الباحث "جون هوفر **John Hoover**" بأنّها: "القدرة على تحديد وإدارة الأهداف؛ فإذا عرفنا جيدا ما سنقوم به في المستقبل نستطيع توضيح كيف نستعمل الوقت وكيف نستغله".⁽⁴⁾

أما الباحث "ميشيل كوشرل **Michel Cocherel**" فيحددها بقوله إدارة الوقت: "الاهتمام بعنصر الوقت، والتحكم ومراقبة جميع ما نقوم به خلال فترة زمنية معينة".⁽⁵⁾

كما تعبر عنها الباحثة "فلورانس نوقيرا **Florence Neguera**" على أنّها: "استخدام مجموعة من الوسائل التي بدورها تتحكم في الوقت".⁽⁶⁾

ويحددها الباحث "باتريك فورسيت **Patrick Forsyth**" بقوله: "إدارة الوقت ليست عملية اختيارية وإنما هي ضرورة لكل من أراد أن يكون فعال في عمله، وهي تقوم على عنصرين الأول كيفية التخطيط للوقت والثاني المحافظة عليه".⁽⁷⁾

وتتنظر إليها الباحثة التي تناولت موضوع إدارة الوقت من خلال عناصره ومكوناته "ليزا ديسلكمب **Lisa Disselkamp**" باعتبارها: "إدارة الوقت؛ تلك الوسائل والأدوات التي

(1) Comtois René-Louis : **Gérer efficacement son temps**, collection affaires, les editions Quebecor, Montréal, Canada, 2006, p13.

(2) الكايد زهير: إدارة الوقت والذات، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 1993، ص7.

(3) Ferner Jole : **Successful time management**, John Wiley, New york, 1980,p12.

(4) John Hoover : **time management**, harper Collins publishers, London, 2007, p10.

(5) Michel Cocherel : **Maitriser son temps**, entreprise modern d'édition, Paris, France, 1984, p28.

(6) Florence Neguera : **Management du temps de travail**, edition dunod, Paris, France, 2006, p33.

(7) Patrick Forsyth : **successful time management**, British Library, 2end édition, 2010, London, p p 17-19.

نستخدمها للاستفادة من الوقت، عن طريق مجموعة العناصر والبيانات، واستخدام التكنولوجيا للتحكم في الوقت".⁽¹⁾

في حين يقدم المتخصص والاستشاري في التنمية البشرية: "ترايسي بريان **Brian Tracy**" منطلقاً آخر لإدارة الوقت فنجدّه يعتبرها: "استعداد نفسي لضرورة الاستفادة من الوقت، وذلك بتنظيم ومراقبة كل منافذه بهدف زيادة الشعور بالراحة، والمضي نحو الأفضل".⁽²⁾

ويحددها الباحث "ادريان كوزسيانسكي **Adrien Koscianski**" بأنّها: "إدارة الجزء المهم من المشروع، لذا يجب تنميته و تعظيمه".⁽³⁾

أما المركز الحكومي الأمريكي المتخصص في إدارة المشاريع، فينظر إلى إدارة الوقت باعتبارها: "انضباط واستعداد ذاتي لاستغلال أئمن وأهم مورد داخل التنظيم، عن طريق تحديد الأهداف والأولويات".⁽⁴⁾

أما الباحثان "فوندرامين وفالونديك **Vendramin et Valenduc**" فيعتبران إدارة الوقت: "هي التعبير عن تحقيق النتائج والنجاح في المجال المهني، وتحسين نمط العيش أو الحياة".⁽⁵⁾

وينظر إليها الباحث: "اندرية لوتارت **André letarte**" من منظور شمولي لذا نجده يعتبرها: "إدارة الوقت؛ عملية تتطلب مهارة في جميع مستويات التنظيم، فهي تسجيل الوقت وتنفيذ ومراقبة الأعمال".⁽⁶⁾

(1) Lisa Disselkamp : **No boundaries, how to use time and loilior management technology to win the race for profits and productivity**, john Wiley and sons, INC, New Jersey,U.S.A Zended, 2009, p2 15.

(2) Brian Tracy : **Time management**, édition AMACOM, New york, 2013, p p 1-2.

(3) Adrien Koscianski : **Gestion du temps en entreprise**, édition, université de Caen, 2009, p13.

(4) Centre for good governance : **time management**, andhra pradesh indian state, p2.

(5) Patricia Vendramin et Gerard Valenduc : **Le travail flexible à l'aube du 21ème siècle**, edition flexat, Bruxelles, 1999, p13.

(6) André letarte: **La concentrtion et la gestion du temps**, press université Laval, Québec (Canada), 4éd,1994 , p11.

أما المعهد البريطاني المتخصص في إدارة الأعمال فيؤكد على أهمية استغلال العامل لوقت عمله لأنّ: "إدارة الوقت تساعدك لتصبح أكثر فعالية في إنجاز الأعمال وإتمامها، خاصة التي لها أهمية بالنسبة لك".⁽¹⁾

في حين نجد الأستاذ والباحث "عليان مصطفى" يعتبر إدارة الوقت أنّها: "الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من الوقت، في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف".⁽²⁾

كذلك يذهب الأستاذ "بشار الوليد" في تعريفه لإدارة الوقت أنّها: "عملية الاستفادة من الوقت المتاح، والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل".⁽³⁾

ويميز الأستاذ "قاسم القيروتي" بين تصورين لمفهوم إدارة الوقت: "إدارة الوقت بكفاءة وإدارة الوقت بفعالية، فالتصور الأول يقصد به تحقيق الأهداف بأقصر وقت ممكن، أما الفعالية في إدارة الوقت فتعني استخدامه لتحقيق الأهداف، التي تتفق وأولويات المدير".⁽⁴⁾

كذلك يتصور الأستاذ "شوقي عبد الله" إدارة الوقت بأنها: "استخدام الأسلوب العلمي في التعامل مع الوقت، واستخدامه وإدارته كما تدار الموارد الأخرى التي تملكها المنظمة".⁽⁵⁾

أما الأستاذ "النعمي" فيؤكد على أن غدارة الوقت هي: "ملاحظة وتسجيل الوقت المطلوب لأداء أو إنجاز مهمة ما، وبمستوى أداء معين".⁽⁶⁾

(1) London Business School : **Successful time management**, edition London Busniss School press, London, 2010, p10.

(2) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2007، ص315.

(3) بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2009، ص63.

(4) محمد قاسم القربوني: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط4، 2003، ص282.

(5) شوقي عبد الله: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2006، ص48.

(6) جلال محمد النعمي: دراسة العمل، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2004، ص154.

كما يعتبر الأستاذ "أحمد بطاح" الذي عبّر عن موضوع إدارة الوقت من خلال الحالة التي يمر بها الإنسان في بيئة العمل: "حالة ذهنية وسلوكية تقود الإداري إلى تصنيف أولوياته".⁽¹⁾

كما يعبر عنها الأستاذ "أبو النصر مدحت" بأنها: "العملية المستمرة لتحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة".⁽²⁾

أما الباحث "بيبر Bieber" فيركز على تقديم مفهوم لإدارة الوقت باعتبارها: "إدارة الأمان safety managent لأنّ الاستخدام الكفء للوقت يبعد المدير والإدارة عن المخاطر".⁽³⁾

في حين نجد الباحث: "مارش Marsh" قد عرّفها بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل".⁽⁴⁾

أما الباحث والإقتصادي "ماسي جوزيف Massie Joseph" فيعتبرها: "فن ترشيد وقت المدير، من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت، ووضع الأولويات، إلى جانب استخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".⁽⁵⁾

أما الاستاذة والباحثة "بريجيت Brigitte" فتعتبر إدارة الوقت: "الاستخدام الفعال للوقت، من خلال الوعي بالماضي والحاضر والمستقبل، وخاصة في المواقف والإدراكات التي تساعد على القيام بالمهام والمسؤوليات المحددة للعامل".⁽⁶⁾

(1) أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق (عمّان) الأردن، 2007، ص35.

(2) مدحت أبو النصر: إدارة الوقت، المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، ط3، 2015، ص63.

(3) أيميت ماكفرلاند: ترجمة محمد عبد الله: إجراءات السكرتارية، معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، ط1، 1991، ص125.

(4) خالد المشهداني، رائد العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال، من منظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2013، ص306.

(5) Massie Joseph : **Essentials of Management** prentice, hall, newjersey, 1987, p95.

(6) Brigitte J.C Claessens: **perceived control of time and personal effectiveness at work**, printed by print service technische university Eindhoven, Netherlands, 2004, p19.

كما يحددها الأستاذ "الخالدي" في معجم الإدارة بأنها: "إدارة الوقت تعني الاستغلال الأمثل للوقت، من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة، وفق الخطط المرسومة.⁽¹⁾

وفي الأخير نورد ما توصل إليه مجموعة من الباحثين في تعريفهم لإدارة الوقت وهم "مارتين ماك جويناس Martin Mc Guinness" و"أولانيان Olaniyan" و"كليمان Glickman" فمارتين يعتبرها: "عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل الأعمال، بهدف تحقيق فعالية عالية في استغلال الوقت؛ لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية محددة.

أما "أولانيان" فيحددها بأنها: "الطرق والوسائل التي تعين الفرد على تحقيق أهدافه، وخلق حالة من التوازن بين الواجبات والرغبات والأهداف".
في حين يستخلص "كليمان" أنّ إدارة الوقت هي: "تخطيط استخدام الوقت، وأسلوب استغلاله بفاعلية".⁽²⁾

تحديد المفهوم الإجرائي : لتحديد المفهوم الإجرائي سنقوم بوضع مجموعة من المفردات الواردة في التعاريف السابقة في جدول، وحساب تكراراتها ونسبها المئوية، بعدها نقوم باختيار ثلاثة عبارات الأكبر نسبة بين العبارات الموجودة، مع ما لحظناه خلال الزيارات الاستكشافية من واقع ميدان البحث، وعليها نحدد المفهوم الإجرائي والجدول رقم (01) يبين ذلك.

(1) الخالدي بدر شهاب: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2011، ص 56.

(2) أحمد الشيايب، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2011، ص 141.

الجدول رقم (01) : يوضح الخصائص البنائية لمفهوم إدارة الوقت :

النسبة %	العدد	المفردات
10 %	5	تحديد أهداف وألويات العمل
36 %	18	العملية التي من خلالها تحدد كيفية استخدام الوسائل والأساليب للاستفادة من الوقت
22 %	11	عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والسيطرة على مضيعات الوقت
12 %	6	أداء الأعمال بالشكل الصحيح
4 %	2	إدارة الذات
12 %	6	الاستخدام الفعال للموارد بما في ذلك الوقت
4 %	2	استعداد نفسي للاستفادة من الوقت
100%	50	المجموع

بالنظر إلى تكرارات العبارات المستخدمة في التعريفات التي قدمها الباحثون، والمعبّر عنها في الجدول رقم (01) والشكل رقم (02) وبالنظر إلى واقع المؤسسة المينائية بسكيكدة من خلال ما لحظناه واستخلصناه من ميدان البحث، تستخدم الدراسة الراهنة التعريف الإجرائي التالي لإدارة الوقت:

الشكل رقم (02) يوضح الخصائص البنائية لمفهوم إدارة الوقت:



عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والسيطرة على مضيعات الوقت؛ باستخدام مجموعة من الوسائل والأساليب، قصد الاستفادة والاستخدام الفعال للموارد المتاحة للمؤسسة بما في ذلك الوقت.

بعد تحديدنا للمفهوم الإجرائي لإدارة الوقت، فإنّه من الأنسب تقديم نظرة والخلفيات عن هذا المورد ومختلف مراحل تطوره.

1- ماهية الوقت: لتحديد ماهية الوقت لابد من الإشارة كيف بدأ الإنسان الاهتمام بهذا العنصر منذ بداية تواجده على هذه المعمورة إلى يومنا هذا.

أ- البداية والإستعمال:

اهتم الإنسان بالوقت من خلال ملاحظته للظواهر الطبيعية التي تحدث بانتظام فاعتمد في تنظيم حياته⁽¹⁾، وكان الوقت وما يزال موضوعاً حيويًا شغل الفكر الإنساني عامة، وذلك أن الأمم المتحضرة إهتمت به من قديم الزمان، وقد سجل العلماء من قدماء المصريين والبابليين، الذين يذكر المؤرخون أنهم أول من قسم اليوم إلى أربعة وعشرين ساعة، والساعة إلى ستين دقيقة والدقيقة إلى ستين ثانية، والكلدانيين والرومان وغيرهم في نظرياتهم المختلفة، ونتائج حساباتهم في نظم راسخة أطلقوا عليها التقاويم، وكانت أغلب

(1) كولن ولسون: فكرة الزمن عبر التاريخ، ترجمة فؤاد كامل، عالم المعرفة، الكويت، 1990، ص 80.

البواعث لتلك المحاولات معيشية وتعبدية في بدايتها، ثم وظفت لأغراض التنقل والسفر والتجارة وغيرها من مجالات الحياة اليومية آنذاك.⁽¹⁾

وفي العصر الحديث ويا انتشار خطوط السكك الحديدية، نجمت بعض المشاكل نتيجة لهذه الاختلافات في التوقيت، حيث أنّ القطارات التي تتقابل في المدينة كانت في بعض الأحيان تتحرك في أوقات مختلفة.⁽²⁾

وفي سنة 1883م طبقت السكك الحديدية في الولايات المتحدة، وكندا نظاماً للوقت القياسي*، تلتها في السنة الموالية 1884م عقد مؤتمر دولي في واشنطن، لبحث النظام العالمي للتوقيت القياسي، وتم اختيار دائرة الطول التي تمر بالبلدة الإنجليزية غرينيتش لتكون دائرة الطول الأولى، وتستخدم اليوم جميع الدول تقريباً الوقت القياسي، ويتبع قليل من البلدان الصغيرة وبعض المدن توقيتاً يختلف ببضع من الساعات عن الوقت القياسي.⁽³⁾

ب- تعريف الوقت:

(1) **لغة:** ارتبط مفهوم الوقت في اللغة بجملة من الكلمات والمفاهيم التي تستخدم للإشارة والدلالة عليه، كالتقويم والتوقيت والزمان والدهر⁽⁴⁾، غير أنّ هناك اختلافاً جوهرياً عند استعمال كل مفهوم على حدا، فالتقويم هو للإشارة إلى كل سنة أو شهر وبدايته ونهايته وأيامه، أما التوقيت فهو مقابل لحركات عقارب الساعة، الذي يقسم إلى اثنتي عشر وحدة زمنية، سميت كل منها بالساعة، أما الزمن فمحدد بالمدة أما الدهر لا ينقطع، والزمن

(1) سليمان عبيدات ومحمود الكيلاني: كيفية إدارة الوقت لدى مدير الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ع1، المجلد 24، 1997، ص 17.

(2) Eviatar Zerubavel : *La standarization du temps, une perspective socio-historique in politix*, vol: 03, n:10, 1990, pp21-32.

* الوقت القياسي: نظام زمني عالمي يقسم العالم إلى 24 نطاقاً زمنياً توقيتياً، يبلغ عرض النطاق الواحد 15 درجة طولية، ويبلغ الفرق بين النطاقات المتجاورة ساعة واحدة بالضبط، وفي داخل كل نطاق تظهر جميع الساعات نفس الوقت باستثناء التوقيت المحلي.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر: *الإدارة الفعالة للوقت*، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص7.

(4) Abderrazek guessoum : *L'idée du temps dans la pense arabe contemporain*, (études des origines, Des influences et des parallelisimes), librairie al Bassair, Alger, 2005, p 12.

أعم من الوقت كما جاء في لسان العرب، لعنصر الوقت "الوقت مقدار من الزمن المعلوم".⁽¹⁾

(2) **إصطلاحاً:** من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم معين للوقت، وبشكل عام يرتبط مفهوم الوقت اصطلاحاً بوجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، فقد عرّفه "إسحاق نيوتن **Isaac Newton**" بأنه: "شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع والاتساق نفسه، بصرف النظر عن أية عوامل خارجية".⁽²⁾

في حين عبّر عنه "ألبرت أينشتاين **Albert Einstein**" بقوله: "كل جسم مرجعي ذي علاقة زمنه الخاص به، ومن دون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه".⁽³⁾ من خلال هذا التعريف الذي قدمه أينشتاين للوقت، جاء الارتباط ما بين الإنسان والآلة والزمن، في ثلاثية العلاقة متعددة الأطراف، والتي تظهر أهمية الوقت والزمن باعتباره عنصراً فاعلاً في الوجود.

كما حاول الأستاذ "مالك بن نبي" تحديد عنصر الوقت من خلال مفهومه الوظيفي "**temps travaille**" الذي يقوم فيه الفرد بتقييم الأعمال، التي أنجزت في ظل فترات زمنية معينة.⁽⁴⁾

فهو بذلك يعبر عن الوقت بالمدة التي يقضيها الفرد، في إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليه، سواء كان ذلك قياساً بالأيام أو الساعات، أو ما يعرف بوقت العمل.

(1) ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت (لبنان)، ط3، ج 13، 1956، ص107.

(2) ياسر خالد سلامة: إدارة الوقت علم وفن وأخلاق، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ط1، 2015، ص15.

(3) محسن الخضيرى: الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2000، ص15.

(4) لحرش موسى: إستراتيجية البناء الحضري للعالم الإسلامي في فكر مالك بن نبي، منشورات جامعة عنابة الجزائر، 2006،

ولعل ما تجدر الإشارة إليه، أنّ الوقت باعتباره من الموارد المتاحة للأفراد في المجتمعات، فهو أيضا من الموارد المتاحة للمؤسسات الموجودة في هذا المجتمع، ومن الطبيعي أن يكون لهذه المؤسسات أهداف محددة، تسعى لتحقيقها من خلال تكريس واستغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة لديها بما فيها الوقت.

فالوقت يعتبر من أهم عناصر أو مقومات الإنتاج الأساسية، وتعتبر اتجاهات الأفراد في مجتمع معين نحو الوقت وأهميته، وكيفية استغلاله وإدارته أحد العناصر الأساسية للبيئة الثقافية، كما أنّه يمكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما، من خلال اتجاهات أفرادها وتقديرهم لأهمية الوقت.

ج- المدلول الفلسفي للوقت: ما هو الوقت؟ وكيف نحس به؟ وهل هناك وقت مجرد ووقت مطلق؟ وهل هناك معنى لكلمة الوقت؟ إذا لم يكن هناك من يحدد الوقت؟ وما علاقة الوقت بالمكان؟ ولماذا يختلف إحساسنا وتقديرنا للوقت من حالة إلى أخرى؟ وهل الوقت يسير في خط مستقيم؟ أم يأخذ الشكل الدائري أم له أشكال أخرى؟ كل هذه الأسئلة شغلت فكر الفلاسفة منذ القديم وحاولوا وضع إجابات لها: فبدءا "بأرسطو Aristote" الذي يعتبر الوقت بأنه: "تعداد وحساب الحركة". (1)

ثم جاء من بعده "إسحاق نيوتن Isaac Newton" واعتبر عنصر الوقت بأنه: "شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه، بصرف النظر عن أية عوامل خارجية". (2) لذلك نجده يميّز بين نوعين من الوقت :

- زمن مطلق حقيقي رياضي؛ يتدفق متكافئا بدون اعتبار كشيء خارجي، وتدفقه بانتظام وللأمام مستقلا عن أية آلة زمنية.

- زمن نسبي ظاهري؛ عادي ومشترك، زمن يحسن وتقاس ديمومته عن طريق الحركة التي تستخدم بشكل عام ومشترك بدلا من الزمن الحقيقي، أي يقاس بالآلات الزمنية. (3)

(1) محسن الخضيرى: مرجع سابق، ص 15.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق، ص 09.

(3) اميل توفيق: الزمن بين العلم والفلسفة والأدب، دارالشروق، القاهرة (مصر)، 1982، ص 84.

في حين يرى "كانط Immanuel kant" أنّ الوقت: "ليس شيئاً موضوعياً قائماً بذاته، وأنّه يعود في الأساس لأداء العقل".⁽¹⁾

في نفس السياق حاول "بيار جانيه pierre janet" الفيلسوف وعالم النفس الفرنسي تعريف الوقت، من خلال ربطه بالحالة النفسية والشعورية التي يعيشها الإنسان: "لا يمكن إحياء الماضي، إلا بتقييده بحالة شعورية حاضرة بالضرورة".⁽²⁾

لعل ما يذهب إليه بيار جانيه، هو أنّ الإنسان إذا أراد التعبير عن فترة أو وقت عاشه يجب عليه معاودة وضع هذه الذكريات في أحداث فعلية، فلا ذكريات دون شعور حيوي على حد تعبيره.

قد تختلف تعريفات الفلاسفة ونظرتهم لعنصر الوقت، بناءً على اختلاف مذاهبهم ومدارسهم واتجاهاتهم (الواقعي، المثالي) و(التجريبي، العقلي) إلا أنّ معظمهم يتفقون على أنّ الوقت كان ولا يزال العنصر المهم في حياة الإنسان، وقد أكد هذا الأخير ذلك على مر العصور والأزمان، وليس أدل على ذلك من إنجازاته العظيمة التي حققها، فقد استغل وقته في البناء والبحث التقني، فسن القوانين وتقدم في مجالات العلوم، التي تركت أثراً في تقدم المجتمعات كما نختتم بتساؤل طرحه "بنجامين فرانكلين Benjamin Franklin" هل أنت تحب الحياة ؟ إذن لا تبدد الوقت؛ لأنّ الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة".⁽³⁾

د- المدلول الاقتصادي للوقت: ينظر الاقتصاديون إلى الوقت، باعتباره الوسط الذي تزداد فيه الأنشطة الإنسانية، وبخاصة الأنشطة الاقتصادية، لذا أصبح الوقت رمزا لإنتاج الثروة ومدخلا من مدخلات الإنتاج، نظراً لأنّ أي نشاط اقتصادي أصبح يقاس بعدد الساعات التي تستثمر لإنتاج سلعة معينة.

(1) حنا نصر الله: مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 1998، ص 82.

(2) غاستون باشلار، ترجمة خليل أحمد خليل: جدلية الزمن، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت (لبنان)، ط3، 1992، ص47.

(3) يوجين جريسمان: فن إدارة الوقت، كيف يدير الناجحون وقتهم، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية (أمريكا) توزيع دار المؤتمن، الرياض (السعودية)، 1998، ص 135.

فمن المنظور الاقتصادي يمثل الوقت أحد الموارد الهامة، التي يجب أن تستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أي مجتمع.⁽¹⁾

يسود في وقتنا الراهن مقولة أن الوقت هو المال، وهي لصاحبها "فرانكلين Franklin" فالوقت الذي يضيع دون إنتاج هو في حقيقته وقت غير منتج، ونظرا لتغيير طبيعة ومعالج المنافسة بشكل يركز على كسب رضا العملاء وولائهم، تتجه معظم المؤسسات إلى التركيز على تحسين خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الخدمات، فظهر بعد ذلك منظور جديد يركز على البعد الاقتصادي للوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح، واستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع مستوى اداء الأفراد، أو من ناحية الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العلماء.

هـ - المفهوم الإداري للوقت: لما كانت الإدارة لا تعمل في فراغ، بل تمارس عملها في إطار محدد، فإنها تعتمد على عناصر محددة، من أجل القيام بهذا العمل ومنها الوقت، لهذا ارتبط مفهوم الوقت بالعمل الإداري.

إن المفهوم المعاصر للإدارة؛ يعني حسن استثمار الوقت وإدارته بفعالية، لمواجهة الواجبات والمتطلبات الحياتية، فالوقت أحد أهم الموارد الأساسية في مجال الأعمال (الموارد المعلومات، الأفراد، الموارد المادية) فمن أدار وقته بشكل فعال، فهو يدير حياته ونفسه وعمله، ويعبر عن ذلك الباحث "بيتر دروكر Peter Ducker": "الوقت أهم وأنذر موارد المدير، ومن لم يستطع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر".⁽²⁾

كما عبّر علماء الإدارة على كيفية استغلال الوقت، باعتبارها المعيار الأساسي للحكم على نجاح إدارة أية مؤسسة، وفي هذا الصدد يقول "فرانسيس بيكون Francis Bacon": "الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع".⁽³⁾

(1) نهلة عبد القادر طه: تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة (مصر)، 1996، ص 27.

(2) Peter Ducker: **The effective Executive**, harper and row publisher, New York, 1966, p224.

(3) Alexander roy: **commonsense time management**, Amacon, New York, 1992, p 69.

فالإدارة تسعى إلى تنسيق الجهود، لاستغلال الموارد المتاحة بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة في حدود الوقت المتاح، وعليه فالعمل الإداري محكوم بالوقت، ولا فائدة من تحقيق الأهداف إذا تجاوزت الوقت المحدود لذلك.

لذا فالعامل داخل أي تنظيم مجبر عن الحرص في تعامله مع الوقت، وهذا لا يكون إلا من خلال فهمه، واستشعار أهمية الاستعداد التام لاستغلاله بأكبر وسائل ممكنة.

إضافة إلى ما عرضناه من تعريفات الباحثين للوقت من زوايا مختلفة، نقدم كذلك في الجدول الموالي تعريفات أخرى لباحثين من زوايا ورؤى مغايرة:

جدول رقم (02) يوضح: تعريفات الباحثين للوقت:

الباحث	تعريفه للوقت
Schaeffer Jocke	الوقت هو المورد الذي يملكه الجميع بالتساوي، لكن هو أيضا من الأشياء الأكثر قيمة والتي لا تعوض، والتي نفقدها بسهولة إذا لم نحسن استغلالها. (1)
Grottfrie Ziebnitz	الوقت بسهولة هو ترتيب الأحداث وليس كيان في حد ذاته. (2)
Atkinson Philip	الوقت هو الموارد الدقيقة والمحدودة، وهو يشكل قيد الإداريين. (3)
Onken William	هناك نوعان من الوقت يستخدمها المديرون في نشاطاتهم اليومية: الوقت المهني مخصص لفعل الأشياء، والوقت الذي تسيّره والذي نضمن من خلاله أننا قمنا بالفعل. (4)
Sylvie Lainé	الوقت هو الحياة لا يمكن أن نضيعه، بسبب كونه أعلى من الذهب وهو ليس ملك للأشخاص، ويعطي حيوية لحياتنا. (5)
Taylor تاييلور	الوقت هو العنصر الأكثر عنادا وممانعة في حياتنا. (6)

(1) Lothar Seiwert : **Du temps pour l'essentiel, Vous déterminez ainsi votre réussite par une planification conséquente du temps et une méthode de travail efficace**, éditions d'organisation, paris, 1991, P334.

(2) Ziebnitz Grottfried : **sur l'origine radical des choses**, édition Hatier, paris, 1984, p43.

(3) Philip Atkinson: **Gestion du temps du travail**, édition eyrolles , paris , 1989 , p188.

(4) William Onken: **managers gérez votre temps**, afnor , paris , 1984 ,p188.

(5) Sylvie lainé: **maitriser la gestion de son temps en quatre semaine et 85 questions - réponses** , les éditions DEMOS, paris,2010 , p208.

(6) أنس شكشك: مرجع سابق، ص174.

2- أهمية الوقت:

نظرا للاختلافات الفردية الكبيرة بين أبناء المجتمع الواحد، فضلاً عن الاختلافات الواضحة بين مجتمع وآخر، فقد برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم الوقت وأهميته وقيّمته، ففي المجتمعات المتقدمة على سبيل المثال: نجد اهتماماً وعناية أكبر بعنصر الوقت، وحرصاً على كيفية توزيعه واستغلاله، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة، ويقل هذا الحرص والاهتمام العناية في المجتمعات النامية، أو الأقل تقدماً بشكل عام، ومن الأهمية بمكان في هذا المجال، تحديد الفترة التاريخية عند عمل المقارنات أو توضيح الاختلافات بين المجتمعات المتقدمة، والأقل تقدماً في كيفية نظرتها للوقت فالظروف البيئية التي كانت موجودة قبل عشرين عاماً في إحدى الدول النامية، لا يمكن أن تبقى كما هي في وقتنا الحاضر، ولا شك في أنّ هناك تغيرات اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية هائلة، خاصة في مجال المواصلات والاتصالات والمستوى التعليمي والصحي وغيرها من المجالات، قد أخذت دورها وأحدثت تأثيرها على مفاهيم وسلوكيات وممارسات الأفراد في هذه الدول، وعلى نظرتهم إلى الوقت وحرصهم عليه واهتمامهم به.

ويمكن أن نوجز أهمية الوقت سواء بالنسبة للأفراد أو المجتمعات أو المؤسسات في النقاط التالية:

- أنّ أهمية الوقت تتبع من أهمية الحياة التي نعيشها، فحفظه حفاظاً لها وهدره هدرًا لها لذلك كانت إضاعة الساعات تلو الساعات هي إضاعة لعمر الإنسان.
- إنّ الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر، لكنها بالنسبة للإنسان الفعّال لحظات تنبض بالحيوية والنشاط والإنجازات المميزة، أما بالنسبة لغير الفعّال فما هي سوى لحظات جامدة، لا أثر لها بعد مضيها إلا الحسرة.
- الوقت لا يثمن بأيّ مادة ولا يملك الإنسان أثمن منه، لأنّ أجزاءه من أيام وأشهر وأعواماً تشكل عمر الإنسان، وأنّ إهدار الوقت إهدار للحياة.

- للإنسان المقدرة على الإفادة من وقته، فجميع المصالح تتأسس من اغتنامه، فهو وعاء لكل عمل وهو ميدان لكل عطاء.⁽¹⁾

لعل ما نستخلص من خلال عرضنا لأهمية الوقت، أنّ الحرص على عنصر الوقت وترشيد استخدامه، يعد من سبل تقدم المجتمعات الإنسانية، فقليل من الدول التي تحرص شعوبها على احترام الوقت، وليس صدفة أنّ تلك الدول هي أكثر تقدماً، وأنّ هناك بالفعل ارتباط واضح بين مدى التخلف الذي تعانيه دول، وبين نسبة ضياع الوقت لديها، أو بتعبير آخر من بين العوامل التي يمكن أن تفرّق بين التقدم والتخلف بين المجتمعات، هو نظرتها للوقت وكيفية استغلاله، وتبرز أهمية الوقت كبعد من أبعاد الزمن، لارتباطه بكافة مجالات الحياة، إذ أهمّ بعدين في وجود الإنسان هما: الزمان والمكان.

ونظراً لكون عنصر الوقت ذا قيمة (valeur) عالية ومورد نادر، لا بد أن يستخدم ويستغل بفعالية أكبر، ولتحقيق ذلك لا بد من إيجاد نوع من التوافق، بين ما هو متاح من الوقت والأنشطة المراد إنجازها، ونظراً لأنّ الوقت يمثل أحد الأبعاد الرئيسية التي تحدد كفاءة التنظيم، ويمثل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، فهو من الموارد النادرة والثرينة لأيّ تنظيم، ونظراً لحاجة المؤسسات لاستغلال مواردها بشكل فعّال، لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فلا بد أن تستغل وقتها أيضاً بطريقة فعّالة كأحد هذه الموارد المتاحة. إنّ الوقت انطلاقاً من أهميته، يعد من أهم الموارد المتاحة لأيّ مشروع أو أية مؤسسة، لكونه وعاء لكل عمل وكل نشاط، الأمر الذي يجعله رأس مال حقيقي (سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات).

مما سبق نستنتج أنّ المؤسسة الساعية إلى تحقيق النجاح والتميز، لا بد لها من النظر إلى الوقت على أنّه مورد أساسي ومهم، باعتبار فعّالية إدارته واستغلاله يعدّ الأداة الرئيسية التي تمكننا من كسب مزايا تنافسية، وإدامتها في بيئة الأعمال الحالية.

(1) محمد أمين شحادة: إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، السعودية، ط1، 2005، ص44.

3- خصائص الوقت:

يعتبر الوقت من الموارد والعناصر المتاحة لجميع الافراد بالتساوي، لكنه أكثرها هدرا وأقلها استغلالا، وقد يكون السبب في ذلك عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة عن سوء استغلاله، أو بالأحرى عدم معرفة قيمته، وقصد توضيح ذلك يجب أن نتطرق إلى أهم خصائص هذا العنصر، حتى تتشكل لدينا صورة عن حقيقته ومكانته، بالنسبة للفرد أو المجتمع أو المؤسسة، ولإبراز ذلك ستعرض أهم خصائصه في النقاط التالية:

- لا يمكن تخزينه.
- لا يمكن إحلاله.
- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية والعملية الإنتاجية.
- لا يمكن شراؤه أو بيعه أو سرقة أو استعارته، وكل ما يمكن أن يفعله الفرد هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك بنفسه أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة وستون دقيقة لكل ساعة وهكذا.
- يعتبر الوقت موردا يملكه جميع الناس بالتساوي، حيث أن كل واحد منهم يملك أربعة وعشرون ساعة في اليوم.⁽¹⁾
- بالإضافة إلى هذه الخصائص لعنصر الوقت، يضيف باحثين في مجال الإدارة الخصائص التالية:

- الوقت أندر الموارد والعناصر المتاحة للفرد، وأنفسها على الإطلاق.
- الوقت هو العنصر الوحيد غير القابل لعملية الاسترجاع، فإن أنفق فلن يعود.
- الوقت يزيد من أهمية أي نشاط أو أي تصرف بشري.
- إن نجاح أي نشاط إداري معين، لا يقاس بحجم الوقت المنفق لتنفيذه بقدر قياسه لمدى كفاءة وفعالية المدير، في استخدامه للوقت أو إدارته له.⁽²⁾

(1) مؤيد الفضل: المنهج الكمي في إدارة الوقت، دار المريخ للنشر، الرياض (السعودية)، 2008، ص25.

(2) عبد الناصر محمد حمودة: دليل المدير العربي لإدارة الوقت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2003، ص08.

إنّ عنصر الوقت انطلاقاً من خصائصه، يعد من أهم الموارد المتاحة لأي مشروع أو أية مؤسسة، لكونه وعاء لكل عمل وكل نشاط، الأمر الذي يجعله رأس مال حقيقي لكل فرد أو مؤسسة أو مجتمع.

انطلاقاً مما سبق نستنتج أنّه يوجد عدة سمات مميزة للوقت، تمثل في الواقع تحديات بالنسبة للأفراد، فعلى غرار باقي الموارد الأخرى المتاحة للمشروع يشكل الوقت عنصر نادر وقيم، وهو ما يستلزم على كل من اراد النجاح والتميز، الحرص الشديد على استغلال كل دقيقة بل كل ثانية متاحة له.

4- أنواع الوقت:

الزمان والمكان هما البعدان الرئيسيان للوجود، فالأول هو البعد الذي تتغير فيه الأشياء والوقت هو الذي يجعل التغيير ممكناً، حيث لا نستطيع أن ندرك الوقت بدون تغيير، وفي الواقع فمفهوم المكان من المفاهيم الساكنة، أما مفهوم الوقت فهو من المفاهيم الديناميكية التي لا غنى عنها في دراسة التغير والنمو والتطور، ويصنف الباحثين الوقت إلى أنواع وكل نوع إلى مجالات، فنجد الباحث " جودلو Goudlou " قسم الوقت إلى أربعة أقسام:

4-1 الوقت الإبداعي: (Preparatory time): يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقييم مستوى الانجاز ويلاحظ أنّ كثيراً من النشاطات الإدارية تمارس خلال هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقييم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي، بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية، تضمن فعالية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

في حين يوجد التجديد والابتكار والإبداع نحو توفير الوقت، ومعرفة كيفية توليد الأفكار وتقديم الاقتراحات من أجل خلق أفكار بسرعة أكبر.⁽¹⁾

(1) ليستر آربيئل: إدارة الوقت، المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، ترجمة محمد نجار، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1999، ص 170.

4-2 الوقت التحضيري: (preparatory time): يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل، ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من الوقت، نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية.⁽¹⁾

4-3 الوقت الإنتاجي: (productive time): يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل، الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير في الوقت التحضيري، فالمعروف أنّ الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فإذا تبين أن كثيرا من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المؤسسة، فإنّ ذلك يعني أنّ هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معا، من هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت، ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- وقت الإنتاج العادي؛ أو غير الطارئ أو المبرمج.

- وقت الإنتاج غير العادي؛ أو الطارئ أو غير المبرمج.⁽²⁾

4-4 الوقت الغير مباشر أو العام: (over head time) : يخص هذا النوع من الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المؤسسة، وعلى علاقتها بالغير، كمسؤولية للمؤسسة الاجتماعية؛ وارتباط المسؤولين بالمؤسسات بجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع.⁽³⁾

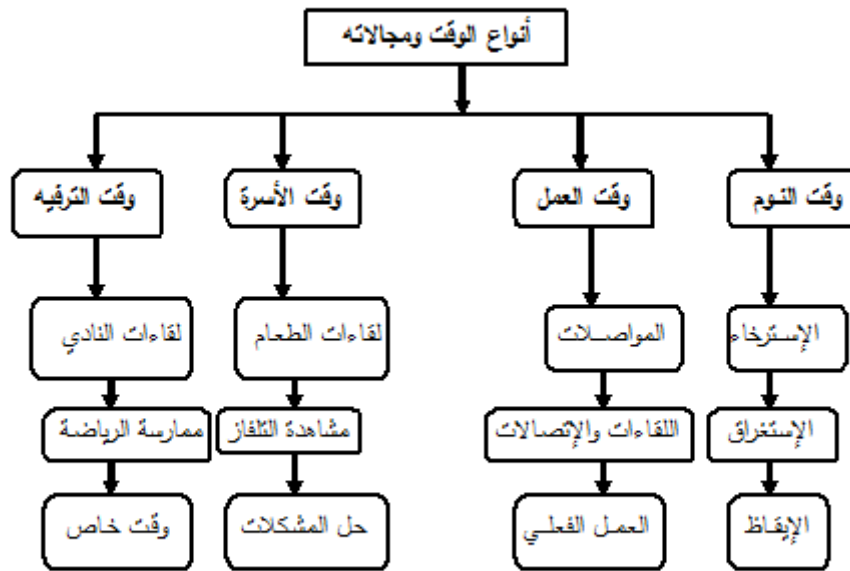
ولما كان الوقت متعدد الأنواع رغم كونه أصل واحد، فهو مثل الشجرة لها جذع وفروع وأوراق، ومن ثم فإنّه من الضروري معرفة مجالات الوقت، والتي يظهر لنا الشكل التالي:

(1) نعيم إبراهيم الظاهر : مرجع سابق، ص25.

(2) ياسر خالد سلامة: مرجع سابق، ص20.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر : مرجع سابق، ص26.

الشكل رقم (03) يبين: أنواع الوقت ومجالاته:



المصدر: ياسر خالد سلامة: إدارة الوقت علم وفن وأخلاق، مرجع سابق، ص 22.

لعل ما نلاحظه من خلال هذا الشكل الذي يوضح أنواع الوقت، أنّ هذا الأخير لديه مجالات رئيسية ينفق فيها، كوقت النوم والعمل ووقت الأسرة والترفيه، وأخرى فروع من المجالات سنحاول عرضها.

- **المجال الأول: وقت النوم:** وهو وقت ضروري ولازم للإنسان وصحته، ولا يستقيم توازن الإنسان النفسي والعصبي والجسماني إلا به، ويتم تقسيم وقت النوم باختلاف المرحلة العمرية التي يمر بها الفرد، أي من الطفل إلى المراهق إلى الناضج إلى الكهل، كما أنّها تختلف في هذا النطاق.

فالتدريب على فن الاستفادة القصوى من ساعات النوم، وتقليل وقت الاسترخاء والإفاقة، وجعل الجسم أكثر قدرة على إعادة بناء ما تم هدمه، وإصلاح ما تم إفساده واستعادة الحيوية، ومعالجة التعب والإجهاد واستخدام الرياضة البدنية، كل هذا وغيره يقلل من ساعات النوم، ومن الوقت المخصص له بالنسبة من فرد إلى آخر، ومن بلد إلى آخر كما تختلف عادات النوم وميعاده وساعاته وممارسته، إلا أنه لا بد من وجوده.⁽¹⁾

(1) محسن الخضري: الإدارة التنافسية للوقت، مرجع سابق، ص 95.

- **المجال الثاني: وقت العمل (الذروة):** هو الشغل الشاغل الذي يستغرق حياة الإنسان فالإنسان ولد ليعمل وليمارس نشاطاً، ومن خلال هذا النشاط يكسب رزقه، ويعتمد أهميته ويحقق ذاته، ولما كان وقت العمل يزداد مع تزايد المسؤوليات والأعباء، فإنه يتعين دراسة هذا النوع من الوقت وتحليل جوانبه، ومعرفة أبعاده ومما يتكون ويتركب حيث يمكن تقسيم هذا النوع من الوقت إلى ثلاثة أجزاء: وقت المواصلات، وقت اللقاءات والاتصالات، ووقت العمل الفعلي.

- **المجال الثالث: وقت الأسرة:** وهو الوقت الذي يقضيه الفرد مع أسرته، يتبادل فيها الحوار، وهذا الوقت يتكون من ثلاثة أجزاء: وقت لقاءات الطعام وتناول الوجبات مع الأسرة، ووقت مشاهدة التلفزيون، ووقت مخصص لحل المشاكل الأسرية.

- **المجال الرابع: وقت الترفيه والاستمتاع (الحر):** يحتاج الإنسان للترويح عن نفسه حتى لا يقع ضحية للقلق، والضغط الاضطراب والشد العصبي، ومن ثم فإنه يمارس هوايات متعددة، قد يختار واحدة منها تستغرقه بالكامل، أو قد يختار أكثر من واحدة وفقاً لقدراته، وما لديه فعلاً من وقت متاح لممارسة هذه الهوايات.⁽¹⁾

إن تعدد أنواع الوقت ومجالاته، جعلت من هذا العنصر صعوبة في التعامل معه، فمع إمكانية توقع مقدار الوقت، فإنه يصعب التحكم فيه، ومع أنه لا يمكن استرجاعه، فإننا نعتقد أننا قادرون على تعويضه، ومع أن سرعته ثابتة ومحددة، فإنه يبدو عادة أنه يضيع من أيدينا، ونجده بطيئاً جداً أحياناً أخرى، وأكثر ما يحيرنا هو أنه برغم كل شخص يشكو من قلة الوقت، فإننا جميعاً نملك كل الوقت الموجود معنا.

كما قام الباحثان: **"جريل ولوريدون Leridon et Jardel"** بالتمييز بين ثلاثة أنواع للوقت هي: الوقت الخطي، الدوري، الأسطوري.⁽²⁾

في حين قام الباحثان: **"ريزو وأدريسكول Rizzo et Odriscoll"** بإجراء مقارنة بين مفهومين اقتصاديين للوقت وهما: الوقت الخطي والوقت الغير متجانس، فالوقت الخطي لا

(1) محمد يوسف المسيليم: التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، مطبوعات جامعة الكويت (الكويت) 1988، ص95.

(2) Laviret bach: **temps et science de gestion**, économique, paris, 2002, p18.

يمكن قياسه بل نحسه فقط، كما أنّه يؤثر على سلوك الأفراد وقد سماه "برغسون" بالإحساس الداخلي للمدة، أما الوقت الغير متجانس فيتميز بعدم التجانس والتقاطع، ويبرز أثره على سلوك الفرد وتصرفاته، ويمكن قياسه كميًا.⁽¹⁾

وعموما فإنّ معظم تقسيمات الباحثين للوقت، تتراوح بين اتجاهين أساسيين: اتجاه يعتبر الوقت حقيقة موضوعية، وآخر يعتبره معطى ذاتي متعلق بالمعنى الذي نعطيه له فالوقت ظاهرة حياتية مؤكدة ذات بعدين، بعد طبيعي يتمثل في اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية وأخرى تابعة لها، وبعد اجتماعي أو ثقافي، يتمثل في نظرة الإنسان إلى قيمة الوقت وكيفية استخدامه، وهذا البعد يجعل لظاهرة الوقت مفاهيم متعددة بتعدد تقاليد وثقافة الشعوب والمجتمعات.

وإذا أراد أيّ إنسان تنظيم وقته، فيجب عليه أن يدرك أنه بصدد مواجهة نوعين من الوقت؛ وقت الذروة ووقت الخمول، أو ما يسميه الباحثون الوقت القابل للتحكم أو الغير قابل للتحكم، وهو تقسيم بناءً على المرحلة النفسية والجسمية التي يمر بها الفرد طوال يومه، وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه والآخر يصعب تنظيمه.⁽²⁾

فإذا تمكن الفرد من تحديد أوقات الذروة والخمول في اليوم واللييلة، فإنّ ذلك خطوة كبيرة، تمكنه من الاستفادة المثلى من وقته المتاح، فيوزع أنشطته بناءً على هذه المرحلتين فالأمور التي تحتاج إلى تركيز: كالخطيط للوقت وتحديد الأولويات، من الضروري أن يقوم بها في مرحلة الذروة، أما الأعمال والمهام البسيطة والروتينية، يخصص لها وقت الخمول أو ما تعرف بأوقات قلة النشاط، وهذا الأمر ينطبق على كل من وقت العمل والحياة الشخصية على السواء.

كما يجدر بنا التنويه إلى أنّ هناك أنواع أخرى من الوقت، تختلف عن بعضها البعض اختلافا جوهريا، تبعا لاختلاف الظواهر التي تشير إليها، فالوقت في الظواهر المادية

(1) Robert le Duff : *encyclopédie de loi gestion et du management*, Dalloy, paris, 1999, p1233.

(2) بشار الوليد: مرجع سابق، ص 69.

يختلف عن الوقت في الظواهر البيولوجية، وقد قسم العلماء الظواهر في الكون إلى عدة مستويات حسب درجة تعقيد كل ظاهرة على النحو التالي:

- **الظواهر المادية؛** وتشمل الهياكل الساكنة كجغرافيا الأرض، والمتحركة كالنظام الشمسي والظواهر المنضبطة الحركة كالترموسات.
- **الظواهر النباتية والحيوانية؛** وتبدأ بالخلية ثم عالم النبات، وتنتهي بعالم الحيوان.
- **الإنسان الفرد؛** وهو ظاهرة فريدة تمتاز بالتفكير المنطقي والقدرة على استخدام الرموز.
- **المؤسسات الاجتماعية؛** تتميز بوجود أعراف وعادات وتقاليده.
- **الظواهر الميتافيزيقية (ما وراء الطبيعة)؛** وتشمل الظواهر التي لا نعرف عنها شيئاً سوى ما ورد عنها في بعض الكتب.⁽¹⁾

ووفقاً لهذا التصنيف لظواهر الكون، فإنّ هناك خمسة أنواع مختلفة للوقت وهي:

- **الوقت المادي الميكانيكي:** وهو مقياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر.
- **الوقت البيولوجي:** وهو الوقت الذي يقيس الظواهر البيولوجية ونموها.
- **الوقت النفسي:** وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي، وإدراك المرء لذاته، وهو يعتمد على طبيعة الحدث أو الظرف الذي يكون فيه الفرد وكذلك حالته النفسية.
- **الوقت الاجتماعي:** وهو يختلف عن الأنواع السابقة للوقت، من حيث أنّ معاييرها هي الأحداث الاجتماعية الهامة للفرد، ويمتاز هذا النوع من الوقت بأنه ليس له أبعاد عالمية مطلقة، بمعنى أنّ لكل مجتمع ثقافته وأحداثه الهامة التي تعتبر مراجع زمنية بالنسبة له، وأنّه لا ينساب بشكل منظم أو موحد.
- **الوقت الميتافيزيقي:** وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعة.⁽²⁾

يلاحظ من خلال الأنواع السابقة للوقت، أنّ الباحثين رغم إعطائهم تقسيمات وأنواع عديدة للوقت، إلا أنّهم متفقين على أنّ الوقت مورد من الموارد النادرة والشمينة، وعنصر من

(1) عثمان فاروق السيد: سيكولوجية إدارة الوقت وبناء مهارات التفكير الاستراتيجي، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر) 1995، ص ص 13-14.

(2) معاينة عماد صليبا: إدارة الوقت، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، الأردن ، 1991، ص ص 17-18.

أهم عناصر المنافسة في عصرنا هذا، لذلك يجب علينا أن نسعى لاستغلاله بعقلانية، حتى نصل لتحقيق ما نصبوا إليه.

5- دوافع دراسة المؤسسات للوقت:

من منطلق أنّ الوقت أحد الموارد الأساسية التي تستخدم في العمليات الإنتاجية، فإنّ من الواجب العمل على إعداد الخطط التنظيمية، التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل له، خاصة بالنسبة للعمّال في مختلف إدارة وأقسام المؤسسة.

ذلك لأنّ الاستغلال الفعّال للوقت، يتطلب دراسة وتخطيطا لمختلف النشاطات ومتطلباتها الزمنية اللازمة للتنفيذ، وبشكل خاص بالنسبة للأعمال التي تتطلب مهارات وكفاءات عالية المستوى، حيث تكون تكاليف تشغيلها واستخدامها مرتفعة جدا، ومن أهم الدوافع التي تجعل المؤسسات باختلاف أشكالها تسعى إلى دراسة الوقت ما يلي:

- **تكاليف الوقت:** تختلف تكلفة الوقت من عمل إلى آخر، وذلك حسب درجة صعوبة الأعمال المراد تنفيذها ودرجة تعقيدها، حيث نلاحظ أنّ بعض النشاطات تحتاج إلى كفاءات علمية متميزة، وإلى خبرات متقدمة وممارسة طويلة، مما يؤدي إلى ضرورة دفع أجور وتعويضات عالية لهذه الفئة من العاملين، قياسا بغيرهم من العاملين ذوي المهارات المتوسطة والعادية.

ويتم عادة حساب تكلفة الوقت، في ضوء الأجور المدفوعة في الساعة واليوم والشهر حيث ترتبط تكلفة الوقت بشكل مباشر، بمستوى الإنجاز والأداء الذي يحققه العامل سواء أكانت طبيعة الوظيفة إدارية أم إنتاجية، بحيث تظهر كفاءة استخدام الوقت من خلال حساب إنتاجية العمل كما يلي:

$$\text{إنتاجية العمل الساعية} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد ساعات العمل الإنتاجية}}$$

$$\text{إنتاجية العمل اليومية} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج خلال فترة زمنية محددة}}{\text{عدد أيام العمل الإنتاجية}}$$

$$\frac{\text{إنتاج السنوي}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل السنوية}$$

حيث أنّ الاستغلال المنظم لوقت العمل، سيؤدي بالضرورة إلى زيادة كميات الإنتاج وقيّمته، وبالتالي سيقود إلى تخفيض تكلفة الإنتاج ورفع مستوى كفايته.⁽¹⁾

- **تحديد كمية ونوع الإنتاج:** إنّ استغلال الوقت بالشكل الصحيح وبالطريقة الفعّالة سيؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، بحيث يؤثر في كمية السلع ونوعيتها والوسائل المستخدمة، بالإضافة إلى طبيعة المواد الأولية وبقية مستلزمات الإنتاج، وطبيعة العلاقات القائمة بين العاملين ومشرفيهم، وبين العاملين أنفسهم أيضاً.

لذلك فإنّ النظرة الأساسية الحديثة للوقت، تؤكد أنه مورد ليس كباقي الموارد الأخرى ويجب الاستفادة منه قدر الإمكان، وهذا يتطلب من الإدارة أن تتبنى مفهوم المرونة والتطوير المستمر عبر الزمن.⁽²⁾

- **تحديد الوقت المخصص للإنتاج:** إنّ الإدارة تعد برامج وخطط، وكأفة النشاطات خلال الساعات الرسمية للعمل، وبالتالي فإنّ العامل الإداري يجب أن يلتزم بتنفيذ هذه البرامج والخطط وأن يكون قادر على ذلك.

وفي بعض الحالات قد يكون هناك خروج عن الخطط المألوفة، مما يستدعي تخصيص أوقات إضافية لمتابعة تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية، بشرط ألا يستغرق ذلك وقتاً طويلاً، لأن هذا سيؤدي إلى تخفيض إنتاجية العامل في نهاية المطاف، ويؤثر على قدراته الصحية والنفسية والعاطفية.

- **تحديد نوعية العاملين:** تعتمد الإدارة في أيّ منظمة إلى تحديد احتياجاتها من العاملين في سائر الأقسام، وبشكل واضح ودقيق، بحيث تتسجم هذه الاحتياجات مع طبيعة المنظمة، واحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وطبيعة التطور والتقدم العلمي والتقني، وذلك عن طريق تعيين وتحديد مهارات وخبرات جديدة، ورفع مستوى تأهيل العاملين لكي

(1) قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص52.

(2) علي السلمي: الإدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص126.

يستطيعوا مواكبة التقدم العلمي، ويكونوا أكثر قدرة على تنفيذ برامج المنظمة الاقتصادية وسياساتها، وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب، ويجب أن تقوم الإدارة بمراقبة نشاطات جميع العاملين وأعمالهم، ومستويات أدائهم وإنجازاتهم، وأن تسعى بشكل دائم لتشجيع وتحسين أداء العاملين، وتحفيزهم وحثهم على العمل دائماً.⁽¹⁾

- **تحديد الأجهزة المساعدة:** إنّ المنظمات في العصر الحالي، أصبحت تعتمد وبشكل كبير على الأجهزة والوسائل التقنية في سبيل تحقيق أهدافها، وخاصة فيما يتعلق بنظم المعلومات والحواسيب الإلكترونية، ونظم الاتصال، والأدوات والتجهيزات المكتبية وامتة المكاتب التي تساعد إلى حد كبير في تأدية الأعمال بفعالية.⁽²⁾

6- العوامل المؤثرة على توزيع واستغلال الوقت الخاص:

على الرغم من اقتناعنا بوجود اختلافات جوهرية بين الأفراد، في كيفية توزيع واستغلال الوقت الخاص، فهناك من النشاطات ما يمارسه الأفراد بشكل عام، وإن اختلفت نسبة الوقت التي تخصص لكل منها، مثل النوم أو الأكل وهما النشاطان الأساسيان والضروريان لإستمرار وبقاء الإنسان على قيد الحياة، وتظهر الاختلافات الواضحة بين الأفراد في ممارسة عدد من النشاطات الأخرى، ناهيك عن الوقت الذي يخصص لهذه النشاطات مثل التطوير الذاتي والمتعة الشخصية والزيارات والتنقل، وتعود هذه الاختلافات إلى عوامل عديدة تؤثر في كيفية توزيع وإستغلال الفرد لوقته الخاص ومن هذه العوامل:

- **العوامل الشخصية:** تشمل الاختلافات الفردية في الناحية البيولوجية والحالة الاجتماعية من شخص لآخر، ومن الطبيعي أن يترتب على هذه الاختلافات الشخصية اختلافات في الاهتمامات والسلوكيات والأهداف.

- **العوامل الاقتصادية:** تؤدي العوامل الاقتصادية إلى اختلافات واضحة، في توزيع ذوي مستويات الدخل العليا أو الوسطى أو المنخفضة لوقتهم الخاص، فقد يقضي على سبيل

(1) علي الخضر، محمد وتار: المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق (سوريا)، 1992، ص284.

(2) قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد، مرجع سابق، ص54.

المثال لا الحصر، شخص ما يتمتع بمستوى مرتفع من الدخل في أمور ترفيهية وقتاً أطول، مما يقضيه شخص آخر ذو مستوى منخفض من الدخل.

- **العوامل التعليمية والثقافية:** تشمل الاختلافات بين الأفراد والمستويات التعليمية والثقافية، فمن الطبيعي أن يخصص الشخص المتعلم وقتاً للقراءة والمطالعة والتطوير الذاتي أطول، مما يخصصه الشخص الأقل مستوى في التعليم والثقافة، أو غير المبالي بذلك.

- **العوامل الاجتماعية:** تشمل الاختلافات الجوهرية في العادات والتقاليد والمعتقدات، التي تسود المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، ويؤثر النظام الاجتماعي السائد بشكل عام على كيفية توزيع واستغلال الوقت الخاص، وخاصة في مجال العلاقات الاجتماعية، وفي كثير من الحالات يشعر البعض بتقييد النظام الاجتماعي السائد، نظراً لاضطراره لمسايرة النمط السلوكي المتعارف عليه، وأي تغيير في هذا النمط ولو كان قليلاً، يعتبر مخالفة صريحة للعادات والقيم المتعارف عليها.

- **العوامل الفنية:** تشمل الخصائص الفردية المتعلقة بطبيعة التخصص الأكاديمي ونوعية العمل الذي يمارسه الشخص.

- **العوامل البيئية:** تشمل اختلافات البيئات العامة التي يعيش فيها الأفراد بعضها من بعض، وما يترتب على ذلك من اختلافات في توزيع واستغلال الوقت الخاص، كتوفر المراكز الترفيهية وسهولة التنقل.⁽¹⁾

بناءً على تنوع ثقافات الأفراد في العالم وعلى مر العصور، كانت نظرة الفرد للوقت تختلف وذلك حسب ارتباطه بأحداث ومجريات حياته، فضلاً عن مقارنة سلوكيات الأفراد في مجتمع ما بنظائريهم الذين يعيشون في دولة أو دول أخرى.⁽²⁾

(1) سهيل فهد سلامة: إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، عمان (الأردن)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988، ص ص 23-30.

(2) محمد سلامة: فن إدارة الوقت، كيف تدبر حياتك وتستثمر وقتك، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2016، ص ص 91-92.

ونظرا لأهمية هذه العوامل وارتباطها بعوامل أخرى قد سبق ذكرها، فإننا نورد على سبيل المثال، مقارنة بين وجهتي نظر مختلفتين في كيفية توزيع واستغلال الوقت الخاص، بحيث تمثل وجهي النظر الأولى: البيئة الغربية ممثلة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمثل وجهة النظر الثانية البيئة العربية بشكل عام.

يبين الكاتب "جاك فينر Jack fenner" أنّ الأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية يوزعون وقتهم الخاص كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (03) يوضح: توزيع الفرد الغربي لوقته:

النشاط	الساعات الاسبوعية	الساعات المئوية	الساعات اليومية
ساعات العمل الرسمي (خمسة أيام في الأسبوع)	50-40 (المعدل 45)	26.7%	6.3
النوم	49	29.1%	7
الأكل	14	8.2%	2
إرتداء الملابس	7	4.1%	1
التنقل للعمل (خمسة أيام في الأسبوع)	5	2.9%	0.7
الخدمات المنزلية	14	8.2%	2
الترفيه- القراءة -التطوير الذاتي- الهوايات.	40-30 (المعدل 35)	20.8%	5
المجموع	168	100%	24

La source/ Jack fenner: **successful time management**, Aself teaching guide hibries Australia, New yourk, 1980, p18.

أما كيفية توزيع الوقت الخاص للفرد العربي، فقد تم عرضه في فيلم علمي صدر عن جامعة الدول العربية وقد تم الاعتماد على هذا الفيلم بشكل أساسي، نظرا لافتقار المراجع العربية إلى معلومات في هذا الشأن، وفيما يأتي توزيع واستغلال الوقت الخاص في البيئة العربية. أنظر الجدول رقم (04)

جدول (04) يوضح: توزيع الفرد العربي لوقته:

النشاط	الساعات الأسبوعية	النسبة المئوية	الساعات اليومية
ساعات العمل الرسمي (خمسة أيام في الأسبوع)	50-40 المعدل 45	%26.7	6.3
اليوم	49	%29.1	7
الأكل	7	%4.2	1
المواصلات (التنقل)	7	%4.2	1
العبادة	7	%4.2	1
رعاية شخصية وأمور عائلية	28	%16.7	4
التطور الذاتي	21	%12.3	3
ساعات حرة	4	%2.4	0.7
المجموع	168	%100	24 ساعة

المصدر: ياسر خالد سلامة: مرجع سابق، ص71.

7- المعايير المستخدمة لتوزيع وقت العمل:

عموما لا توجد قاعدة عامة متفق عليها لتوزيع وقت العاملين، لوجود عوامل عديدة تؤثر في أسلوب ومنهج وكيفية توزيعهم للوقت، فهناك بشكل عام عدد من المعايير المستخدمة لتوزيع وقت العمل على النشاطات المختلفة في العمل وهذه المعايير:

- توزيع الوقت طبقا للنشاطات المخططة.
- توزيع الوقت طبقا للموعد المحدد لنهاية النشاط.
- توزيع الوقت طبقا لحجم العمل.
- توزيع الوقت طبقا لتعقد النشاط.⁽¹⁾
- توزيع الوقت طبقا للإمكانات المتاحة.
- توزيع الوقت طبقا للوقت المتاح.
- توزيع الوقت طبقا للنتائج المترتبة على عدم إنجاز النشاط.⁽²⁾
- توزيع الوقت طبقا لإمكانية تأجيل النشاط.
- توزيع الوقت طبقا لطلبات الآخرين (رؤساء، مرؤوسين، هيئات خارجية)
- توزيع الوقت طبقا لما يجب الإداري عمله.

(1) John case: **Open-Book Management**, Coming Business Revolution, harper business, new York, 1995, p 201.

(2) Ross webber: **time and management**, prentice hall, new york, 1992, p43.

- توزيع الوقت طبقا لما يعرف الإداري عمله.
- توزيع الوقت طبقا لما ينتظره فيما بعد.
- توزيع الوقت طبقا لورود النشاطات (الأول فالثاني).
- توزيع الوقت طبقا لترتيب الأحداث.
- توزيع الوقت طبقا للنتائج المترتبة على المجموعة المحيطة به.
- توزيع الوقت طبقا للنتائج المتوقعة أو المرغوب فيها.⁽¹⁾

نلاحظ من خلال هذه المعايير، أنّ بعضها قد ينطبق على أحد العاملين وقد لا ينطبق على غيره، فعلى سبيل المثال: قد يعتمد العامل على معيار توزيع أو معيارين آخرين، كأن يقوم بنشاطات بناء على طلب رئيسه المباشر، أو طبقا لم يرغب أو يجب القيام به، إذ ذلك لا يعني بأيّ حال صرف النظر عن المعايير كليا، ولكن يمكن المزج بين هذه المعايير بطريقة مناسبة ومنسجمة مع طبيعة النشاط.

وبشكل عام تؤثر ظروف وإمكانيات العاملين، في قدرتهم على اختيار أحد أو من بين هذه المعايير للمساعدة في حسن توزيع النشاطات، وحسن استغلال الوقت المخصص لذلك.

8- الوقت والعملية الإدارية:

الإدارة هي تحقيق الأهداف وهذه الأهداف تحتاج إلى وقت، فالوقت مرتبط بكل عناصر الإدارة، وكل عمل إداري يحتاج إلى وقت، ويحتاج أيضا إلى توقيت مناسب حتى يحقق الهدف المراد منه، إن لم يكن استثمار كل الوقت، فعلى الأقل يمكن استثمار أكبر قدر منه وحتى تكون نقطة البداية صحيحة وفعّالة، يجب البحث في العناصر الأساسية للعملية الإدارية.⁽²⁾

ومن العمليات الإدارية التي تعتمد المؤسسات للتعامل مع عنصر الوقت:

- توزيع الوقت (Allocation of time): تعني كمية الوقت المحدد لإنجاز مهمة ما.

(1) Merrill Douglass, and Danna Douglass: **Manage your time, manage your work, manage your self**, Amacon, New york, 1980, pp 38 – 42.

(2) سهيل فهد سلامة: مرجع سابق، ص 79.

- **الجدولة الزمنية لإنجاز المهام (Schedules and Deadthins)** حيث يتم تحديد نقطة البداية والنهاية الزمنية للقيام بأي مهمة، وموقع هذه الفترة من وقت العمل المتاح.
- **الالتزام بالمواعيد المحدد (punctuality)** ويعني هذا درجة الدقة في المواعيد المحددة سلفا لإنجاز المهام، وقد يتم تحديد هذه المواعيد بالدقيقة أو بالساعة أو باليوم حسب طبيعة المهمة.
- **السرعة في إنجاز الأعمال (Quick performance)** أي عدد الأعمال التي يمكن إنجازها في مدى زمني معين.
- **التعامل مع الوقت الإضافي (Time Buffein Work Day)** ويعني الوقت غير المحدد الذي يتخلل جدولة الأعمال، ليعطي نوعا من المرونة للأزمة لمواجهة الأخطاء غير المتوقعة في توزيع الوقت.
- إضافة إلى هذه العمليات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة في تعاملها مع عنصر الوقت، هناك أبعاد وقتية تستخدمها المؤسسة لكنها من العمليات الإدارية الأقل علاقة بعنصر الوقت نذكر منها:
- **الاستقلالية في استخدام الوقت (Autonomy of time)** ويعني بها درجة الحرية التي يتمتع بها، من أوكل إليه العمل في توزيع وقته، لإنهاء المهام المسندة إليه بالطريقة التي يراها مناسبة.
- **تنوع المهام مقابل الروتين الدائم (Routine variety)** فالروتين الدائم يمثل العمليات التنظيمية المتكررة لفترات طويلة من الزمن، سواء فيما يتعلق بمحتوى العمل أو بتكرار الفترة الزمنية التي يؤدي خلالها، على العكس من ذلك تنوع المهام بحيث يقوم الفرد بالمهمة مرة واحدة فقط.
- **التوجهات المستقبلية لكيفية التعامل مع الوقت (Future orientation)** يمثل الوقت قيمة عالية لمن أراد أن يخطط للمستقبل، لأن القيم التنظيمية الأخرى لا يمكن فهمها والتعامل معها إلا من خلال الوقت.

- إدراك الأفراد لأهمية استخدام الوقت: (Awareness of time use) ويقصد به القيمة (valeur) التي يعطيها الأفراد للوقت، كأحد العناصر الإنتاجية مقارنة بمقومات الأداء الأخرى، فالمعنى المعطى للوقت يحدد سلوك الفرد حاضرا ومستقبلا، فيما يتعلق بهذا المفهوم.⁽¹⁾

9- إدارة الوقت الخلفية والتجسّدات:

بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بمفهومه الشامل والمتعارف عليه حاليا، في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي، وكانت أول محاولة في هذا المجال للكاتب "جيمس ماكاي James Mackay" في عام 1958، حيث وضع كتابه عن إدارة الوقت بعنوان: **the management of time** وكان من أهم عباراته في هذا الكتاب "إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم".⁽²⁾

وبعد هذه الفترة الزمنية بالتحديد، ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير، وبدأت تظهر الكثير من الأبحاث والدراسات، والمقالات والكتب العديدة في هذا المجال.

وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثرا كبيرا، في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت؛ وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات والمواصلات وارتفاع مستوى المعيشة وتكاليف الإنتاج، وزيادة معدلات الاستثمار في المؤسسات، والحقيقة أنّ كثيرا من هذه المساهمات بدأت في العالم الغربي، وبشكل قليل جدا في العلم العربي.

ففي العلم الغربي قدم العالم المعروف "بيتر دروكر Peter Drucker" كتابه: المدير الفعّال **the effective executive** عام 1966، والباحث "أليك ماكيزي Alec Mackenzie" كتابه: مصيدة الوقت **the time trap** عام 1972، فضلا عن كتاب آخر له: إدارة وقتك **managing your time** عام 1967، وأسهمت في هذا المجال الباحثة المعروفة

(1) Talak al-Sawat : **time Dimension of organisation culture**, Journal economics and administration faculty King Abdul Aziz university Jeddah , Saudi Arabia Vol:12, N:01,1998, pp 66-68.

(2) حسين عطية أفندي: **إتجاهات حديثة في الإدارة بين النظرية والتطبيق**، مركز الدراسات والبحوث السياسية، القاهرة (مصر) 1994، ص 261.

"Rose Mary steiwert" بدراستها "المديرون ونشاطاتهم Manager and heir jobs" عام 1967 والباحث "هنري منتزبرغ Meintezberg Henry" في كتابه: طبيعة العمل الإداري the Nature of Managerial work عام 1973، علاوة على المساهمات الجيدة التي قدمت من طرف "جوزيف كوبر Joseph cooper" عام 1962، و"روس فيبر Ross webber" عام 1972 و"جاك فيرنر Jack fernner" عام 1980.⁽¹⁾

أما في العالم العربي فقد أسهم الأستاذ: سيد الهواري في هذا المجال بكتابه: المدير الفعال عام 1976، والأستاذ محمد شاکر عصفور بدراسته: إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية عام 1982، وبدراسة أخرى تتعلق بكيفية إشغال المدير لوقت العمل الرسمي، في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية عام 1980، وقد كانت هناك مساهمات مساعدة في هذا المجال، على الرغم من عدم تناولها لموضوع إدارة الوقت بشكل مباشر.⁽²⁾

وفي عام 1988 صدر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية كتاب بعنوان: إدارة الوقت لصاحبه نادر أبو شيخة، ثم تتابع صدور الكتب العربية المترجمة والمؤلفة في هذا المجال كما قدمت رسائل جامعية عديدة في مجال إدارة الوقت.⁽³⁾

10- أجيال إدارة الوقت: نقصد بأجيال إدارة الوقت مختلف المراحل التي تطورت من خلالها إدارة الوقت وتنقسم إلى:

- **الجيل الأول - الذكريات وقوائم الفحص:** يوصف هذا الجيل عن طريق الذكريات وقوائم الفحص، وبالتالي فإنّ الجهود المبذولة تعطي بعض الانتباه، للاعتراف والاستنتاج للعديد من الطلبات الموضوعة وقتنا وطاقتنا.⁽⁴⁾

(1) ياسر خالد سلامة: مرجع سابق، ص ص 33-34.

(2) سهيل فهد سلامة: مرجع سابق، ص 21.

(3) ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت، النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 17.

(4) Covey Stephan : **The 7 habits of effective people, Restoring The character ethic**, Simon & Schuster, Aviacom co, 1989, p149.

- **الجيل الثاني- التقويمات وسجلات المواعيد:** هذا الجيل محكوم بالتقويم ودفاتر المواعيد، وهو يقوم على الكفاءة والمسؤولية الشخصية، وإنجاز الأهداف الموضوعية والتخطيط للمستقبل، وجدولة المهام والأنشطة والأحداث المقبلة، فالفرد الذي يقع في هذا الجيل، يحدد مواقع الأحداث والإجتماعات، وغالبا ما يكون لديه حاسب أو شبكة معلومات تحفظ كل هذا.⁽¹⁾

- **الجيل الثالث- تحديد الأولويات:** يضيف هذا الجيل إلى الجيلين السابقين فكرة تحديد الأولويات، وتوضيح القيم، والمقارنة بين الأهمية النسبية للأنشطة، وبين علاقتها بهذه القيم، وتركز هذه الموجة أيضا على وضع الأهداف، سواء أكانت هذه الأهداف طويلة أم متوسطة أم قصيرة الأجل، مقابل توفير الوقت، والجهود التي سوف تخصص للانسجام مع القيم، ويتضمن هذا الجيل أيضا مفهوم التخطيط اليومي، ووضع خطة محددة لإنجاز أهداف معينة، وتحديد الأنشطة ذات الأهمية الكبيرة، ونتيجة لذلك فقد هجر الكثير من الأفراد برامج ومخططات إدارة الوقت، التي تجعلهم يشعرون أنهم أصبحوا أسرى للجداول والخرائط، ولذلك فقد عادوا إلى أساليب وطرائق الجيل الأول والثاني التي تحفظ لهم علاقاتهم، وتلقائيتهم وجودة أو نوعية حياتهم.⁽²⁾

- **الجيل الرابع- الجيل الحالي:**

هذا الجيل لا يعترف بمصطلح إدارة الوقت، والتحدي ليس في أن نذير وقتنا، ولكن في أن نذير أنفسنا، وبالتالي فإن الرضا هو محصلة التوقعات والتحقق، وهذا التوقع يقع ضمن دائرة تقودنا وتأثرنا، وبدلا من التركيز على الأشياء والوقت، وتركيز موجة الجيل الرابع على الإحتفاظ وإثراء العلاقات، وفي نفس الوقت تحقيق النتائج.⁽³⁾

(1) ستيفن كوفي وآخرون: إدارة الأولويات، الأهم أولا، مكتبة جرير، الرياض (السعودية)، الطبعة الأولى، 1999، ص22.

(2) عبد الحكيم أحمد الخزامي: إدارة الوقت، إدارة الحياة، مكتبة ابن سينا، القاهرة (مصر)، 1999، ص14.

(3) حسن رعد الصرن: فن وعلم إدارة الوقت، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، بيروت، 2000، ص37.

إنّ الإنتقال إلى هذا الجيل -الرابع- قدم مفهوم الرؤية التي من خلالها ينظم الإنسان وقته ويضبط تطلعاته.⁽¹⁾

كما أن الجيل الرابع لإدارة الوقت يشمل الأجيال الثلاثة السابقة من حذفه لنقاط الضعف التي تتخللها، كما أن الجيل الرابع يوفر نقاط قوة ومزايا مختلفة كما يلخصها الباحث "ستيفن كوفي Stephen covey" إدارة الوقت وفق الجيل الرابع ترتكز على مبادئ وأسس:

- الوعي بأهمية الوقت هو الوسيلة التي ترشدنا إلى تنظيم وقتنا الخاص ومن خلال هذا الوعي نشعر بقيمة الوقت.
- يقدم لنا معنى وحقائق من أعمالنا التي نقوم بها يوميا.
- يقدم لنا نظرة عن كيفية تنظيم أوقاتنا أسبوعيا وليس يوميا كما يركز عنه الجيل الثالث.⁽²⁾

11- قوانين (مبادئ) إدارة الوقت:

سنحاول عرض مختلف المبادئ التي لخصها الباحثين في مجال إدارة الوقت، ومختلف التوجيهات التي وضعوها حتى نتمكن من الاستفادة من الوقت. انظر الجدول رقم (05).

(1) Moy Son Roger: **une nouvelle gestion du temps**, Editions de boeck, Bruxelles, 2008, p190.

(2) Stephan covey: **Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent**, Editions first, paris, 2005, p342.

الجدول رقم (05) يوضح: مبادئ وقوانين إدارة الوقت:

صاحب المبدأ	محتوى القانون أو المبدأ	توجيهات
باريتو 1906 pareto قانون باريتو (20/80)	20% من الوقت المستخدم أو المستغل يحقق لي 80% من النتائج والأهداف المسطرة و80% من الوقت المستخدم لا يحقق سوى 20% من النتائج الكلية أو العامة. عندما تكون بصدد القيام بعمل فإن جميع المهام التي تتجزأها ليس لأنك قمت بعمل 80% منها بل لأنك إستغرقت 20% من الوقت فقط قبل نهاية المشروع. ⁽¹⁾	تخصيص الحد الأدنى من الوقت للمهام الهامشية والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية. سوء التخطيط للوقت يوقعك في بدل جهد أكبر ويؤدي إلى التأخير في العمل.
مورفي 1949 Murphy قانون مورفي	كل مهمة تحتاج إلى وقت أكبر مما نظن. نحن لا نخصص الوقت الكافي لإنجاز العمل، الأمر الذي يؤدي إلى التسرع فيما بعد. ⁽²⁾	الحفاظ على هامش من الطوارئ في توزيع الوقت، وتقييم الوقت المهم من مراعاة ما هو غير متوقع.
لابوريت 1979 Laborit قانون لابوريت	البدء بالعمل الممتع قبل العمل الشاق وترتيب الأشياء قبل عملها حتى نشعرنا بالراحة. ⁽³⁾	البدء بالمهام المهمة حتى وإن كان ذلك مؤلماً.
ماكيزي 1991 Mackenzie قانون ماكيزي	التخطيط للوقت يحقق لك الأهداف في الوقت المحدد، فقليل من الوقت المخطط ينجز لك المشروع في الوقت المحدد. ⁽⁴⁾	التخطيط للعمل اليومي لكسب مزيد من الوقت وتحقيق الأهداف.
كارلسون 1951 Carlson	يجب العمل بطريقة مستمرة بدل العمل لمرات عديدة، فكل عمل تتعثر للقيام به يجنبك تحقيق الفعالية. ⁽⁵⁾	يجب وضع حد للمقاطعات خلال إنجازك للمهام لأنها تعيق تركيزك.

(1) Seiwart lothar : OPCIT, p132.

(2) Licette charline: **apprendre à gerer son temps, Eliminez Les « voleurs de temps »**, 3 édition, édition studyrama, paris, 2008, p187.

(3) Licette charline: ibid, p132.

(4) Seiwart lothar: opcit, p87.

(5) Comtois René-Louis: opcit, p139.

12- أهداف إدارة الوقت:

إنّ الهدف من إدارة الوقت، هو التفكير في كيفية استغلال الوقت الحالي والمستقبلي أفضل استغلال ممكن، فمن استغلال الوقت الحالي، يحقق الفرد أهداف عمله ويقلل من متاعب هذا العمل، أما التفكير في كيفية استغلال الأوقات القادمة، أي المستقبلية فهذا في حد ذاته يقلل من المفاجآت والأزمات والأضرار، ويساعد في حل المشكلات المتوقعة، وينتهي لمجابهة الظروف الطارئة، والمواقف الحرجة والمفاجئة.

إنّ الإدارة الجيدة للوقت، هي إدارة سليمة وفعّالة للموارد، وتعطي بعداً ارتقائياً لضرورة التقدم والارتقاء العام، لكل من العاملين في المشروع والمشروع ذاته، فنظرة على القدرة غير المحدودة على زيادة الإشباع، والإجتماع والفعالية، تعطي لنا صورة كاملة عن الطريق فائق السرعة، للوصول إلى أكبر الإنجازات وأكثرها عائداً وإنتاجية، ويتم ذلك من خلال حسن إدارة الوقت حيث تساعد إدارة الوقت على:

- **تحديد واضح للاختصاصات؛** يمنع التعارض والتضارب في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين، ووضع العراقيل أمامهم، كما أنه يمنع الازدواج في الأعمال، أو القيام بأعمال غير مطلوبة، أو القيام بالأعمال المطلوبة في غير الوقت المطلوبة فيه.

- **تعميق وع ومدرّك؛** بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي مشروع، وأداته الفعالة للارتقاء والتنمية.

- **استخدام التنسيق المسبق؛** وأساليب المشاركة وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المؤسسة، وأنهم شركاء وليس متنافسين، وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة.

- **سلامة التخطيط المدرك لقيمة الوقت؛** وممارسة الأنشطة المختلفة في المشروع في إطاره، ومدى ارتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية، وما تحتاج إليه من رسم

لتصورات وسيناريوهات واقعية قابلة للتنفيذ، ومدركة للموارد والإمكانيات المتاحة والتي يمكن استغلالها بسهولة وتعظيم العائد منها.

- **سلامة التنظيم المرن؛** المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات العاملين.
 - **دافعية التحفيز؛** ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية، ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المشروع، على تقديم أفضل ما لديها.
 - **قرب المتابعة؛** أي أن تتم المتابعة عن كثب، وبشكل سليم سواء مكانيا أو زمانيا وتعميق الإحساس معها بالأمان، وأنها وسيلة للحماية والوقاية من الانحراف، ومن ثم توفير للوقت، خاصة وقت الإعادة والتصحيح والتصويب، فضلا عن وقت التنفيذ ذاته، حيث تعمل إدارة الوقت على الاهتمام بتفعيل الرقابة والمتابعة، من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية، والنابعة من ضمير الفرد ذاته.
 - **سلامة التوجيه؛** إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة.⁽¹⁾
- 13- خطوات إدارة الوقت:** تختلف خطوات إدارة الوقت من الفرد إلى العامل، باختلاف المحيط والبيئة التي يتواجد بها، فبالنسبة للفرد يحدد الباحثون الخطوات التالية لإدارة الوقت:

- تحديد رسالة والإرتباط بها.
 - الموازنة بين الأدوار.
 - تحديد الأهداف.
 - وضع خطة أسبوعية أو شهرية.
 - التركيز على الأشياء الأكثر أهمية.⁽²⁾
- أما بالنسبة للعامل فتتلخص خطوات إدارة الوقت كالاتي:
- مراجعة الأهداف والخطط والأولويات.

(1) محمد جاد الرب سيد: تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري للطباعة والنشر، القاهرة(مصر)، 2005، ص 56.

(2) يوسف أبو الحجاج: إدارة الوقت واستثماره، دار الوليد للدراسات والنشر والتوزيع، (سوريا)، 2010، ط1، ص ص 30-34.

- الاحتفاظ بخطة زمنية أو برنامج عمل.
- وضع قوائم إنجاز يومية.
- سد منافذ الهروب.
- استغلال الأوقات الهامشية.
- عدم الاستسلام للأمور العاجلة غير الضرورية.⁽¹⁾

14- متطلبات إدارة الوقت: إنّ الهدف الرئيسي من إدارة الوقت، هو الوصول إلى أفضل طريقة لاستثمار الوقت، أو تحقيق أكبر عائد من استثمار الوقت المتاح، سواء للمنظمة أو للعاملين معا، فإدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام ببسر وبدون إرهاق، وبأقل طاقة ممكنة.

وتحتاج إدارة الوقت إلى تنسيق وتكامل، لتفعيل الموارد والإمكانات، وهذا يحتاج إلى مجموعة من العوامل، والتي يجب أن تتوفر في الأفراد العاملين في المنظمة، وهذه العوامل هي:

- إحساس عميق بالولاء والانتماء الكامل للمنظمة.
- شعور كامل بالالتزام والمسؤولية عن كل ما يتم وينفذ في المنظمة.
- رغبة عارمة في التفوق والامتياز واعتلاء قمم النجاح، ومن خلال هذا التفاعل الحيوي بين هذه العوامل، يتم إدارة وقت العاملين في المنظمة، والدخول إلى مجال التنافسية والذي يتطلب رقدا جيدا للمتغيرات ولمستجدات الظواهر الإدارية المختلفة، والتي لها تأثير على المنظمة وعلى العاملين بها، بما يساعد على تعميق الإحساس بالوقت وبإمكانية الاستفادة منه، وإيجاد الدافع الذاتي على تحقيق الإمتياز في استثماره، ويتم ذلك من خلال الدراسة الشاملة والمتكاملة لتلك العوامل، وتحليلها تحليلًا علميًا يتناول كافة الأجزاء والمكونات، وعلاقة كل منها بالآخر، وذلك بإتباع النقاط التالية:
- فهم واسع للظواهر الإدارية
- مهارات سلوكية للأفراد نابعة من ملكاتهم، ومواهبهم الخاصة.

(1) مركز التميز للمنظمات الحكومية: أدلة تدريبية، العدد (16)، 24 أكتوبر 2002، ص ص 9-11.

- أفكار إبتكارية إبداعية مستحدثة.
- خيال ناضج قادر على استقراء المستقبل، وتفعيل تطلعات الأفراد وتحقيقها على أرض الواقع.
- إستيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرية الإدارية.
- إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة.
- تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج⁽¹⁾.

سابعاً - مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة على تراث نظري وإمبريقي، في تحديد الخلفية النظرية للموضوع، واشتقاق نظرة تصورية للدراسة وفروضها، ولقد اتخذت هذا المنحى مسارا انتقائيا نقديا، من أجل تحديد السياق المعرفي لهذه الدراسة، وموقعا ضمن هذا السياق المتغير على نحو مستمر، هذا ما حاولنا تبياناه من خلال الفصول الأربعة الموالية المتمحورة حول: إدارة الوقت، والبعد المعرفي والنظري، المشكلة للإطار النظري الناظم تحليله لإدارة الوقت ومختلف أبعادها.

أما فيما يتعلق بمصادر الجانب الإمبريقي للدراسة، فيمكن تبيانها على النحو التالي :

- المصدر التاريخي المتعلق بالشواهد والأحداث خلال فترة الدراسة.
- المصدر الميداني: من حيث المناهج؛ المنهج كطريقة في تحديد كيفية جمع المعطيات الميدانية، وكان المسح الشامل كأحد طرائق المنهج الوصفي هو المعتمد عليه في هذه الدراسة.
- من حيث مصادر جمع البيانات: التراث المكتوب حول الظاهرة المدروسة بالإضافة إلى الإحصاءات والسجلات والوثائق، التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- من حيث أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

(1) قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص ص 144-145.

- من حيث أسلوب معالجة البيانات: التحليل السوسيولوجي للمعطيات وتحليل مضمون بعض البيانات الواردة في السجلات، التحليل الإحصائي للبيانات.
- وهكذا يمكن القول أنّ هذه الدراسة تجمع منهجيا، بين تلك الأبعاد التي تلتزم بها الدراسات الاستطلاعية، وبالأبعاد التي تلتزم بها الدراسات الوصفية.

خلاصة:

من خلال ماتقدم فإنّ الدراسة الراهنة اتخذت إطارا تصوريا، لتوضيح درجة اعتماد عمّال المؤسسات المعاصرة على الوقت، ينطلق من جملة الأطر المعرفية والنظرية لمتغير الدراسة، بالإضافة الى التدرج من العام إلى الخاص، وأحيانا من الخاص إلى العام لتحديد وبلورة الإطار النظري، الذي يشتمل على مختلف عناصر وخلفيات عنصر الوقت.

لقد مكّنا التراث النظري المعتمد حول موضوع الدراسة، في بلورة معالم الإشكالية وتساولاتها، إلى جانب صياغة فرضيات بحثية يتم اختبارها في واقع المؤسسة محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال البعد المعرفي والإمبريقي للدراسة، والتي سنقوم بعرضها في الفصول الموالية.

الفصل الثاني

إدارة الوقت، الأبعاد والتجليات

تمهيد

أولاً- إستراتيجيات التخطيط للوقت ومركزاته

ثانياً- أساليب تنظيم الوقت وآلياته

ثالثاً- أساسيات الحد من على عوامل هدر الوقت

خلاصة

تمهيد:

إنّ إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، فهي عملية موجهة أساساً نحو المستقبل واستشراف آفاقه، والوقوف على كل مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف المسطرة، لذلك نجد أنّ أغلب المؤسسات تعمل على زيادة استغلاله، من أجل تحقيق أداء متميز وكفاءة وفعالية عالية.

إنّ الهدف الرئيسي من إدارة الوقت، هو الوصول إلى أفضل طريقة لاستثمار الوقت فإدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام ببسر، وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة، كما تركز إدارة الوقت على جملة من الأبعاد، فبدءاً بالتخطيط للوقت وتنظيمه، وصولاً للسيطرة والحد من مضيعاته.

وهذا ما سنحاول التطرق له في هذا الفصل؛ المتعلق بأبعاد وتجليات إدارة الوقت وتمثلها في العمليات التنظيمية المختلفة بالمؤسسة، والتي من خلالها تحافظ وتضمن المؤسسات بقاءها واستمرارها.

أولاً- إستراتيجيات التخطيط للوقت ومرتكزاته:

يعتبر الوقت من أهم عناصر الإدارة، ومحددات فاعلية المؤسسات والعاملين بها، لهذا لابد من العمل على تخطيط الوقت، حتى يتم التقليل من الوقت الضائع إلى أدنى درجة وحتى يتم الاستفادة من الوقت المشغول بأقصى فعالية ممكنة، فالتخطيط للوقت هو فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، وهو بالتالي قائم على رسم سيناريوهات وتصورات ذكية للتعامل مع الثوابت والمتغيرات، وإخضاع العوامل والعناصر المختلفة في المؤسسة للتوظيف الشامل والمتكامل، وذلك لرفع وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة، بما يساعدها على كسب مزايا تنافسية تؤهلها للاستمرار.

يشير العديد من الباحثين إلى أنّ التخطيط للوقت هو: "تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة؛ فهو عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من أنشطة والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين".⁽¹⁾

أو هو عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام الوقت، في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل قد تكون ليوم أو أسبوع أو لشهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً أثناء القيام بالعمل.⁽²⁾

1- شروط التخطيط للوقت: يذكر الباحثون في مجال الإدارة أنّ العامل أو الإداري في

تخطيط وقت عمله بما يضمن الاستغلال الأفضل لأوقاته مراعاة الآتي:

- وضع جدول الأعمال اليومي حسب الأولويات؛ على أن يتضمن هذا الجدول بعض الأوقات للظروف الطارئة، والمقاطعات غير المتوقعة.

- تفويض الصلاحيات للقيام ببعض الأعمال لمساعديه؛ عندما يتأكد من قدرتهم على القيام بها.

(1) محمد الصيرفي: التخطيط الإبداعي، مؤسسة صور الدولية، الإسكندرية (مصر)، 2005، ص36.

(2) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص323.

- إعادة النظر في بعض الأعمال وكيفية القيام بها.
- تحديد التقارير والأوراق والمنشورات، التي يعتقد أنّ إطلاعها عليها ضروريا.
- وضع قواعد وأسس للزيارات والمكالمات الرسمية وغير الرسمية، تضمن التنسيق والسيطرة على الوقت.
- وضع قواعد وأسس لعقد الاجتماعات الرسمية؛ إذ تعتبر الاجتماعات ممر لوقت الإداري، فتجد أحيانا أن أكثر من ربع وقت الإداري مكرس للاجتماعات الرسمية لبحث القضايا، ومشاكل قد يكون حضوره فيها غير ضروري.
- تحديد آخر وقت ممكن Dead line لإنجاز الأعمال؛ لأنّ تحديد هذا الوقت يحث الإداري ويذكره بواجبه باستمرار وضرورة القيام به، وهناك طرق كثيرة لتدوين هذا الوقت: كالتقويم والجدول الزمنية والخطط الأسبوعية والشهرية، التي تعلق على لوحات في مكتب الإداري وعلى مرأى دائم منه.
- السرعة في اتخاذ القرار بعد توافر المعلومات اللازمة؛ فالإداري المتردد وغير القادر على اتخاذ القرارات، يقضي وقتا طويلا في التفكير والتخوف من عواقب قراره ويسوق القرار إلى مزيد من التفكير والمشاورة.
- وأخيرا الحرص على ترتيب ونظافة المكتب ومكان العمل.⁽¹⁾

2- أهمية التخطيط للوقت:

بالرغم من أنّ معظمنا يؤمن بأهمية التخطيط للوقت، فإننا لا نخصص وقتا كافيا لهذا النشاط المهم، وكثيرا منا لا يجد الوقت الكافي للتخطيط، إنّ عددا كبيرا من الأنشطة يجب أن تؤدي على الفور، أما التخطيط فبإمكانه الانتظار إلى وقت لاحق، وما من شيء أبعد عن الحقيقة والممارسة العلمية من ذلك، فالتخطيط وإن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت

(1) حسام نعمان العربي: التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص100.

الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف، سنحاول إبراز أهمية التخطيط للوقت في ما يلي:

- تخطيط الوقت يحول دون المشاكل المستقبلية؛ في أحد مستويات ذهننا، نحن نعلم بشأن معظم المشاكل قبل أن تصل إلينا، لكن عادة فإننا لا ننظر إليها حتى تصبح جدية حقيقة... لم لا؟ لأننا لم نخطط وقتاً جيداً، وبعيدا عن الأحداث حيث يمكن أن نرى بوضوح.
- تخطيط الوقت يطرد الشعور بالذنب؛ إنّ أحد الأسباب الشائعة لشعور بالذنب، هي أن تعرف أنك لا تعمل بجد حين تكون في العمل، إنّ إضاعة الوقت أثناء الدوام من دون أن تكون منتجا هو أمر مزعج فعلاً، تقريبا لا أحد يكون مرتاحا مع وجود صوت يردد داخل رأسه أنّ ما تفعله لا يستحق قالب وحل، أنت طفيلي أنت متسكع عاطل عن العمل، إنّ كل ما تفعله في هذا العالم هو أن تحتل مساحة في مكان.
- تخطيط الوقت يعزز الوقت الشخصي؛ إنّ تحديد أو وضع أهداف غالبا ما يوفر مزيد من الوقت، وبالتالي مضاعفة الوقت المخصص للعائلة أو الأصدقاء.⁽¹⁾
- تخطيط الوقت يعمل على تجسير الفجوة؛ بين ما هو قائم وما نهدف إلى تحقيقه فعن طريق التخطيط للوقت نستطيع أن نصل المستقبل بالحاضر، ومع ذلك فنحن لا نحبهه لأنّه نشاط معقد يتطلب تفكيراً في المستقبل بطريقة منظمة.
- التخطيط للوقت يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له؛ هناك حقيقة أساسية مفادها أنّ المهام والأنشطة كثيرة، وأنّ هناك أشياء لا بد من القيام بها دائما، وبالتالي يأتي الوقت ليكون المحدد الأساسي، والعنصر الحرج لما يعمل وما لا يعمل، إذ لا توجد ساعات كافية في اليوم لعمل كل الأشياء التي يمكن أن تعمل.⁽²⁾

(1) محمد عاطف السعيد: إدارة الأعمال، شركة طيبة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، ط1، 2006، ص ص 10-11.

(2) نادر أبو شيخة: مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، ط1، 2009، ص 135.

إنّ ما نستخلصه من خلال هذه العناصر، المتعلقة بأهمية التخطيط للوقت، أنّ هذا الأخير يعمل على توفير الوقت على المدى الطويل، بالإضافة إلى كونه جسر للوصول إلى الأهداف، وتحقيق النتائج في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة، فعدم التخطيط أو التخطيط غير الجيّد هو المظهر الأساسي لسوء إدارة الوقت، فالتخطيط الجيّد يساهم في القضاء على مضيعات الوقت، ويمكن أن يجرى التخطيط لفترات مختلفة، ولكن أفضلها هو أن توضع الخطط يوميا، وتشمل الخطة القائمة من الأعمال، وجدول الوقت اللازم لإنجازه.

كما تأتي أهمية التخطيط من اعتبار أساسي، مفاده أنّ الدور الأساسي للمدير هو التفكير في توخي الأزمات دون الاستسلام إزاءها، والتخطيط يعمل على تجسير الفجوة بين ما هو قائم فعلا، وبين ما يستهدف تحقيقه.

فالإدارة الفاعلة للوقت تعتمد على تخطيط جيّد للوقت، وهذا ما يمكن ترجمته بالمعادلة التالية: إدارة الوقت = تخطيط جيّد للوقت × إجراءات إيجابية لمواجهة مضيعات الوقت.⁽¹⁾

3- الأساليب الإحصائية في التخطيط للوقت:

نستخدم في تخطيط الوقت بعض الأساليب الإحصائية التي أهمها: خريطة (Gantt جاننت) وكذلك شبكة (Pert بيرت)، إضافة إلى أسلوبين حديثين وهما: Outlook ou task time Schedule أو ما يعرفان بالجدول الزمني، وجهاز ضبط المهام وتطبيق التوقعات، والتي سنعرضها على النحو التالي:

أ- خريطة جاننت: تستخدم خريطة (هنري جاننت H.Gantt) كافة الأدوات البسيطة لتخطيط الوقت، ومراقبة الزمن اللازم لتنفيذ عمل معين، ويتم صياغتها وتصميمها في شكل جداول زمنية للوقت، وتقوم فكرة جداول الوقت، على أساس إظهار وتوضيح

(1) مروة أحمد: أسباب ضياع الوقت الطالب في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عمّان (الأردن)، 2001، ص 160.

كامل الوقت المخطط للقيام بهذا العمل، والوقت الفعلي الذي تم إنجاز العمل فيه ومقارنة الزمن المخطط بالوقت الذي إستغرقه التنفيذ الفعلي.⁽¹⁾ ووفقا لها الجدول:

الشكل رقم (04) يوضح : خريطة جانت في إدارة الوقت وتخطيطه:

الأنشطة	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس
توفير الموارد الخام					
اتباع الجزء (أ)					
اتباع الجزء (ب)					
اتباع الجزء (ج)					
التجميع النهائي					
فحص وإختبارات الجودة					

المصدر: ياسر خالد سلامة: مرجع سابق، ص 107.

يوضح الجدول الذي يجسد خريطة جانت مايلي:

- المحور الأفقي يوضح الوقت اللازم للتنفيذ.
- المحور الرأسي يوضح الأنشطة المختلفة.
- المستطيل الأبيض يوضح الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط.
- المستطيل المظلل يمثل الجزء من النشاط الذي تم تنفيذه.

من خلال هذا الشكل يتضح، أنّ هذه الخريطة تساعد متخذ القرار، على مراقبة العمل والتحكم في الوقت الذي يستغرقه كل نشاط، وذلك بمجرد النظر إليها، وتحديد الأنشطة والوقت الذي إستغرقته عملية انجازها، ومعرفة مقدار التقدم في الإنجاز، والتدخل السريع الفوري لمعالجة أي مشاكل قد تحدث وتؤثر على الإنجاز.

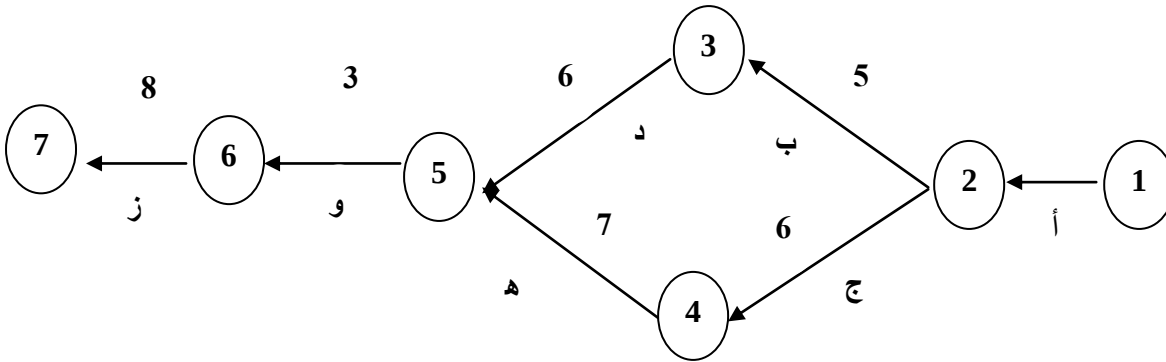
ب- شبكة بيرت pert:

تستخدم هذه الشبكة في التخطيط للوقت، ومراقبة عملية التنفيذ بشكل فعال، وتعد شبكة بيرت program evaluation and review technique من أهم وسائل وأدوات إدارة الوقت وتفعيل

(1) محسن الخضيرى: مرجع سابق، ص 134.

الزمن، ويتم ذلك من خلال تنسيق الأنشطة التي يجب إنجازها في وقت محدد سواء بالتتابع أو بالتزامن، من خلال ضمان توفير كل ماتحتاج إليه، من مواد ومستلزمات وعمّال ومعدات حتى يمكن تحقيق الهدف منها في الوقت المحدد، ويتم تمثيل وترتيب الأنشطة المختلفة سواء المتلاحقة أو المتزامنة، وذلك من حيث الزمن اللازم للتنفيذ وتحديد مسار كل منها ولكل نشاط على حدة في إطار العملية الإنتاجية الكاملة، ومن خلال رسم المسارات المختلفة لتتابع عملية الإنتاج، يتم تكوين تشابكات مترابطة ومتتابعة للعمليات الإنتاجية والتشغيلية، وتوزيع كل منها على وحدات وعناصر الإنتاج، ويأخذ ذلك شكل شبكة في ترتيب زمني متتابع، وبناءً على هذا الترتيب الزمني المتتابع للمسارات المختلفة لكل نشاط، يتم تحديد المسار الحركي وهو يحتل أطول المسارات، التي تبدأ من أول نشاط حتى آخر الأنشطة أو انتهاء البرنامج كله، ويكون الطور الزمني لهذا المسار، هو الزمن والوقت اللازم لتنفيذ البرنامج ككل، ويتم رسم الشبكة على النحو التالي:

شكل رقم (05) يوضح شبكة بيرت pert:



المصدر: ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 65.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أنه قد تم تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة، لإنتاج منتج معين، ويرمز السهم إلى النشاط أو العمل، ولكل نشاط بداية ونهاية، ويكتب الوقت الذي يستغرقه تنفيذ النشاط أو العمل فوق السهم، ويكتب نوع النشاط أو رمز النشاط أسفل السهم كما تستخدم الدائرة لتعبر عن الحدث، والذي يمثل نقطة بداية تنفيذ نشاط جديد أو الانتهاء

من نشاط سابق، ويتم التعبير عن الحدث برقم داخل الدائرة، وهو الذي يدل على تتابع الحدث في إطار الأحداث التي تضمنها الشبكة، ثم يتم ترتيب الأنشطة تبعا لتسلسل حدوثها أي نشاط سابق أو نشاط لاحق، ثم تقدير الوقت القياسي اللازم لإتمام كل نشاط، وبعد ذلك يتم رسم الخريطة، وتحديد المسار الحرج الذي هو المسار الأطول في الشبكة.

ج- الجهاز الوقي لضبط المهام Task time:

عبارة عن برنامج تطبيقي لإدارة الوقت؛ بإستخدام المعلومات الشخصية والجماعية فعن طريق التخطيط للأنشطة، وتنظيم الموارد فهذا التطبيق موجه للاستعمال الشخصي أو لفرق العمل بإستخدام الشبكة، فعن طريقه يستطيع فريق العمل أن يشترك في تسيير المعلومات المشتركة: كالأسماء والبيانات والأهداف والمشاريع.

وقد تم تطوير هذا الجهاز عن طريق الشركة الدانمركية time system international التي أخذت في حساباتها مسلمة بسيطة، وهي أنّ كل شخص له طريقته المختلفة في التخطيط للأنشطة، وهذا ما يدفعنا إلى استخدام أنواع عديدة من المعلومات، ففي منتصف الخمسة عشرة سنة الماضية أصبحت شركة Time system international مختصة في عمليات وحلول التخطيط وتسيير المشاريع، كما طورت أيضا طرق لفعالية الأشخاص والجماعات للذين يستخدمون الأهداف والمشاريع، كما أصبح للشركة نطاق إنتاج قاري باستخدام تطبيقات ووسائل مختلفة في مجال إدارة الأعمال وزيادة فعالية الأشخاص والمؤسسات.⁽¹⁾

4- أشكال التخطيط للوقت: قد يأخذ التخطيط للوقت أشكالا منها:

- تخطيط قصير المدى؛ هو التخطيط الذي تتطلبه الظروف الطارئة، وينتهي هذا التخطيط بإنهاء الظروف وزوالها.
- تخطيط طويل المدى؛ يأخذ تخطيط الوقت طويل المدى العديد من النماذج منها:
- نموذج التخطيط التنفيذي؛ يشتمل هذا النموذج على:

(1) Mélissa Saadoun: opcit, p32.

- تاريخ البداية والنهاية لكل بند من بنود المشروع.
- التكلفة المقدرة.
- الشخص المسؤول عن تنفيذ كل بند من بنود المشروع.
- مخطط المعالم الرئيسية؛ يوضح هذا المخطط ما يأتي:
 - العلاقة بين الوقت وخطوات المشروع.
 - وضع الخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع.
 - توضيح الخطوات التي يتم إنجازها بالترتيب في خطة واحدة.
 - توضيح التي تنفذ في نفس الوقت في خطوط مختلفة.
 - رسم شبكة من العلاقات بين هذه الخطوات، لضمان إنهاء المشروع في الوقت المحدد له. (1)

5- خطوات التخطيط للوقت: قليل منا يخصص وقت كافياً للتخطيط، بالرغم من أهميته وتزداد أهمية التخطيط كلما صعدنا في السلم الإداري للمؤسسة، والعامل في أي مستوى إداري كان لا يستطيع تحقيق الأهداف بدون تخطيط، ولأننا نخفق في التخطيط فنحن نعتقد بأنه ليس هناك عمل سهل، وأن كل عمل يأخذ وقت أطول مما يجب، وعلى أي حال، فالأشخاص الذين يخططون يواجهون مشكلات أقل من الذين لا يخططون. (2)

وتخطيط شخص أو عامل لوقته، يتضمن معرفة كيفية استخدامه للوقت بالشكل المناسب وذلك يتم بخطوتين رئيسيتين هما:

أ- تسجيل الوقت: Recording time :

أو ما يعبر عنه المتخصصون، بعملية تحديد زمن الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة، فالوقت ليس رصيذاً بلانهاية يتم السحب منه، بل إنه ثروة غالية هي عمر

(1) ياسر خالد سلامة: مرجع سابق، ص ص 108-109.

(2) حنا نصر الله: مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط2، 2006، ص91.

الإنسان ذاته، ومن ثم فإنّ تطبيق المنهج البشري يظهر لنا بوضوح كم من الوقت المحدود المتاح لنا فعلاً.

ويتضمّن تسجيل الوقت؛ رصد النشاطات التي يمارسها العامل في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط للوقت الذي يقضيه في كل نشاط، للتعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر من المفروض بهدف تقليل الوقت، الذي يقضيه في كل نشاط للتعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر من المفروض، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه العامل فيها، وتلك الأنشطة التي تستغرق وقتاً ويمكن الاستغناء عنها، ليصل العامل في النهاية إلى إعادة توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة، وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف، وعرض ذلك في شكل جداول ونسب مئوية أو رسوم بيانية، حيث تبرز الجوانب التي يضيع فيها الوقت بشكل واضح.⁽¹⁾

ولتحليل نتائج سجل ملخص الوقت يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما الأنشطة التي قمت بها اليوم، وكان من الواجب القيام بها؟
- ما الأنشطة التي قمت بها اليوم، وكان من الواجب عدم القيام بها؟
- هل قضية الساعة الأولى من وقتك اليومي بصورة فعّالة؟
- ما الوقت الأكثر والأقل إنتاجية في يوم عملك؟ ولماذا؟
- ما المقاطعات التي حصلت معك اليوم وعرضتك أكثر لمضيعات الوقت.
- ما أسباب المقاطعات؟
- كيف يمكن السيطرة على هذه المقاطعات؟
- ما أكثر المضيعات لوقت عملك؟

(1) محمد المدني البخاري: أفكار رئيسية في إدارة الوقت، مطبعة الوثيقة الخضراء للنشر والتوزيع، طرابلس (ليبيا)، ط2، 1995، ص19.

- كيف يمكن القضاء على هذه المقاطعات؟
- ما نسبة الوقت الذي أنفقته على أنشطة ذات قيمة عالية؟ وذات قيمة منخفضة؟
- ما الأنشطة التي يجب أن يخصص لها وقت أكبر؟
- ما الأنشطة التي يمكن تفويضها؟ ولمن؟
- كيفية انقضاء الوقت في الواقع؟⁽¹⁾

بناءً على هذه العناصر نستخلص، أنَّ الغاية من تسجيل العامل أو المدير لوقته هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط، وإبراز الأنشطة المهمة وغير المهمة، بهدف تقليل الوقت الذي يستغرق في الأولى، وزيادة الوقت المخصص للثانية، وبهدف التعرف على مضيعات الوقت وما يخضع منها للسيطرة، وكذلك بهدف إعادة توزيع الوقت على الأنشطة حسب أهميتها، وحسب درجة إسهامها في تحقيق الأهداف.

ورغم معظم الدراسات الخاصة بمهام المدير، تؤكد على أنَّ التخطيط للوقت هو المهمة الأولى له غير أنَّ Peter Drucker يرى عكس ذلك، فالخطة ليست إلا مجرد مقاصد أو غايات، وبالتالي فإنَّ مهام المدير لا تبدأ بالتخطيط، بل بإحاطته بكيفية قضاء وقته⁽²⁾ أو ما أشرنا إليه بتسجيل الوقت.

(1) أنواع سجلات الوقت: Time Record log: تتعدد سجلات الوقت وفقاً للهدف ونوع

النشاط المراد السيطرة عليه، ونورد فيما يلي بعض هذه السجلات:

- (أ) **السجل اليومي للوقت:** يتطلب استخدام هذا النموذج تسجيل كل نشاط يقوم به العامل أو المدير ومن يقوم به، وما هو الوقت الذي يستغرقه أداء كل نشاط وبالرغم من أن المعلومات التي يعتزم المدير الحصول عليها تظل الموجه الأساسي في تصميم نموذج سجل الوقت.⁽³⁾

(1) قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص ص 63-64.

(2) Peter Drucker: opcit, p21.

(3) Bruce Austin: **time the essence**, edition mim, london, 1979, p 14.

شكل رقم (06) يوضح: سجل يومي للوقت:

الوقت		(1) المكان (أين)		(2) كيفية قضاء الوقت (مع من)		(3) الجهة المبادرة في الاتصال (من الذي بدأ)		(4) نوع النشاط (ماذا)
البداية	الانتهاء	داخل المكتب	خارج المكتب	منفردا	مع آخرين	المدير	الآخرون	

المصدر: نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص88.

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول ما يلي:

- العمود (1): يوضح مقدار الوقت الذي قضاه المدير في مكتبه، والذي قضاه خارجه.
- العمود (2): يوضح مقدار الوقت التي قضاه المدير منفردا، والذي قضاه مع آخرين.
- العمود (3): يوضح مقدار الوقت التي قضاه المدير في الأنشطة التي أنجزها والأنشطة التي قام بها آخرون.
- العمود (4) : يوضح مقدار الوقت التي قضاه في القيام بكل نشاط.

(ب) سجل ملخص (أو مجموع) للوقت: **time record summary** : عندما ينتهي المدير

من تسجيل الوقت اليومي، يقوم بتلخيص السجل وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (07) يوضح: سجل ملخص للوقت:

النشاط	مجموع الوقت المخصص له		النسبة المئوية	ملاحظات
	د	س		

المصدر: نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص89.

(ج) سجلات الوقت الخاص: **special time logs**: بالإضافة إلى السجل اليومي وسجل

ملخص الوقت، قد تستخدم عدة سجلات خاصة ذات فائدة كمثال سجل الهاتف، سجل

الاجتماعات، سجل المقاطعات، وتزود هذه السجلات المدير بمعلومات تفصيلية أكثر مما يمكن أن يزوده بها السجل العادي.⁽¹⁾

شكل رقم (08) يوضح: سجل الاجتماعات:

الوقت	مكان الإنعقاد	الهدف	المشاركون	مدى الفعالية	الأسباب
البدء	الإنهاء			فعال	غير فعال

المصدر: نادر أبو شيخة، مرجع سابق، ص 91.

تحديد كم نوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستغلاله أو ما نسميه بتسجيل الوقت.

ب- تحليل الوقت:

إنّ تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة، ولكنّه يوضح كيفية استخدام الوقت، ليصار إلى عادة تنظيمية، وعلى ذلك بعد تسجيل الوقت لابد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإرادته.⁽²⁾ عملية تحليل الوقت، تهدف إلى التعرف على الأنشطة غير المنتجة، التي تستنفذ الوقت والأنشطة التي تسبب ضياعا للوقت، ويمكن التخلص منها أو السيطرة عليها.

حيث يتم إختبار المعلومات والبيانات، بإستخدام أساليب إحصائية متقدمة، وذلك لمعرفة المتغيرات الضرورية، واستبعاد المتغيرات غير الضرورية، وذلك لتبسيط العمل وتقليل التكاليف، والتخطيط لذلك في المستقبل.⁽³⁾

وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للعامل مراجعة استخدامه للوقت وإعادة توزيعه، فإنّ هذه المراجعة لن تجدي إن لم تقترن باتخاذ الإجراءات اللازمة، لضمان الاستخدام الأفضل للوقت، سواءً على صعيد تحديد الأهداف والأولويات، أو على صعيد السيطرة على الوقت.

(1) Merrille E, Douglass, Donna in Douglass: opcit, p p 65-67.

(2) حسنة امحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009، ص 141.

(3) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2002، ص 201.

وبناءً على ذلك يتوقع الوصل من تحليل الوقت إلى ما يلي:

- التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير أن يقوم بها؛ ولا تتجم عنها أية نتيجة مفيدة، وي طرح السؤال التالي في هذا السياق: ماهي الأضرار التي قد تترتب على عدم قيام المدير بنشاط ما؟ فإذا ظهرت الإجابة أنه لا ضرر يمكن أن يحدث فإنّ على المدير أن يتوقف عن أداء هذا النشاط، لأنّه يمثل مضيعة للوقت، وسيكتشف بعد ذلك أنّ هناك كثير من الأنشطة يمكنه أن يتخلص منها.
 - ماهي المهام التي يقوم بها المدير حالياً ويستطيع تفويض الآخرين.
 - ماهي الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير ويستطيع السيطرة عليها، وماهي الأنشطة التي يقوم بها وتؤدي إلى ضياع وقت المسؤولين.⁽¹⁾
- إذا لابد للعامل أن يعي أنّه قد يكون أكبر مضيع للوقت، خاصة إذا كان غير منظم وكان غير قادر على تحديد الأهداف والأولويات، أو كان من اللذين لا يحترمون وقت المرؤوسين.
- وكما يذكر أحد الكتاب أنّ هناك أسطورة في الإدارة، وهي أنّ الرئيس لا يفهم كل عمل يقوم به المرؤوس، فالرئيس حقيقة ليس على وعي بمقدار الوقت الذي يستغرقه المرؤوس لإنجاز المهام، وبالتالي فإنّه لا يعطي وزناً كافياً لكمية العمل الإضافي الذي يؤثر على وقت المرؤوس، أو على قدرته على إكمال المهام، هذا شيء غير عادل، ولكنها حقيقة لابد من التعامل معها.⁽²⁾
- إنّ حل هذه المشكلة مسؤولية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس، فيقع على عاتق المرؤوس وضع بدائل منها:
- إعداد وصف واقعي وعلمي للوظيفة التي يشغلها.
 - تسجيل وتحليل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة الوظيفة.

(1) Peter Drucker: Op cit, p29.

(2) Alec Mackenzie: opcit, p181.

- التقدم ببعض المقترحات المناسبة لتوفير الوقت وعرضها على الرئيس لمناقشتها.⁽¹⁾ على أي حال فإن الرئيس إذا ما كلف المرؤوس بأية مهمة أن يوضح له أبعاد سلطته ومدى مساءلته، وأن يشرح له المهمة بشكل يتأكد معه من أن المرؤوس فهم أبعادها، ولا بد للرئيس كذلك أن يتعرف على عبء عمل المرؤوس، وأن لا يفترض أن المرؤوس ليس لديه ما يقوم به سوى تنفيذ أوامر رئيسه، والاستجابة لطلباته وأداء كل ما يكلف به من واجبات.

ج- تحديد الأهداف:

ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة، من الأهداف الواقعية والممكنة التحقيق، تشكل الأهداف جزءا رئيسيا في الحياة العملية والأهداف متعدد الأبعاد والجوانب بعضها فقط يتعلق بالعمل، والبعض الآخر موزع ما بين الأسرة والمسجد والنادي، والذات الشخصية مثلها في ذلك مثل الوقت، وإذا نظرنا إلى أهداف العمل، سنجد أنها بدورها تنقسم إلى مجموعات مختلفة، بعضها بعيدة المنال تتحقق في الآجال الطويلة، والبعض الآخر قصير الأجل قريب المنال، من ثم فإن تحديد الأهداف يجعل من السهل تحديد وقت مناسب لتنفيذها وتحقيقها، وهو ما يطلق عليه برمجة هذه الأهداف أو وضع برنامج زمني لتنفيذها.⁽²⁾

سواء أكان الوقت متعلق بإدارة الوقت الشخصي، أو بإدارة الوقت الوظيفي فإن الأهداف تظل المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد، وهي المحور الأساسي للعملية التخطيطية، وبدونها تؤدي الجهود إلى لا شيء، فالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا كذلك.⁽³⁾

وتأتي أهمية تحديد الأهداف بالنسبة للفرد أو العامل لتحقيق ما يلي:

- تحقيق الأهداف؛ وذلك بتحقيق الأهداف المهنية والشخصية بشكل أسرع وثقة أكبر.

(1) Robert D. Rutherford: **just in time**, edition John Wiley and sons, New York, 1981, p181.

(2) محسن الخضير: مرجع سابق، ص43.

(3) نادر أبو شيخة: مرجع سابق، ص116.

- توفير الوقت؛ فالأهداف توفر الوقت وتختصر المسافات، وتدفع للتركيز على واجبات محددة، وسواءً تعلق الأمر بالزملاء أو العائلة... إلخ.
- استمرار التعقب والمتابعة؛ فيصبح الوقت متوفر لتعقب كل المشاريع، والواجبات والنشاطات.
- تقليل الضغط والتوتر؛ فالأهداف والنجاح في تحديدها يخفف وطأة الحياة اليومية.⁽¹⁾
- إنّ وضع أهداف محددة ليس أمراً سهلاً، فتدوينها مهارة شأنها شأن أي مهارة أخرى يمكن تطويرها، والهدف الجيد يحمل في طياته بذور تنفيذه وإمكانات تحقيقه، فثم عدد من المعايير تمكننا من وضع أهداف جيّدة، وبمقدار اقتراب الأهداف من هذه المعايير، يزداد الاقتراب من قاعدة الاستخدام الأفضل للوقت، وأهم هذه المعايير:
- أن يتم وضع الأهداف من قبل الفرد المعني؛ فالفرد يميل عادة إلى تحقيق أهداف قام بوضعها بنفسه، ويكون التزامه بتحقيقها أكبر، قد يقبل الفرد أهداف وضعها رئيسه أوزميله في العمل، ولكن تبقى حافزته لتحقيقها ضعيفة.
- أن تكون الأهداف مكتوبة؛ فمن يظن بعدم ضرورة كتابة الأهداف اعتماداً على حفظها بالذاكرة مخطئ، وذلك لأنّ كتابة الأهداف تجعل الفرد مهتماً بها، ومع تنامي اهتمامه بها يزداد التزامه بتحقيقها، كما أنّ في كتابة الأهداف لا يضمن عدم نسيانها بالإضافة إلى أنّ تدوينها يساعد في التغلب على صور التناقض، التي قد تكون فيما بينها.
- أن تكون الأهداف واقعية وممكنة التحقيق؛ إنّ وضع الأهداف يمثل الخطوة الأولى لتحقيقها، والهدف غير القابل للتحقيق ليس هدفاً على الإطلاق، بل إنه نوع من أحلام اليقظة، لهذا يجب أن تكون الأهداف تراعي مجموعة من الشروط والمعايير، التي بدورها تساعد على تحقيق الأهداف.⁽²⁾

(1) لوثر جي ستيفارت: ترجمة رعد الصخري، إدارة الوقت، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، ط4، 2012، ص25.

(2) Carl Heyel: **Getting Results with time management**, Edition (AMACON), New York, 1979, p14.

إضافة إلى هذه المعايير وشروط الأهداف الجيدة يضيف متخصصون في جامعة هارفارد معيار آخر هو: أن يكون الهدف محدد زمنياً: أي أن الهدف قابل للتحقق ضمن إطار زمني محدد.⁽¹⁾

د- ترتيب الأولويات:

الأولوية هي شيء ما يتطلب اهتماماً قبل غيره من الأشياء، أو هي بديل يتقدم على غيره من البدائل، فالخطط لن تنفذ أحياناً كما تم تدوينها بسبب عوامل البيئة المتسمة بالتعقيد والتغير، وعندئذ فإن التغيير يجب أن يتم على أساس الأولوية الأولى، وإذا ما أحاط الفشل في وضع الأولويات، فإن نسيان الأنشطة المهمة يصبح أمراً ممكناً لدى أية محاولة لتعديل الخطة، وكلما كنا واضحين تجاه ما نريده وما علينا انجازه، كان من السهل علينا أن نتغلب على المماثلة.⁽²⁾

إن كل واحد منا لديه معايير مختلفة لتقرير ما يجب أن يخطط له، ليقوم به فيما بعد ولهذا السبب تكون الخطوة الأولى في سبيل تعزيز الفاعلية، لتخطيط الوقت أن نوضح أولوياتنا.⁽³⁾

ولهذا يقترح المختصون أن ترتيب أولوياتنا تكون وفق تصنيف الأنشطة حسب أهميتها وذلك باستخدام مصفوفة المهم والمستعجل من الأنشطة حسب الشكل التالي:

شكل رقم (09) يوضح ترتيب الأنشطة والمهام حسب مصفوفة المهم والمستعجل:

	مستعجل	غير مستعجل
مهم	- يجب القيام بها حالا - أزمات - مشكلات ضاغطة 1	- لدي موعد محدد للقيام بها. - تخطيط الأعمال - البحث عن فرص جديدة 3
غير مهم	- يجب تعويضها - الاتصالات الهاتفية حول العمل - قراءة التقارير المختلفة بالعمل 2	- يمكن تأجيلها أو القيام بها لاحقاً - اتصال هاتفي - بعض الاجتماعات 4

La source: Paul Ohana : opcit, p153.

(1) Harvard Business press: **Setting Goals**, Harvard Business school publishing, Boston, 2009, p26.

(2) بريان تريسي، ترجمة هبة الله الغلاييني: **إبدأ بالأهم ولو كان صعباً**، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض (السعودية)، طم، 2014، ص23.

(3) Harvard Business school press: **Managing time Expert solution**, to every day challengers, Harvard Business school publishing, Boston, 2006, p24.

يشير المربع الأول من المصفوفة إلى أنَّ الأنشطة الواقعة فيه مهمة ومستعجلة ويرغب الجميع في أن يكون عدد هذه الأنشطة قليلا، والأنشطة في المربع الثاني مهمة وغير مستعجلة، وتمثل بذلك أنشطة التدريب والتخطيط، ولكونها ليست مستعجلة ويمكن تأجيلها فإنَّ الوقت المنصرف عليها قليل، وتشير الدراسات أن نسبة الوقت المستغرق في أدائها تتراوح بين 10% و40% تمثلها الاجتماعات، والوصول إلى العمل متأخرا وتركه مبكراً ويشير المربع الثالث إلى الأنشطة غير مهمة ومستعجلة، وهي وفق هذه النظرية تستهلك جزءا كبيرا من الوقت، بالرغم من إسهاماتها القليلة في تحقيق الأهداف، ومن خصائصها أنها أنشطة قصيرة وسهلة، وتستحوذ على نسبة تتراوح ما بين 50% و70% من الوقت الإجمالي، في حين أن الأنشطة المتواجدة في المربع الرابع غير مهمة وغير مستعجلة، فهي أنشطة سهلة ولا تتطلب التركيز عليها، لأنها قصيرة وسهلة ومتداولة، ومع ذلك تأتي في آخر اهتماماتنا.⁽¹⁾

تأتي هذه المصفوفة لتستدعي الانتباه، إلى أنَّ المهام المستعجلة ليس بالضرورة مهمة، إنَّ كثيرا ما تأتي صفة الاستعجال، نتيجة لضغط الأزمة ووطأتها، بسبب في اضطراب الأولويات، وبالتالي فعلى العامل أو الفرد الناجح أن لا يسلم نفسه للأمور المستعجلة ويرضخ للإدارة بالأزمات، فقد يعتقد العامل أن كل ما يعمل به مهم، وهذا ليس صحيح، إذ لو حاول أن يحلّل الأنشطة التي يقوم بها، وفق المصفوفة المشار إليها لا اتضح له أن بعض الأنشطة التي يقوم بها أكثر أهمية من بعض، بل إنّه يقضي وقتا طويلا في القيام بأنشطة غير مهمة.

وقد يكون هذا الكلام ليس مقتصرًا على العمّال فقط، بل أثبتت الدراسات أن هذا الاعتقاد يمس حتى المديرين باختلاف مستوياتهم الإدارية، ففي مسح في الولايات الأمريكية شمل 1369 مديرا، اتضح أن 44% منهم يقضون وقت عملهم في مستوى الإدارة الوسطى و39%

(1) Alain lakein: **How to Get control of your time**, and your life, New American library, New York, 1973, p20.

منهم يقضون أوقاتهم في الإدارة الإشرافية، بينما يقضي منهم في الإدارة العليا ما بين 49% و60% من وقتهم في الإدارة العليا، وهذا يعني أنّ مشكلة إدارة الوقت وتحديد الأولويات -المهم والمستعجل- تتخلل مختلف المستويات الإدارية.

وقد عزا المسح المشار إليه ذلك إلى عدّة أسباب أهمها: أنّ غالبية المديرين لم يبدؤوا أعمالهم كمديرين بل كفنيين، لذلك اعتادوا على التنفيذ لا على الإدارة، واستمرت معهم هذه العادة فيما بعد، إلى أن أصبحوا مديرين، كما أنّ أدائهم المتميز كفنيين، كان سببا أساسيا في ترقيةاتهم إلى مناصب إدارية كمكافأة لهم، مما جعلهم أكثر تمسكا بما ثبت نجاحه لديهم، ولم يجدوا من المبررات ما يكفي للتخلص من شيء كان مسؤولا عن هذا القدر من نجاحهم، هذا يقودنا إلى ضرورة ترتيب أولوياتنا، وتوزيع الأنشطة بما يضمن أفضل استخدام للوقت.⁽¹⁾

بعد أن تعرفنا على تسجيل الوقت وتحليله، وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات، أمكن لنا التعرف على كيفية التخطيط للوقت، حيث يقترن التخطيط بالزمن في كل عملياته، كما أنّ التخطيط يربط بين أجزاء العملية الإدارية، ويحدد لكل منها الوقت المناسب لبدائها ونهايتها وعلى العاملين في المؤسسات أن ينجزوا أعمالهم ضمن الخطة الزمنية المحددة.

فالتخطيط هو من أهم تقنيات إدارة الوقت، إذ لا معنى للحياة بدون هدف، ومن لا يرى هدفه أمامه بوضوح سيضيع في محاولات لتلبية طلبات الآخرين، والتي قد تكون قصيرة المدى، ولكن بعده عن الهدف الأساسي الذي هو النجاح، والنجاح لا يأتي صدفة إلا ما ندر.

6- تساؤلات هامة في التخطيط للوقت:

إنّ نقطة البدء في التخطيط للوقت هي تسجيل الوقت وتحليله؛ تحديد الوقت المتاح وتحديد أهمية ونوعية الأنشطة، كما يتضمن وضع وتحديد الأهداف، ثم ترتيب المهام

(1) Marvin Philippe: **executive time management**, Edition (AMACON), New York, 1980, p1.

والأنشطة حسب أهميتها، وعند القيام بهذه العمليات لابد للعامل أو المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

- ماذا يجب أن يعمل؟: فالهدف هو نتيجة لنشاط ما يتحقق من خلال الوقت، ولا يستطيع العامل أن يقوم بهدف ما، ولكنه يستطيع القيام بنشاط ما، وعند القيام به على أكمل وجه، فإنّ الفرصة للوصول إلى الهدف تظل قائمة.
- متى يجب أن يُعمل؟: لابد من الإدراك بأنّ هناك ترتيب للقيام بالأنشطة، التي إذا ما نُفِدت بالترتيب المناسب، فإنّ الوقت الذي تستغرقه سيكون أقلّ والنتائج أفضل.
- أين يجب أن يُعمل؟: إنّ لوقت تنفيذ الأنشطة تأثيرا مباشرا على تحقيق الأهداف فالمناقشة حول اتخاذ قرار ما قد تتعرض لمقاطعات، على عكس ما تكون عليه في قاعة الاجتماعات.
- من الذي يجب أن يفعل؟: أي من الذي يجب أن يقوم بتنفيذ المهام والأنشطة؟ إنّ التفويض الفعّال يساعد المدير في نجاح تخطيطه، وتحديد العمل الذي يقوم به المدير أو العامل بنفسه، والعمل الذي يقوم به الآخرون.
- ماهي الأولويات؟: يعتبر وضع الأولويات من الأمور المهمة، فالخطط غالبا لن تنفذ كما تم وضعها، بسبب عوامل البيئة التي تتسم بالتعقيد والتغيير، وبالتالي فإنّ التغيير يجب أن يتم على أساس الأولويات.
- ما مقدار الوقت المستغرق؟: لا يملك معظم الأفراد حكما دقيقا للوقت الذي يستغرقه أداء الأنشطة، وغالبا ما يضعون لتنفيذ الأنشطة وقتا أقل مما هو مطلوب.⁽¹⁾

7- مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط للوقت:

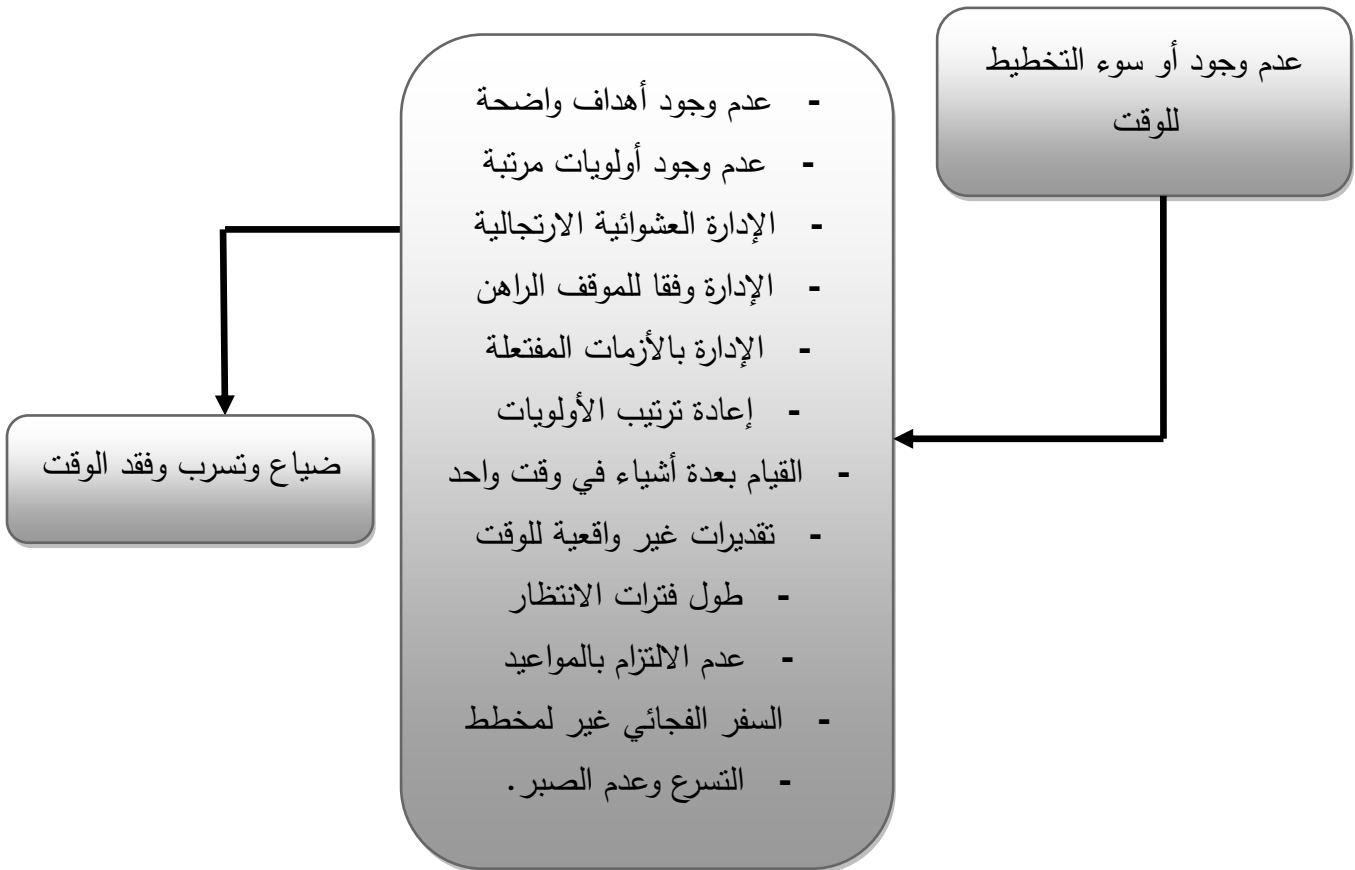
على الرغم من أهمية الوقت بالنسبة للعامل أو المدير، مثله في ذلك مثل باقي عناصر الإنتاج: رأسمال، موارد وتكنولوجيا، وهي عناصر تحتاج جميعها إلى استغلال شامل

(1) شوقي عبد الله : إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2006، ص ص 139-140.

ومتكامل، يقوم على تصور سليم، قائم على جمع البيانات وتحليلها، وإعداد رؤية جديدة وإعداد إجراءات تنفيذية، ثم القيام بعملية التنفيذ ومتابعة التنفيذ، من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية، وفي كل هذا يكون التخطيط أمراً لازماً، ومتلازماً في كل خطوة من الخطوات وكل خطوة تحتاج إلى خطط ومراجعة الوقت، فالوقت وإن كان القاسم المشترك في كل خطوة، إلا أنّ مضيعات المتصلة بالتخطيط تؤدي إلى نتائج عكسية.⁽¹⁾

وتكمن أحد مسببات مضيعات الوقت، في عدم وجود التخطيط أصلاً أو في وجوده بشيء ضعيف، أو عدم الالتزام بالتخطيط، مما يزيد من حدة مضيعات الوقت وهدره، ولعل من أهم مضيعات الوقت المتعلقة والمتصلة بالتخطيط للوقت ما يلي:

شكل (10) يوضح: مضيعات الوقت المتصلة بالتخطيط للوقت:



المصدر: محسن الخضيرى، مرجع سابق، ص 58.

(1) ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 76.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل، أنَّ هناك العديد من عوامل هدر الوقت المتصلة بعملية التخطيط للوقت، وسنتطرق لها في ما يلي:

- عدم وجود أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ ومحددة مسبقاً؛ ومعلومة لدى الجميع ومن ثم يعمل الجميع على تحقيق أهداف مختلفة بطرق مختلفة، أو أهداف غير محددة بطرق متعددة، ووفقاً لمدى فهم أي منهم لها، وقدرته وتصوراتهِ بشأنها، الأمر الذي من شأنه أن يهدر الوقت، ويفقده في تنفيذ عمليات غير مطلوبة، أو تكرار عمليات دون حاجة إلى تكرارها، وبالتالي يمتد نطاق الفاقد والمهدر إلى كل شيء من عوامل الإنتاج، وتزداد الخسائر بشكل سريع ويزداد هدر الوقت وفقده.

- عدم وجود أولويات مرتبة بشكل علمي وعملي؛ مما يؤدي إلى تنازع الأولويات وتنازل المنفذين والمشرفين، وتصارعهم على الموارد المحدودة، وتخليهم عن الإمكانيات المتوافرة والمتاحة.

- شيوع عملية الإدارة الارتجالية العشوائية؛ القائمة على ردود الأفعال وليس على الأفعال وما قد ينجم عنها من تعارض وازدواجية، وفاقد في الجهد والتكلفة والوقت، فضلاً عن هدر الإمكانيات وضياعها بشكل يلتهم اقتصاديات المؤسسة.

- الإدارة الموقفية برد الفعل الانعكاسي؛ وفقاً لما تمليه اعتبارات اللحظة واحتياجات الموقف دون النظر إلى اعتبارات إستراتيجية المؤسسة أو لاعتبارات المستقبل.

- الإدارة بالأزمات المفتعلة؛ من أجل إحكام السيطرة والتحكم في الآخرين واستخدامهم لتحقيق مصالح معينة وأهداف معينة، وبشكل يجعل كل منهم واقعا تحت ضغط أزمة.

- إعادة ترتيب الأولويات بشكل متجدد وسريع؛ وفي نطاق فترات قصيرة جداً تكاد تكون يومية، مما يمثل أرباكاً للعمل وعدم قدرة على استكمال ما تم البدء فيه، أو الاستفادة مما تم الانتهاء منه، أو تحقيق التواصل والارتباط المطلوب، وبالتالي هدر الوقت وضياعه.

- القيام بأشياء عديدة في وقت واحد؛ ويزداد الأمر سوءاً عندما تكون متعارضة وغير متوافقة، وتتم جميعاً في نفس اللحظة، وعلى نفس القدر من الأولوية والأهمية، مما يؤدي إلى عدم تنفيذها، وتركها لفترة دون تنفيذ، ثم تناولها وإعادة تنفيذها من جديد بعد فترة من الزمن.

- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت؛ فتؤدي إلى الإسراف في استخدام الوقت وهدره وضياعه، نظرا لاستغراق الأعمال وقت أطول، مما تحتاج إليه فعلا أو تقديرات متشددة تؤدي إلى الانحطاط، لعدم القدرة على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب نظرا لانخفاضها بدرجة كبيرة.

- طول فترات الانتظار، والأعمال المرتبطة المتتالية المتلاحقة، والتي تعتمد بداية تنفيذ أي منها على الانتهاء من تنفيذ الأخرى، ومن ثم فإن أي تأخير في تنفيذ أي مرحلة من مراحل أو عمل من الأعمال السابقة، سيؤدي بالضرورة إلى تأخير تنفيذ الأعمال اللاحقة بشكل متتالي.

- عدم الالتزام بالمواعيد المقررة والمحددة من جانب المنفذين؛ واستغراقهم لوقت كبير فضلا عن تأخرهم في البدء بأعمال معينة، وما يترتب على ذلك من امتداد لوقت التنفيذ سواء لهذه العمليات أو للعمليات اللاحقة المرتبطة بها، والتي تعتمد على الانتهاء منها أولا.

- السفر الفجائي غير مخطط ولمدة غير محددة.

- التسرع وعدم الصبر؛ وعدم إعطاء الأمور حقها من الدراسة، والتغاضي عن بعض العوامل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة وغير سليمة.⁽¹⁾

وأخيرا فعملية تخطيط الوقت، عملية مستمرة متكاملة الجوانب والأبعاد، وتتوافق مع الإمكانيات والموارد التي تستخدمها المؤسسة، الأمر الذي من شأنه يحافظ على الوقت ويقلل من عوامل هدره، ويسد الفجوات التي يتسرب منها الوقت، فالتخطيط للوقت هو من أهم تقنيات إدارة الوقت وعناصرها الأساسية، والذي تركز عليه معظم المؤسسات المعاصرة.

ثانيا- تنظيم الوقت وآلياته:

كثيرا ما تمر علينا كلمات مثل: "نظم وقتك حتى تنجح" لابد من تنظيم الوقت لننجز العمل، إنه يجيد فن إدارة الوقت، وكأثما الوقت شيء بين أيدينا نستطيع أن نتحكم به، وفي الحقيقة هذا المصطلح "تنظيم الوقت" هو اصطلاح تعارف عليه الناس، ولا يعني حقيقة أننا بمقدرتنا تنظيم الوقت، فلا يوجد إنسان يستطيع التحكم بالوقت، كأن يوقف الدقائق عن الغد أو يرجع ثواني من عمره.

(1) نادر أبو شيحة: مرجع سابق، ص ص 104-106.

إنّ فن تنظيم الوقت هو في الحقيقة فن إدارة الأعمال، والأحداث المرتبطة بالوقت الذي لا يتوقف، فالفرد الذي يحسن التحكم بأعمال وأنشطة حياته، فهو ينظم ويدير وقته بنجاح، والعكس فتنظيم الوقت أو سوء تنظيمه هي مسألة فردية للغاية.⁽¹⁾

وإذا بدأ الفرد بتنظيم وقته بطريقة فعّالة، فسيحصل على نتائج فورية، مثل زيادة الفعّالية في العمل والمنزل، وتحقيق الأهداف المنشودة بطريقة أفضل وأسرع، كما يقلل من المجهود المبذول، وبالتالي يجعلنا أكثر راحة، ستلاحظ أنّك بدأت بالتفوق على نفسك، وعلى غيرك أيضاً في مجالات عدّة، فقد يظن البعض أنّ تنظيم الوقت يعني الجد بلا راحة، وهذا تصور خاطئ، فتنظيم الوقت يعني المزيد من السعادة، والسيطرة على الظروف المحيطة بنا بدلاً من أن تسيطر علينا وتحرمنا السعادة.⁽²⁾

فإذا نجح الفرد في تنظيم وقت يومه، نجح في تنظيم حياته، وكثيراً من الناس يواجهون أعباء الحياة يومياً بدون تنظيم، فيرهقون أنفسهم ولا يبلغون أهدافهم.⁽³⁾ وينطلق الباحثين في تعريفهم لتنظيم الوقت، على جملة من العناصر، والتي نقدم بعض منها:

"تجديد وتبسيط إجراءات العمل المتّبعة، باستبعاد ما هو غير ضروري، والاستعانة بالوسائل والأجهزة الحديثة، لإنجاز العمل بصورة سريعة".⁽⁴⁾
 "أو هو القدرة على العمل بذكاء وليس باجتهاد".⁽⁵⁾ فالتنظيم هو القدرة على ترتيب أدوات ووسائل العمل، ووضع كل شيء في مكانه.⁽⁶⁾

وتنظيم الوقت لا تقتصر ضرورته على مجال دون آخر، فهو ضروري لكل جوانب الحياة، ومنها الجانب الاقتصادي والجانب السياسي، والجانب الوظيفي أو المهني، والعلاقات

(1) Harvard Business school publishing: **taking control of your time**, harvard Business school press, Boston, 2013, p25.

(2) عاطف عبد الله المكاوي: إدارة الوقت، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1، 2013، ص88.

(3) براء رجب تركي: إدارة الوقت، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2015، ص95.

(4) سهيل فهد سلامة: إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح، ص83.

(5) جيف ديفيدسون: ترجمة مكتبة جرير، نظم وقتك في 60 ثانية، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ط3، 2004، ص 43.

(6) محمد العلوي: وقتك حياتك، دار الكلمة الطيبة، بيروت (لبنان)، ط1، 1992، ص ص 123-124.

الاجتماعية، وفي كل المجالات إذا وضع الفرد ترتيب ونظاما لأعماله، فإنه بذلك يحسن استثمار وقته.

كما نجد من المتخصصين، من يستخدم تنظيم الوقت للإشارة إلى تلك العملية، التي بموجبها يوفر الفرد طرق ووسائل تعينه على الاستفادة القصوى من الوقت، بهدف خلق وتحقيق توازن بين واجباته ورغباته.⁽¹⁾

ويأتي تنظيم الوقت أو تنظيم ساعات العمل، بعد أن يكتسب الفرد أو العامل هذه العادة في تقييم وتدوين استخداماته للوقت، من خلال فحص المجالات التي وظيفها في عملية تخطيط الوقت، ومن هنا نستطيع القول: أن تنظيم الوقت يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ، وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم، ينتج عنه هدر وإضاعة للجهد والوقت وتأخير في المواعيد، وبالتالي فإن التنظيم السيئ يؤثر على أداء المؤسسة.

1- عناصر تنظيم الوقت: يقوم تنظيم الوقت على تحديد جيد ودقيق، للإجابة على هذه

الأسئلة:- من؟ يقوم بما؟ أين؟ من؟ وما علاقته بالآخرين؟.

وهو ما يطلق عليه بتوصيف الوظائف، أي أن تنظيم الوقت يحدد من سيقوم بالنشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها؟ ومن يتولى مساعدته؟ ومن سيشرف عليه؟ ولمن سيقدم تقارير الإنجاز والعمل؟ وماهي صلاحيته؟ وحدود سلطته ومسؤولياته؟ وما الإطار الكلي التنظيمي الذي سيعمل في نطاقه؟ وموقفه من هذا الإطار ووسائل الاتصالات؟.⁽²⁾

وإذا كان التنظيم الجيد يحدد طبيعة كل وظيفة وحدودها، وعلاقة شاغلها برئيسه ومروؤوسيه، والمجموعة التي تعمل معه، فإنه أيضا يرسم الإطار الكلي الذي يتكون منه الهيكل والبنيان التنظيمي، فتتنظيم الوقت بذلك مسؤول عن التنسيق والتناسق، الذي يتم بين الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المشروع، وذلك من خلال تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد الذين سيتولون القيام به، وهو بذلك أحد العناصر الأكثر إرتكازية في إدارة الوقت وتفعيل الزمن.⁽³⁾

(1) فيرنر بورتر: أدخل في الموضوع، مرجع سابق، ص5.

(2) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص ص 116-117.

(3) قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص76.

وتنظيم الوقت قائم على عنصرين رئيسيين هما:

- تحديد الأفراد؛ وما يتعين أن يتقدم به كل منهم، من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعة، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد.
- العلاقات التبادلية والتفاعلية؛ بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض، والناجمة عن طبيعة ارتباط عمل كل منهم بعمل آخر. (1)

ومن هنا نستخلص أنّ تنظيم الوقت عملية بالغة الأهمية، وهي عملية محورية لازمة للتعامل مع متغيرات ومستجدات هذا العصر، ليس فقط من أجل تحسين استغلال الطاقة المتاحة، ولكن -وهو الأهم- الانتقال من هذا كله إلى مراحل الإبداع الحيوي والابتكار الفاعل، الذي يجعل من المؤسسة خلية فاعلة ومتفاعلة.

2- أهمية تنظيم الوقت:

يقوم تنظيم الوقت بدور حيوي متعاضد في تعظيم الاستفادة من الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل الفعّالة، التي يستطيع بها المشروع تحقيق الأهداف المخططة، فضلا عن كونه يحدد الأساليب، التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة، ويتم العمل الجماعي في إطار المشروع، وبالتالي فإنّ الإدارة الجيّدة للوقت، لا يمكن أن تتم بدون تنظيم فعّال ويقوم التنظيم الفعّال للوقت على أهمية، والتي سنحاول أن نوضحها في النقاط التالية:

- يساعد على تحديد الأولويات.
- وضع لائحة بالمهام وإعطائها أولويتها، لضمان أن تتجزأ أهم الأشياء أولا، ولو لم تتجزأ "كل شيء".
- يساعد على تحقيق الفخ الزمني، قد يقع الفرد في فخ زمني لأشياء غير مخطط لها وسيضطر إلى إضاعة الوقت، وإطفاء الحريق قبل الانتقال إلى مهمة أخرى.

(1) محسن الخضيرى: مرجع سابق، ص139.

- يساعد على توقع الفرص، إضافة إلى المساعدة على توازن وقت العمل مع أوقات أخرى، وبهذا تتمكن من القيام بالمزيد من الأعمال في ذات الكمية من الوقت، أو في بعض الأحيان في وقت أقل.
- تنظيم الوقت يعطيك الحرية والسيطرة؛ فتنظيم الوقت نوع من التحرر، وليس التقيد في جدول محدد، أي أنها نوع من السيطرة على جزء من يومك، يسمح لك أن تكون مرنا في بقية اليوم.
- يساعدك على تجنب التضارب في الوقت؛ بمجرد كتابة كل نشاطاتك ومسؤولياتك ومهماتك في مكان واحد، سيساعدك على التأكد من أن الأشياء لن تختلط في وقت واحد، وإذا حدث تضارب في الأوقات ستمكن من ملاحظة هذا مسبقا، وترتيب الأمور حتما تقتضي الحاجة.
- يساعدك على تجنب الإحساس بالذنب؛ حيث تعرف بالضبط كم لديك من عمل ويحتاج برنامج زمني للتنفيذ، تستطيع أن ترتاح لمعرفتك أن كل شيء سينجز في وقته المحدد، لكن دون خطة لإنجاز العمل، ستشعر كأنه سبق مسلط فوق رأسك حتى وأنت لا تعمل، وإذا أمضيت وقتك تفكر بعملك فقط، فمن الأفضل لك أن تمضيه وأنت تعمل، فتنظيم الوقت يساعدك كذلك على راحة ضميرك، فبعد أن تتم ما عليك من عمل، ستمتع حقا بوقتك الفردي.
- يساعدك على تقييم مدى تقدمك، إذا كنت تعرف مسبقا ما هو مطلوب منك من مهمات، فلن تتدهش أبدا حين يلوح أمامك الوعد النهائي لإنجاز عمل ما، لكن إذا عملت حيث يكون هذا ملائم لك، أو إلى أن تتعب فلن تعرف أبدا ما إذا كنت متقدما عن موعد التسليم أو متأخرا، ثم ستكتشف فجأة هذا الموعد قبل بروزه أمامك فجأة دون أن تخطط له.

- يساعدك على رؤية الصورة الكبيرة، فتنظيم الوقت يوفر لك نظرة أوسع للعمل كله بدلا من أن تواجه المفاجأة مع قدوم أوقات أكثر انشغالا، ستمكن من التخطيط مسبقا ولأسابيع قادمة.
- يساعد على أن تعرف كيف تعمل بطريقة ذكية أكثر، لا بجهد أكبر.
- تنظيم الوقت يساعدك على التحضير للمستقبل.⁽¹⁾
- بتقديمنا لأهمية تنظيم الوقت، نستخلص أنه ليس ثمة فرق بين القدرات العقلية لكي يقوم هذا التباين في مدى الإنجازات البشرية، وإنما السبب الصحيح مرده إلى أن القلائل من الناس، هم اللذين تعلموا كيف ينظمون هذا الوقت ويجعلونه منتجا، بينما يسمح الآخرون لأنفسهم بأن يضيعوا وقتهم في غير فائدة.
- كذلك فالتنظيم الجيد للوقت، يعكس مجموعة من السمات، التي تُظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، ونوضحها فيما يلي:
- التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- الميل إلى التعاون والولاء والجماعة.
- توافق اتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.
- توافر المشرفين أو القياديين، الذين يستطيعون إيجاد فروق مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.
- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة، والشعور بالمسؤولية الجماعية.
- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة، بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.
- التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة.

(1) خليل سيباني: تنظيم الإدارة الناجحة، دار الراتب الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بيروت (لبنان)، د س، ص ص 17-20.

ويرتبط تنظيم الوقت بالتنظيم الإداري بعدة نواحي منها: تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المناسبة للعمل.⁽¹⁾

3- الأهداف المرجوة من تنظيم الوقت:

إنّ تنظيم الوقت؛ هو من أهم مقومات النجاح في إدارة الوقت، وهو الأساس الأول للنجاح في العمل، وله فوائد كثيرة، منها ما هو مباشر ونجد نتائجه في الحال، ومنها ما نجد نتائجه على المدى الطويل، لذلك علينا أن لا نستعجل النتائج من تنظيم الوقت، و هو ما سنوضحه في النقاط التالية:

- الشعور بالتحسن بشكل عام في الحياة، وقضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه.
- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي.
- إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية.
- تحسين إنتاجيتك بشكل عام، والتخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة المختلفة.⁽²⁾

4- أساليب تنظيم إدارة الوقت:

من الإداريين من يعتمد بشكل رئيسي على سكرتيه الخاص، في جدولة النشاطات وتوقيت المواعيد، وبالرغم من الأساليب التقليدية الكثيرة في هذا المجال، هناك بعض الأساليب العلمية الحديثة، التي أثبتت التجارب نتائجها الجيدة على المستوى العلمي ومن هذه الأساليب:

(1) نادر أبو شيخة: مرجع سابق، ص38.

(2) ياسر أحمد فرح: إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص56.

- أ- **طريقة التقويم:** تسير خطوات هذه الطريقة على النحو الآتي:
- يضع الإداري المواعيد والالتزامات المحددة مسبقاً على التقويم المعد لهذا الغرض، بحيث تمثل هذه المواعيد أو النشاطات التزاماً لا يستطيع معه أن يقضي الوقت المحدد له في غرض آخر.
 - وضع أهداف شهرية ومحددة تتجزأ في مواعيد واضحة ومعينة، طبقاً للجدول الزمني المحدد حسب أولوية الأهداف وأهميتها.
 - تقييم النتائج شهرياً، للتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة في الفترة الزمنية المحددة لها.
 - يمكن لتطبيق هذه الطريقة بمرونة كافية، أن يقسم الإداري النشاطات إلى نشاطات ثانية لا يمكن تغيير مواعيدها على الإطلاق، وإلى نشاطات أخرى تكون قابلة للتغيير الكلي أو الجزئي، وذلك حسب الظروف والمستجدات التي تطرأ على العمل.
- ب- **طريقة دراسة الأنظمة:** يمكن توضيح خطوات هذه الطريقة بشكل نظري في الخطوات التالية:
- تسجيل وتحليل الوضع الحالي للنظام، مدخلات، عمليات، مخرجات.
 - رسم تخطيطي لكيفية انتقال عمليات من البداية حتى النهاية.
 - تحليل وتقييم النتائج الخاص للنشاطات، بهدف تحسينها وتطويرها، وتوفير الوقت الخاص اللازم لإنجازها.
- وتتميز هذه الطريقة بالاستمرارية والديمومة، وعلى الإداري متابعة تحليل وتقييم العمليات الموجودة في الأنظمة المختلفة، للخروج بأفضل أساليب العمل التي تحقق الأهداف في أقل وقت ممكن.

ج- طريقة الساعات الحيوية أو البيولوجية:

تختلف الساعات الحيوية عن الساعات الميكانيكية، والتي تدور بنظام دوران الأرض حول الشمس، فالساعات الحيوية، عبارة عن دورات لعمليات معينة في جسم الإنسان، بحيث توجه وتنظم هذه الدورات، بما يسمى بالإيقاع أو الاتزان الحيوي Biorhythms ويساعد هذا الإيقاع أو الاتزان الحيوي على التنبؤ بسلوكيات، وأحاسيس ومشاعر العنصر البشري وتعتمد هذه الطريقة على أبحاث الأستاذ "فنسنت مالاردي" Vincent Mallardi حيث أوجد ثلاثة إيقاعات أساسية في جسم الإنسان: وهي الإيقاع الجسمي، الإيقاع العاطفي والإيقاع الذهني وتمر هذه الإيقاعات بدورات cycles في قدرة الإنسان على الإنجاز، فهي ترتفع أو تنخفض تبعا للفترة الزمنية التي يعيشها الإنسان خلال اليوم أو الشهر، وتتبع أهمية هذه الطريقة، في أنّ طاقة الإنسان وحيويته وحماسه الجسمي والذهني والعاطفي، تكون في أفضل وضع عنه وصول الذروة إلى القمة أو إلى ما يقاربها، وتقل طاقة الإنسان وأهميته وحماسه الجسمي والذهني والعاطفي عندما تنخفض الذروة إلى القاعدة أو ما يقاربها.

ويبدو واضحا احتياج هذه الطريقة إلى تحليل طبي معين، لمعرفة إيقاعات الشخص الواحد، فهي مختلفة من شخص لآخر، ومن ثم تحديد فترات القمة والقاعدة لهذه الدورات وذلك بهدف التعرف على أفضل فترة زمنية يكون فيها الإنسان منتجا وحيويا ونشيطا، ونظرا لصعوبة تطبيق هذه الطريقة فهي أقل الطرق أو الأساليب استخداما.⁽¹⁾

د- طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط: تتمثل هذه الطريقة؛ في قيام الإداري بتسجيل كافة النشاطات والأوقات المحددة لها في قائمة معينة، تسمى قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية، ويحدد في هذه القائمة نوعية النشاط وعدد الأفراد الذين يتعاملون معه ويستطيع الإداري من خلال الإطلاع على هذه القائمة، التعرف على كيفية انقضاء يوم عمل

(1) سهيل فهد سلامة: مرجع سابق، ص70.

كامل أو أسبوع عمل كامل، وبعدها تحليل هذه المعلومات للتعرف كذلك على النشاط التي استغرقت منه وقتاً أطول مما يجب، أو النشاطات التي لم تكن محددة مسبقاً (غير مخططة) واستنفدت منه وقت كبيراً، والتعرف كذلك على النشاطات التي قام بها، في حين يمكن تفويضها لأحد مساعديه، ومدى إمكانية الاعتماد على وسيلة الاتصال لنقل معلومات أكثر فاعلية من الوسيلة المتبعة حالياً، وغير ذلك من الأمور، وبعد عملية التحليل، يستطيع الإداري أن يخرج بموقف جديد، يسجل النشاطات التي يجب معالجتها وتنظيم إدارة الوقت ويقوم الإداري بعد ذلك بتنفيذ الاقتراحات والتعديلات على القائمة الجديدة للنشاطات، ويتابع نتائجها خلال الأسابيع التالية للتأكد من صلاحيتها، أو من وجود ضرورة لتعديلها مرة أخرى وهكذا تستمر العملية، حتى يتأكد الإداري أن بإمكانه أن يستغل وقته بشكل فعال، ويحقق أهدافه وينجز أعماله في الوقت المحدد لذلك على أقل تقدير.

هـ - طريقة نظم التذكر: تشكل هذه الطريقة على عدد النظم الفعالة، التي تساعد الإداري في تذكر التزامه ومواعيده، ليقوم بإنجازها في وقتها المحدد، ومن هذه الأنظمة:

(1) **نظام المذكرة الجيبية:** يسجل في هذا النظام الملاحظات والمهام والنشاطات والمواعيد، التي سيقوم الإداري أثناء العمل الرسمي اليومي أو المستقبلي (الأسبوعي أو الشهري) وتتميز هذه المذكرة الجيبية بضخمت الحجم، بحيث يمكن للإداري الاحتفاظ بها في كل الأوقات وفي كل الأمكنة، وقد تم حالياً إدخال كثير من الإضافات الجيدة والمناسبة على هذه المذكرات، خاصة من ناحية نوعية المنتج واحتوائها على دليل صغير للهاتف أو لبطاقات تعريف شخصية Business cards علاوة على قلم وأوراق بيضاء خاصة بالاستخدامات البسيطة.

(2) **نظام اللوح الرقابي:** يعمل هذا النظام بكتابة أو تسجيل النشاطات الأسبوعية أو الشهرية على لوح خشبي أو غير خشبي، بحيث تبين عليه نوعية النشاطات وأهميته والتاريخ المتوقع لإنجازه والتاريخ الفعلي للإنجاز، والملاحظات الخاصة بالإنجاز

كالمشكلات التي أعاقَت الإنجاز أو التغيرات التي حصلت على النشاط نفسه، وغير ذلك من الأمور، ويستطيع الإداري من خلال نظرة حاذقة إلى هذا اللوح الرقابي، أن يحدد أهمية النشاطات والفترة الزمنية المتبقية لإنجازها، علاوة على قياس نسبة الإنجاز الفعلي، ومقارنته بالفترة المخطط لإنجازها فيها مسبقاً، ونظراً للتطورات التقنية الهائلة وخاصة في مجال الحاسبات الآلية، أصبحت شاشات الحاسبات الآلية بديلاً لهذا اللوح الرقابي، إذ يتم برمجة النشاطات المختلفة ومواعيدها والفترة المتوقعة لإنجازها في الحاسب الآلي، ويمكن بعد ذلك إجراء التعديلات المختلفة على المعلومات المخزنة واسترجاعها من الحاسب الآلي بصورة سريعة وبدقة متناهية.

(3) **نظام العلامات الملونة:** يستخدم هذا النظام للتمييز بين النشاطات غير الهامة والهامة والهامة جداً، وبناءً على ذلك يتم تحديد أولويات هذه النشاطات والتأريخ المتوقع لإنجاز كل منها، ويتم في هذا النظام وضع ورقة ملونة على كل ملف معين يتم الاتفاق على معناها، فعلى سبيل المثال: يدل اللون الأحمر على أنَّ النشاط هام جداً، واللون الأزرق للدلالة على أنَّ النشاط هام، وهكذا... وقد تستخدم هذه العلامات المميزة لأغراض أخرى، فقد تبيّن النشاط العاجل جداً من غير العاجل، أو تميز بين النشاطات التي سوف تنجز حسب الأيام الأسبوعية، ولهذا يستعين الإداري غالباً بسكرتير المكتب ليقوم بمثل هذه المهمة، ويوجد ما يمنع من قيام الإداري نفسه بذلك خاصة إذا لم يتوفر السكرتير الفعّال والمناسب، القادر على التمييز بين النشاطات.

وبهذا يكون الإداري في حالة يقظة تامة ومعرفة شاملة لكافة النشاطات التي سيقوم بها

خلال العمل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري.

كما نقدم جدول يوضح أساليب تنظيم الوقت، خلال المراحل أو الأجيال المختلفة التي

تطورت من خلالها إدارة الوقت.

شكل (11) يوضح: أساليب تنظيم الوقت:

الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث	الجيل الرابع
نقاط تذكير بسيطة قائمة أعمال	- جدول الأنشطة اليومي - مذكرات الجيب أو المكتب - نشر المواعيد	المذكرات الإلكترونية	- مذكرات بالأشياء التي يجب أن تعمل - قائمة الأعمال - جداول الأنشطة اليومية - المذكرات الإلكترونية

la source : covey et autres : priorité aux priorité, Editions first, paris, 2016, p361.

نلاحظ من خلال هذا الشكل، أن أساليب تنظيم الوقت تطورت بتطور المراحل والأجيال التي من خلالها تطورت إدارة الوقت، حيث كان في الجيل الأول الوسيلة التي يستعين بها الإداري في تنظيم وقته، هي نقاط تذكير بسيطة وقائمة الأعمال التي يجب أن يقوم بها العامل.

أما في الجيل الثاني، فقد استخدم بالإضافة إلى هاتين الوسيلتين وسائل أخرى كالجداول اليومية، ومذكرات الجيب أو المكتب.

في حين أخذ الجيل الثالث يقلص من استخدام هذه الوسائل في وسيلة إلكترونية واحدة وهي المذكرة الإلكترونية، وهذا ما يتماشى مع التطور الذي شهدته المؤسسات في تلك المرحلة.

وأخيرا الجيل الرابع لإدارة الوقت، والذي يستخدم جميع الوسائل السابقة دون استثناء ولعل الشيء الملاحظ، أنه رغم التقدم التكنولوجي واستخدام البرمجيات والتكنولوجيا في تنظيم الوقت، إلا أنه تبقى الأدوات والوسائل والأساليب البسيطة أفضل من الحديثة، لما تحمله هذه الأخيرة من تعقيدات.⁽¹⁾

5- مستلزمات تنظيم الوقت: يقدم لنا الباحث (John.R) وزملاؤه مجموعة من المبادئ

والخطوات العملية لتنظيم الوقت خاصة بالنسبة للإداري وذلك عن طريق:

- أبق مكتبك نظيفا.

(1) ياسر خالد سلامة: مرجع سابق، ص ص 126-128

- أعد ترتيب مكتبك لتحقيق إنتاجية متزايدة.
 - جميع الأعمال غير المرتبطة بعملك أو المعيقة، يجب أن تنقل من مكتبك.
 - هل تقوم بعدة مهام في وقت واحد؟.
 - عند التعامل مع العمل الورقي اتخذ القرار في نفس اللحظة، ولا تقرأ ثانية ثم تقرر.
 - خطط قبل إرسال المكالمات، هل لديك جدول الأعمال؟ وهل جميع المعلومات الضرورية جاهزة؟ ضع ملاحظات على جدول الأعمال.
 - اسأل الافراد عن الوقت الأفضل للرد على مكالماتهم خلال وقتك المجدول، وما هو الوقت الأفضل لمكالماتهم.
 - بالنسبة للاجتماعات هل تدعو المشاركين الضروريين فقط، وتبقيهم وقت أكبر مما هو مطلوب.
 - هل لديك دائما جدول أعمال للاجتماع؟ وتحديد البداية والنهاية كما هو مجدول.
 - هل تنتهي من الاجتماع مع ملخص وتؤكد على الالتزام بمقرراته؟
 - هل توحد وتعزل النشاطات لتوفير الوقت؟.(1)
- 6- خطوات عملية في تنظيم الوقت:** أول خطوة يترتب على ذلك لمن يريد القيام بتنظيم الوقت، أن يتبع الخطوات التالية:
- أن يعرف كيف يستخدم وقته، بإتباع سجل مكتوب، يخصص لرصد تنفيذ الوقت الفعلي لكن في الواقع نجد سوى القلة من تستخدم هذا السجل، ان لم نقل فهو مقتصر على المديرين والمستشارين وغيرها ممن يغلب على عمله الطابع المكتبي فتجدهم يحتفظون بمثل هذا السجل، ويدونون بأنفسهم الأعمال التي يقومون بها والأوقات التي يقضونها في تسجيلها، والبعض الآخر يوكل هذه المهمة إلى السكرتيرة وأهم ما في ذلك.

(1) John R.Schermerhorn and others: management organizational Behavior, edition John Wiley, New York, 7th ed , 2002, pp 9-12.

- أن يدون كل نشاط أو عمل يقوم به عند وقت حصوله، وليس في وقت لاحق، وإذا كان التنظيم الجيد يحدد طبيعة كل وظيفة وحدودها، وعلاقة شاغلها برئيسه ومروسيه والمجموعة التي تعمل معه، فإنه أيضا يرسم الإطار الكلي الذي يتكون منه الهيكل والبنيان التنظيمي، والتنظيم مسؤول على التنسيق والتناسق الذي يتم بين الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المشروع، وذلك من خلال تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد الذين سيتولون القيام به.⁽¹⁾
- تجميع الأنشطة؛ يقوم على أساس تجميع النشاطات المتشابهة إلى مجموعات معينة من أجل الأداء الأكثر كفاءة للعمل، ذلك أن الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تحتاج إلى نفس الظروف والموارد لانجازها تجمع في مجموعات لتنجز سوية ضمن يوم العمل فتجمع مثلا، الأعمال الورقية لكي تنجز في وقت معين والاتصالات الهاتفية في وقت آخر ثم المقابلات أو الاجتماعات.
- السيطرة على المقاطعات؛ إن حدوث مقاطعات للعامل أثناء قيامه بالعمل، يؤدي إلى تأخر إنجاز العمل يعني ارباكا في خطة الوقت وأولوياتها إن تجزيء النشاطات ينبغي أن يرافقه التزام بتنفيذ كل مجموعة متشابهة من الأعمال في وقت واحد، حتى يقلل تحول العامل من عمل معين إلى عمل آخر مختلف بشكل كبير عنه فالمقاطعات يمكن تقليلها إلى حدها الأدنى، إذا التزم العامل بالضبط الذاتي، أي إذا تجنب كل ما يؤدي إلى مقاطعة عمله والتزم بعادات العمل السليمة، ولعل هذا المبدأ أو ضرورته هي التي أدت ببعض المتخصصين إلى وصف إدارة الوقت بإدارة الذات، حيث أن كفاءة المدير في إدارة وقته يعتمد على درجة سيطرته على ما يؤدي إلى ضياع وقته.⁽²⁾

(1) ياسر خالد سلامة: مرجع سابق، ص 123.

(2) سهيل أحمد عبيدات: مرجع سابق، ص ص 48-49.

- تقليل الرقابة يقصد به العمل الرّقيب، العمل الصغير ذو الإجراءات المحددة والمعروفة ومثل هذا النوع من الأعمال يستنزف (30-65%) من الوقت المتاح للمديرين، فتتظلم العمل والأفراد لتقليل هذا النوع من الأعمال، يؤدي إلى استخدام أكثر فاعلية للوقت.
- تفويض السلطة أو الأعمال، يرتبط بحسن تنظيم الوقت ارتباطا مباشرا، يحسن تفويض المهام أو الأعمال والسلطة اللازمة للآخرين، ويحتاج متخذ القرار إلى التفويض الفعال لتحقيق أهداف المشروع، ويستند تفويض الأعمال والمهام إلى المبدأ الذي قدّمه الباحث Christine Guilloux والقائل: "لا تستقبل أعمال الغد وهناك بجانبك من يستطيع القيام بهذه الأعمال".⁽¹⁾

وعلى أي حال فإنّ الترجمة الحقيقيّة لمعنى التفويض، تأخذ أبعاد ثلاثة وهي:

- تحديد السلطة.

- تحديد إطار دائرة النفوذ والإشراف.

- تحديد نطاق المسؤولية والمسائلة.

وعلى أن يعمل التفويض، على تنمية علاقات التعاون القائمة بين العاملين في المؤسسة لتحقيق أفضل وأكبر إنجاز ممكن في أقل وقت وأقل جهد، فالتفويض يحقق مجموعة من المزايا الرئيسية، التي تذكرها كالتالي:

- يتيح التفويض وقتا أكبر للرؤساء والقيادات، يمكن تخصيصه للتفكير الإستراتيجي ورسم الخطط والسيناريوهات وإجراء المبادرات، التي من خلالها يتم زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية والدخول إلى أسواق جديدة، وفي الوقت ذاته تطوير قاعدة العلماء وتوسيعها وزيادة طاقتها الإستيعابية.

(1) Christine Guilloux et Nerot Joël: **le guide pratique de la gestion du temps**, éditions d'organisation, paris, 1999, p180.

- يجعل متخذ القرار أقرب إلى مواقع التنفيذ، وبالتالي إحاطته أكثر بظروفه ومشاكله وأدواته التي يمكن إستخدامها لتنفيذ الأعمال المطلوبة، وفي الوقت ذاته من خلال هذا القرب يتحقق نوع من المعاشية الفعلية، والتي تجعل متخذ القرار على بيعة ومعرفة كاملة وإحاطة بما يحدث ويتم في المشروع وفي البيئة الخارجية المحيطة به.
- يعمل على تحسين معنويات المرؤوسين، وإشعارهم بذاتهم، وأهميتهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لهم، لإثبات جدارتهم وكفاءتهم، وتجربة مبادراتهم ومهاراتهم الخاصة بطريقة أفضل، وبالشكل الذي ينعكس إيجابيا على حسن إدارة الوقت، وعلى عمليات التحفيز الذاتي والخارجي أيضا.
- يقلل من الوقت الذي يستغرقه صنع القرار، حيث لا يتطلب القرار رفع توصيات المرؤوسين، بل إنَّ المرؤوسين هم الذين يتخذونه، فضلا عن توفير وقت الاتصالات والحوارات والمناقشات المختلفة، وبصفة ما قد ينجم عن عمليات الجدال العقيم، وما قد يحدث عنها من إنفعالات ومشاحنات، تلتهم وقت العمل وتؤثر على مناخ العمل وجو النشاط.
- تنمية مهارات المرؤوسين وإعدادهم كصف ثاني لتولي المهام القيادية، والسماح لهم بتجربة مواهبهم، وإختيار معتقداتهم، وتطبيق معارفهم، وبالتالي زيادة قدرتهم على إتخاذ القرار وعلى المبادأة، وعلى حل المشكلات، وفي الوقت ذاته، تعودهم على تحمل المسؤولية وعلى ممارسة تفويض الأعمال، وعلى العمل بروح الجماعة وفريق العمل المتكامل وحسن توزيع الأدوار، وتقدم عملية التنمية الذاتية للمدير، على تحقيق أقصى فاعلية ممكنة من الوقت المتاحة له، وفي الوقت ذاته على حسن إستثمار إمكانياته، وموارده بشكل كبير وبصفة خاصة من خلال عملية تفويض الأعمال.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة، من خلال تفويض الأعمال للمرؤوسين وهذا يؤدي إلى خلق درجة عالية من الثقة المتبادلة، وهي نوع من الحوافز والمكافآت للأفراد القادرين والمميزين.⁽¹⁾

(1) ماهي الأعمال التي يمكن تفويضها؟ : هناك ستة أنواع من الأعمال يمكن تفويضها

وهي:

- الأعمال الروتينية الصغيرة، خاصة التي يجب القيام بها، سواءًا كنت حاضرا أم غائبا، هذا وإنّ بعض هذه المهام تعد مضيعة للوقت، ولا تحتاج إلى مستوى قدراتك ومهاراتك.
- العمل الذي يساعد على إختيار وتنمية أعضاء الجماعة التنظيمية، ومجموعة المهام الجذابة، التي تحتوي على درجة كبيرة من التعقيد، والتي يمكن أن تتحدى العاملين معك وتزيد من قدراتهم.
- الأعمال التي تحتاج إلى عناية خبير ومتخصص، وهذا العمل الذي تستطيع أن تؤديه بجودة عالية، لذلك يمكن من خلاله نقل الخبرة إلى الآخرين.
- الأعمال التي يمكن أن يؤديها المدير، إذ يمكن النظر فيها، فمهارات المدير وخبراته تكون موضوع تقدير في مستقبله الوظيفي.
- الأعمال التي قد لا يكون الفرد مؤهل لأدائها.
- الأعمال الجديدة، التي يترتب عليها إجراء بعض التغيرات، سواءًا كان ذلك على مستوى المؤسسة، أو الإدارة.⁽²⁾

(2) إلى من تفوض الأعمال؟: حسب الباحث Glesson Kerry فإنّ الأفراد الذين يمكن أن

تفوض لهم الأعمال، يندرجون ضمن الفئات التالية:

- الأفراد الذين يعتبرون ضمن مجال المسؤولية المباشرة.

(1) أحمد الطيب: تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمّان (الأردن)، مجلد 10، عدد 35، 1988، ص105.

(2) ياسر خالد سلامة: مرجع سابق، ص 156.

- الأفراد الذين لديهم طاقات كامنة، والذين يريدون مسؤوليات أكبر، أو الذين يريدون تحديات، أو الذين يشعرون بالإحباط لعدم وجود فرصة الترقية أمامهم.
- الأفراد الذين يعانون من ضعف في مجالات معينة، ويمكن إجراء المساعدة لهم من خلال المميزات الشخصية
- الأفراد الذين يساهمون في نجاح فرقهم ومنظماتهم.⁽¹⁾

(3) كيف يجب أن تفوض الأعمال؟ : قبل القيام بعملية التفويض، يجب أن يتم تحديد المهام بوضوح، وبعد عملية التفويض، لابد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأمور التي تساعد في تحقيق فعالية التفويض وهي:

- العمل الذي يجب أن يقوم به المفوض إليه.
 - ضع الأهداف والمهام المحددة.
 - حدد معايير الأداء.
 - إسمح بطرح الاستفسارات عن التعليمات.
 - إختبر مستوى الفهم بانتظام.
 - حدد مستوى الرقابة والمتابعة.
 - اعط بعض الأمثلة المفيدة، ووضح النقاط الهامة المفيدة.
 - حدد إجراءات المراجعة والمتابعة، مع توفير جميع الموارد الضرورية والازمة.
 - اعط السلطة الآزمة، واتخذ القرارات الضرورية.
 - الثقة بالمرؤوسين، والعمل على تدريبهم وتوجيههم.⁽²⁾
- كما تتضمن عملية التفويض، إعداد واضح لأهداف المؤسسة وسياستها، وخطوط الاتصال، والسلطة والعمل، وتولي للمسؤوليات والواجبات، والسلطات الخاصة بكل وظيفة

(1) Kerry Gleeson: **Mieux s'organiser pour gagner du temps**, édition maxima, paris, 5ed, 2009, p325.

(2) مهدي زويلف وآخرون: **التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2007، ص91.

والتوقيات المعيارية القياسية للقيام بالأعمال، والجداول الزمنية للانتهاء منها، وفي واقع الأمر، فإن تفويض السلطة، يدور حول ثلاثة محاور رئيسية هي:

- توزيع الواجبات والاختصاصات.

- إعطاء التصريح والسلطة.

- خلق الالتزام والمسؤولية.

فالتفويض يعمل على توزيع الواجبات والاختصاصات، التي يجب على الفرد القيام بها وتحديد النتائج المتوقعة الحصول عليها منهم، وأن يعطي لهم السلطة، والصلاحيات، وحقوق استخدام الأدوات والمواد والعوامل اللازمة، واتخاذ الخطوات الضرورية، التي من شأنها تنفيذ الأعمال وفق الوقت ذاته، خلق الالتزام والشعور الكامل بالمسؤولية، نحو القيام بالإنجاز كما هو مطلوب ومحدد، ولذلك، يتعين أن يكون التفويض بالأعمال مكتوبا ومحددا.

وفي الأخير نذكر بعض القواعد التي يجب أن يراعيها المدير أو العامل الذي يريد أوفى الأفعال:

- حدد قائمة بالأنشطة التي يتم تفويضها.

- اختر الأفراد، الذين لديهم الاستعداد والرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية.

- اشرح الأسباب التي دعتك للتفويض.

- دع الأفراد الذين فوضت لهم سلطات، يحددون أولوياتهم بأنفسهم، وحدد لهم آخر وقت لأداء النشاط.

- حاول دائما أن تكافئ مرؤوسيك، ولا تنسى، أن الإنسان الذكي يتعلم من أخطائه.⁽¹⁾

أ- المعوقات التي تواجهنا لتنظيم الوقت: قد يعترض الفرد أو العامل، إلى معوقات وموانع

أمام تنظيمه لوقته، فلذلك يجب الانتباه لها، وتجنبها، ومن أهم هذه المعوقات مايلي:

- عدم وجود أهداف وخطط.

(1) عبد الفتاح دياب: فن إدارة الوقت والإجتماعات، دار النشر للجماعات للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة (مصر)، 1999، ص77.

- التكامل والتأجيل؛ وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه.
- النسيان، وهذا يحدث لأنّ الأشخاص لا يرون ما يريدون انجازه، فيضيع ذلك الكثير من الواجبات.
- مقاطعة الآخرين وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحّة، اعتذر منهم بكل لباقة لذا علينا قول " لا "، لبعض الأمور.
- عدم إكمال الأعمال؛ أو عدم الإستمرار في التنظيم، نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- سوء الفهم للغير، ممّا يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.⁽¹⁾
- ب- **مضيعات الوقت المتصلة بتنظيم الوقت:** إنّ عدم كفاءة التنظيم؛ أو عدم وجود التنظيم الفعّال للوقت، يؤدي إلى ضياع الوقت وهدره وفقدانه، نتيجة عدة أسباب تتضح لنا من هذا الشكل:

الشكل (12) يوضح: مضيعات الوقت المتصلة بتنظيم الوقت:



المصدر: محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص 65.

(1) فهد خليل زايد: فن إدارة الوقت وأهميته، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، ط 1، 2013، ص 58.

- سوء أو عدم التنظيم الشخصي لمختد القرار، حيث يميل هذا الفرد إلى عدم التنظيم ويضيف هذا السلوك على من يعملون معه، ويميل كل منهم، إلى عدم الانضباط والخروج من صلاحيات العمل، أو القيام بأعمال لا تتفق ضمن اختصاصه أو التهرب والتتصل من القيام بالأعمال التي عليه، والتتصل من واجبات وظيفته التي عليه القيام بها، ويصبح هذا النمط الإداري المريض؛ هو النمط الإداري السائح والمتبع، والمعتاد في المشروع، حتى يفقد المشروع سمعته، ويفقد المشروع زبائنه وعملاءه.
- الخلط ما بين السلطة والمسؤولية، واستخدام السلطة بمنطق التسلط والتتصل من المسؤولين، ومن ثم حدوث عدم التوازن ما بين السلطة والمسؤولين، والتحول من ديموقراطية الإدارة إلى دكتاتورية العمل، واتباع أساليب الإرهاب الوظيفي والعنف الإداري، واستخدام التنظيمات غير الرسمية، والقهر الإداري، والتطاحن الوظيفي والخروج من قواعد العقل والمنطق، وتسيد الارتجاليين، العبثية والعشوائية، وبالتالي تضييع كل قيم الوقت.
- عدم وضوح الاختصاصات المسندة إلى الأفراد وإلى وظائف كل منهم، وشيوع المسؤولية، ووجود تضارب وتعارك في الاختصاصات، إلى أن يكون هناك أكثر من رئيس للفرد العامل، وتعدد مراكز التوجيه للفرد العامل، وتكرير صدور الأمر الواحد من أكثر من جهة، وبصورة مختلفة، وبأشكال متعددة، وبكلمات غامضة مبهمه وعبارات تحمل أكثر من معنى، بل يصل الأمر إلى استخدام صيغ النفي والإثبات للشيء نفسه وللشيء نقيضه، مما يؤدي إلى ضياع الوقت.
- ازدواجية المهام والجهد المبذول من جانب الكثير من الأفراد، خاصة في عمل الشيء ونقيضه، وإفساد الشيء الواحد، إلى درجة أن تحدث إشكاليات وتعددات في تنفيذ المهام وبالشكل الذي يؤدي إلى فقدان الوقت.

- تعدد الرؤساء والمشرفين على الشخص الواحد، وإصدار كل منهم العديد من الأوامر الإدارية المتعارضة والمتداخلة، والمتناقضة، المتماثلة مع غياب التنسيق بين أي منهم وبين المرؤوسين التابعين لهم معاً.⁽¹⁾
- سوء نظام الحفظ والسجلات، وبالتالي صعوبة العثور على الموضوعات المطلوبة أو توفير البيانات والمعلومات الأساسية عن تلك الموضوعات، ومن ثم تأتي تصرفات المديرين والمنفذين مع غياب المعلومات، وتكون أفعالهم مجرد ردود أفعال ارتجالية عشوائية، وتكون سلوكياتهم تكرر لسلوكيات سابقة، وبالتالي تكرار الجهد والوقت.
- سيطرة الأعمال الروتينية التافهة كثيرة التنوع، وكثيرة العدد، واستغراقها للجزء الأكبر من وقت العمل، وبالتالي التهامها للوقت، مما يؤدي إلى عدم وجود وقت يكفي لإنجاز المهام الأخرى، أو تلك المهام شديدة الأهمية، التي تتراكم دون أن تحل أو يُتخذ بشأنها قراراً.
- سوء تخلف وتقدم المعدات والتجهيزات الإدارية المختلفة، بل عدم توافرها بشكل كافٍ مما يؤدي إلى ضياع الوقت، والجهد، في أعمال كان يمكن أن تقوم بها الآلات بشكل أفضل، وأدق، وأسرع، وبالتالي تفرغ الأفراد للقيام بأعمال أكثر أهمية وضرورية، كما أنّ وجود الآلات والمعدات في المشروع، وعدم القيام بالصيانة الدورية لها، وتعطيلها، يؤدي إلى عدم القيام بالعمل لاعتیاد العاملين عليها، ومن ثمّ تعطيل أعمالهم، وأعمال الذين يرتبطون بهم، ويعتمدون عليهم.
- بيئة عمل غير ملائمة، قائمة على القلق الوظيفي والضغط الإدارية، تعمل على خلق وإيجاد خلل وصراع وظيفي فاقد للإبداع، والتحسين، والتطوير، ومولد لعدم الاستقرار والتنظيمات غير الرسمية، وجود عمل غير صحي لا تتوافر فيه التهوية المناسبة والإضاءة المناسبة، وبالتالي يفقد الفرد الدافعية الذاتية نحو الإنطلاق إلى آفاق إبتكارية

(1) قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص ص 17-18.

خلافةً للجديد الأكثر إشباعاً، وتحول العمل المشروع إلى نزيف مستمر للطاقة، والجهد المبذول، والوقت الضائع.⁽¹⁾

كل هذه العناصر وغيرها، تؤدي إلى إضعاف القدرة، وتخفيض الرغبة، وتراجع الإنجاز وتباطؤ معدلاته، وإلتهام مزيد من الوقت وضياعه، وبالتالي فإن التنظيم العلمي السليم يعالج هذا كله، فضلاً عن كونه يحقق لنا مجموعة من النتائج، التي هي في حد ذاتها عوامل لإنجاز المشروع، وتحقيق أهدافه.

من خلال ما تقدم، يتضح أنّ تنظيم الوقت؛ هي العملية التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أنّ السمة المشتركة بين كل الناجحين، هي قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، والواجبات اللازمة عليهم، وهذه الموازنة تأتي من خلال تنظيم الوقت، وإدارة الذات.

ثالثاً - أساسيات الحد من عوامل هدر الوقت:

إدارة الوقت بمفهومها المتداول والمتعارف؛ هي مجموعة من العمليات والأنشطة، التي يلجأ إليها العمال أو المديرين في مختلف المستويات الإدارية، حتى يتمكنوا بواسطتها أن يخططوا، وينظموا أعمالهم، وبشكل يُمكنهم من استغلاله، واستثماره في إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، فهناك علاقة بين حياة الإنسان، والوقت المتاح له. فحياة الإنسان محدودة، والوقت المتاح له محدود أيضاً، لذلك، يجب تحقيق أقصى إنتاجية للوقت؛ أي تحقيق مثالية الوقت time optimization بمعنى تقليل الفاقد والضائع في الوقت أي بالتحديد minimization of times wasters وكذلك تحقيق أقصى عائد من الوقت أي maximisation of time outcomes.⁽¹⁾

(1) ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص ص 148-149.

(1) فريد النجار: مرجع سابق، ص 41.

ويتركز محور تخطيط وتنظيم الوقت، على وضع السبل الكفيلة للقضاء على العوامل التي تسبب ضياع الوقت، فالكثير من المديرين وخاصة في المستويات الإدارية العليا، يشكون دائماً من مشكلة ضياع الوقت لديهم، مما يضطرهم لإنجازها في بيوتهم على حساب حياتهم الخاصة، وهذا الأمر يجعلهم يشعرون بالإرهاق والتعب المستمرين، مما يؤثر على حالتهم الصحية، ومستوى أدائهم في العمل وعلاقاتهم مع الآخرين.

1- الخصائص الوظيفية لمضيعات الوقت:

إنّ مفهوم مضيعات الوقت؛ مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف، والأزمنة، والامكانة والأشخاص، ويمكن القول أنّ مضيعات الوقت؛ هي عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف، والأحداث، والمواقف التي تقع أو تحدث مع الأفراد أثناء أدائهم لعملهم خلال وقت العمل الرسمي بما تؤخره وتعطله عن إنجاز المهام الموكلة إليهم، والواجبات الملقة على عاتقهم.⁽¹⁾

كما تُعرّف على أنّها: "الوقت الذي يمضي دون الإستفادة منه، في تحقيق نتائج تخدم أهداف المؤسسة"، سواءً مرّ ذلك الوقت دون إشغاله بعمل منتج، أو لم يستغل بالشكل الجيد، إنّ تعليل هذا الوقت أو تجنبه كلياً هو أحد أهداف إدارة الوقت، ولا شك أنّ التخلص التام من ضياع الوقت، أمر قد لا يمكن تحقيقه، لكنّ السعي بهذا الإتجاه لابد أن يكون واضحاً لدى المديرين في كل الأوقات، فالوقت المتوفر بالإمكان تشبيهه بوعاء فارغ يمكن ملؤه بنشاطات مهمة، أو بالراحة والكسل.⁽²⁾

وتُعرّف كذلك أنّها: "تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت، دون إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً"⁽³⁾

(1) سنان كاظم، رضا صاحب: مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن(عمان)، ط1، 2002، ص134.

(2) R. Rezsohazy: **Recent social Development and change in Attitudes to Time**, International social science Journal, time and social :38, No: 107, London, 1986, P38.

(3) محمد أحمد عبد الجواد: كيف تدير وقتك بفعالية، دار البشير للثقافة والعلوم، القاهرة (مصر)، 2000، ص69.

ومن هنا يتضح لنا أنّ مضيعات الوقت؛ هي أنشطة غير ضرورية تأخذ وقت أوتستخدم وقت بطريقة غير ملائمة، أو أنّها أنشطة لا تعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجلها.

إنّ التركيز على هذه النظرة لمضيعات الوقت يستدعي الإنتقادات إلى النقاط التالية:

- يعتبر أي نشاط مضيعةً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت، فإذا أدركت أنّ الاجتماع الذي يعقد مثلاً صباح يوم ما من كل أسبوع مضيعاً للوقت، فإنّه كذلك حتى لو لم ينظر إليه رئيسك على هذا النحو.

- كل مضيع للوقت؛ هو توظيف غير ملائم لوقتك، فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على عمل أقل أهمية وقتاً كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية، والأهمية مقاسة بأنشطة المدير تجاه أهدافه.

- إنّ سبب جميع مضيعات الوقت هو أنت والآخرين، فالوقت لا يضيع وحده، بل يحتاج إلى من يضيعه.

- بالرغم من أنّ جميع مضيعات الوقت من الممكن تبريرها كالقول: "إنّ الأمر ليس مسؤوليتي" أو "أنّ المجتمع يفرض هذا" فإنّ ممّا لا شكّ فيه أنّ جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها، ويمكن إستبدالها بأنشطة منتجة، وبالتالي، فأنت المسؤول عنها ويبقى الحل في يدك، فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات، حيث أنّ عدم إدراك الحقائق لا يعني أنها غير موجودة.⁽¹⁾

ممّا تقدم، يمكن القول أنّ مضيعات الوقت، تعني قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات، والمهام، التي تأخذ جزءاً كبيراً من وقته دون الحصول على نتائج تساهم في تحقيق الأهداف، ويتفاوت هذا الوقت الذي تمّ إستنفاده دون جدوى من بيئة إلى أخرى ومن فرد لآخر، لذلك على الفرد أن يتعرّف من خلال عملية التحليل، على الأنشطة التي تستنفذ

(1) Rutherford Robert : opcit, p p 4-7.

أوقاتا غير ضرورية، أو تعطي عائدا لا يتناسب مع ما أعطي لها من وقت، أو الأنشطة التي تعتبر ضرورية للإنجاز في فترة زمنية معينة.

2- العناصر البنائية لمضيعات الوقت:

من الضروري عند القيام بتحليل مضيعات الوقت، الاحتفاظ بجدول أعمال أو تسجيل الأنشطة، والتصرفات التي نقوم بها، وذلك لكي تكون أداة أساسية لتزويدك ببيانات دقيقة عن حجم الوقت الذي إستغرقه أداء العمل، ولتحقيق نتائج جيدة من عملية التحليل، يجب الأخذ بعين الاعتبار الأسئلة التالية:

- من الذي قام بأداء العمل؟
- لماذا تم أداء العمل؟
- أين تم تنفيذ العمل؟
- ما مقدار الوقت المستغرق في التنفيذ؟
- من خلال هذه الأسئلة، يتم التعرف على مجموعة من مضيعات الوقت، التي تتطلب جمع البيانات المناسبة عنها، ويتضمن تحليل مضيعات الوقت، إتباع الخطوات التالية:
- حدد أهم مضيعات الوقت.
- حدد عدد الساعات التي تقضيها في اليوم في هذه المضيعات.
- حدد الساعات التي تقضيها في اليوم في مثل هذه المضيعات.
- درجة الفاعلية والكفاءة في استخدام وقتك.
- حدد أسباب مضيعات الوقت.
- ضح حلول للقضاء على مضيعات الوقت، والتخلص منها.
- ضع أهداف لنفسك؛ كتحديد المقدار الذي ترغب في الوصول إليه لتخفيض الوقت الضائع.
- حدد درجة الفاعلية والكفاءة، التي ترغب في أن تكون عليها في إستخدامك لوقتك.

- التزم بالهدف الذي تعتقد أنه بإمكانك تحقيقه خلال الأيام القادمة.
- حل مضيعات الوقت في الأيام القادمة، لترى مدى تحقيقك للهدف وإذا لم تتجح في تحقيق هدفك، تعرف على الأسباب والمعوقات التي حالت دون تحقيقه، واقترح سبل المعالجة الكفيلة بتحقيق الهدف، وهكذا تستطيع السيطرة على معظم مضيعات الوقت.⁽¹⁾

3- أسباب مضيعات الوقت:

بالرغم من أن عدم تطبيق إدارة الوقت وعملياتها الأساسية، هو السبب الرئيسي في هدر الوقت إلا أن الباحثين حاولوا وضع قائمة بالأسباب التي تؤدي إلى ضياعه، محاولين تبويبها، وترتيبها كل حسب وجهة نظره، ولو تصفحنا ما كتب في هذا المجال، لوجدنا تصنيفات عديدة لهذه الأسباب والعوامل بأشكال مختلفة حسب رأي كل باحث، فقد توضع عناوين رئيسية فقط، أو أن تحدد بالتفصيل، لهذا يجب أن يوضع ترتيب هذه الأسباب كما قدمها الباحثين، ثم تبويبها حسب مصدرها.

أ- ترتيبها: وهنا نأخذ بوجهة نظر الباحثين، والتي تبين من خلال دراسات حول هذا الموضوع - عوامل هدر الوقت - أو مضيعات الوقت، والتي كانت كالاتي:

(1) حسب الباحث: "بيتر دروكر Peter Drucker": رتب أسباب ضياع الوقت وهدره كما يلي:

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم، فإدارة البيئة تؤدي إلى ضياع وقت المدير والعاملين ومن مظاهرها، تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
- زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب يؤدي إلى ضياع الوقت، فالناس بطبيعتهم يحبون الاجتماع مع بعضهم البعض، ويتبادلون الزيارات، والأحاديث، فالعدد الزائد من العاملين

(1) عبد السلام أبو قحف: أساليب إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 1992، ص 348.

- يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن العمل، إضافة إلى أن المدير في هذه الحالة، يعطي 10% من وقته في حل النزاعات بين العاملين.
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، مما يجعلها مكلفة من حيث الجهد والمال ومضيعات الوقت.
- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال، حيث تعد المعلومات بمثابة حجر الزاوية في عمل المدير، فتأخر وصولها أو عدم دقتها، يؤدي إلى ضياع وقت المكالمات الهاتفية الزائد، وقراءة الصحف والمجلات.
- سوء التخطيط وعدم وضع أولويات، تجعل الإداري ينفذ المهمة قبل التخطيط لها أو الاهتمام بالموضوعات الروتينية قليلة الاهتمام.⁽¹⁾
- (2) حسب الباحث "ألك ماكنزي Alec Mackenzie":** لقد حدد هذا الباحث مضيعات الوقت الخمسة عشر الآتية، بناءً على خبرة المديرين في خمسة عشر دولة:
- المقاطعات التلفونية.
 - الزوار المفاجئين.
 - الاجتماعات (المخططة وغير المخططة).
 - الأزمات التي كان من الصعب التخطيط لها.
 - المكاتب غير المرتبة، والفوضى.
 - الإمساك في الإجراءات التفصيلية والروتينية، والتي كان من الممكن تفويض الآخرين لها.
 - محاولة إنجاز أعمال كثيرة في نفس الوقت، مع تقدير الوقت اللازم لإنجازها بأقل مما يجب.
 - الفشل في وضع حدود واضحة للسلطة والمسؤولية.

(1) Peter drucker: op cit, p p 34-40.

- عدم كفاية المعلومات الواردة من الآخرين، أو تأخرها، أو عدم دقتها.
- التردد والمماطلة.
- غياب الإتصال الواضح، والتعليمات الواضحة.
- عدم القدرة على قول "لا".
- غياب المعايير، وتقارير الأداء.
- الإرهاق.⁽¹⁾

(3) حسب الباحث "باورز powers": في إستطلاع للرأي أجراه powers على أكثر من

خمسين شخصا من رؤساء مجالس الإدارات، ورؤساء ونواب الرؤساء لبعض الشركات تبين أن هناك عشر مضيعات للوقت وهي:

- المحادثات التلفونية.
- البريد.
- الاجتماعات.
- العلاقات العامة.
- الأعمال الورقية.
- الذهاب للعمل والعودة منه.
- غداء وعشاء العمل.
- الواجبات الاجتماعية.
- الأشخاص غير الكفاء.
- المطالب العائلية.⁽²⁾

(1) Alec Mackenzie: the time trap, New York, op cit , p25.

(2) Barry buzan and ole waever: regions and powers the structure of international security, Cambridge university press, London, 2003, p19.

(4) حسب الباحث "همل Humble" رتب هذه المضيعات كالتالي:

- كثرة الأعمال الورقية.

- الأزمات.

- قلة المعلومات.

- عدم تفويض الصلاحيات، والمكالمات الهاتفية.⁽¹⁾

(5) حسب الباحث "محمد شاكر عصفور" حيث قام بتحديد وترتيب مضيعات الوقت بناءً على دراسة قام بها على مستوى الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وكانت الأسباب مرتبة كما يلي:

جدول رقم (06) يوضح: ترتيب مضيعات الوقت حسب الباحث محمد شاكر عصفور:

أهم مضيعات الوقت	معدل الوقت الضائع أسبوعياً
تأخر في الصباح عن العمل الرسمي	61.8 دقيقة
مكالمات هاتفية لأغراض خاصة	35.4 دقيقة
قراءة المجالات المتعلقة بالعمل	49.4 دقيقة
تناول الشاي والقهوة	46.6 دقيقة
مراجعة المستشفى	75.5 دقيقة

المصدر: خالد سلامة، مرجع سابق، ص 85.

ب- تبويبها: عند التدقيق في آفاق الحياة ومجالاتها المختلفة، ومدى تداخل تلك الآفاق

والمجالات مع طبائع الأنفس والأشياء، يمكن الوصول إلى أسباب وعوامل عدّة، تعمل

على إعاقة ترتيب الزمان وإدارة الوقت.⁽²⁾

إنّ تعدد الأسباب التي تؤذي إلى ضياع وقت المديرين والعمال على إختلاف مستوياتهم

الإدارية، ونظراً لطبيعة عمل هؤلاء المديرين، التي تتطلب القيام بالاتصالات الداخلية

(1) سهيل عبيدات: مرجع سابق، ص 64.

(2) عبد الله علي الشمران: فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2005، ص 45.

والخارجية، فهم يعانون بشكل كبير من مشكلة ضياع الوقت، رغم أنّ هذه المشكلة لا تخصهم وحدهم، ويمكن تصنيف مضيعات الوقت إلى أسباب تنظيمية، وأخرى ذاتية.

(1) أسباب ذاتية: يمكن توضيحها كآتي:

(أ) **واجبات العمل أكبر طاقة المديرين:** يتحمل الكثير من المديرين أعباء تفوق طاقتهم الحقيقية، وذلك نتيجة لعدم قدرتهم على الاعتراف بذلك، ورغبتهم أن يكونوا موجودين في كل قرار، ويعمل المدير في هذه الحالة، على مواجهة ضغوط الوقت من خلال الشكوى المستمرة من ضغوط العمل، ويبرر ذلك بعدم توفر الكفاءات حوله، ويصدر أوامره دائماً في عصبية، ممّا يجعل مرؤوسيه دائماً مرتبكين، وبصفة خاصة عندما يتدخل في تفاصيل أعمالهم، ويرفض تفويض أعماله للغير، وغالباً ما يتمسك بعض المديرين ببعض المهام التي تدخل ضمن نطاق وظيفتهم، إمّا للحصول على مكافآت مادية، أو معنوية منها، أو خوفاً من عدم أداء الآخرين لها بالجودة المطلوبة، وغالباً ما يأتي نهاية اليوم بتحقيق هؤلاء، أنّ يومهم بالكامل كان سلسلة من المقاطعات المبددة للوقت.⁽¹⁾

(ب) **القلق:** يمكن تفسير ذلك نفسياً، بأنّه إدراك الأفراد لهامشية الأعمال التي يؤدونها على حساب دورهم في التخطيط، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، يتولد لديهم نوع من القلق والإحباط، ممّا يؤدي بهم مرة أخرى إلى الدخول في حلقات جديدة من الإنشغال في الأمور الهامشية واليومية المعتادة، كذلك فشل هؤلاء في التخطيط والتنظيم، يجعلهم يستيقظون عند الصباح، فيجدون من دون مفر أنّ نهارهم يجري عبر أشكال من ضياع الوقت.⁽²⁾

(1) عبد الحكيم الخزامي: إدارة الوقت من التشخيص إلى العلاج، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1، 2011، ص60.

(2) محمد عاطف السعيد: إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1، 2006، ص13.

(ج) **عدم القدرة على إغصاب الآخرين وقول "لا":** حيث يحرص كثير من المديرين

والعاملين ذوي النزعة الإنسانية، على إحترام الناس، وعدم إغصابهم، ولكنهم يواجهون في الغالب أناس يطالبون بما هو ليس حقا لهم، أو بما هو غير قانوني، ويؤدي هذا الوضع بالمديرين، إلى أن يضعوا وقتا كثيرا في محاولة لحل الأمور، دون إتخاذ قرارات حازمة بحق هذه النوعية من الناس، وهو أمر يؤدي في نهاية الأمر إلى تضييع الوقت.

حيث أن المدير الذي يعجز عن إيقاف هذه الأمور، يبدو وكأنه ينكمش بإستمرار ويزداد تضاؤل حجمه أكثر وراء حيل الأعمال الدائمة النمو بصورة أكبر وأكبر.⁽¹⁾

- وجود وقت زائد عن الحاجة تحت التصرف، أو وجود وقت فراغ كبير.
- إضفاء السرية على الأمور دون سبب حقيقي؛ ويسبب ذلك عدم الشعور بالأمان وفقدان الكثير من الوقت، بسبب احتكار المعلومات، وعدم توفيرها بالقدر الذي يحتاج إليه الآخرون لكي يؤديوا أعمالهم، وغالبا ما تستخدم السرية، لتبرير أو إخفاء عشوائية ما يصدرونه من قرارات، وافتقارها إلى الأسس الموضوعية والمنطقية، ذلك لأنّ توضيح موجبات مثل هذه القرارات، وإظهار وجهتها، أمر مربك لهم.

(د) **الخوف من ضياع السلطة والبحث عن مكانة أعلى؛** وهي من الأمراض المنتشرة

في كثير من المؤسسات، حيث أنّ بعض المديرين، يبذلون الكثير من الجهد من أجل الحفاظ على مواقعهم الحالية، أو البحث عن موقع قيادي أعلى، يكون ذلك عن طريق التقليل من قدر الآخرين، ومهاجمة، ونقد الأعمال الناجمة أو الفاشلة، وتكبير الأخطاء والحديث الدائم عنها، ويشعر العاملون في هذا المناخ، أنهم لا ينجزون شيئا بالرغم من قضائهم وقت كبيرا لتحريك الأمور، مثل الاجتماعات المتعددة بدون نتائج واضحة، والعمل على خلق وظائف جديدة دون أن تكون هناك حاجة إليها لمجرد فتح الطريق للترقية لدرجات أعلى، ويحاول المديرون الجدد الظهور بمظاهر الأهمية

(1) أليك ماككنزي: مرجع سابق، ص 199.

بافتعال المواقف والأعمال، والبحث الدائم عمّن يتحملون أخطائهم، وضياع الوقت في محاسبتهم عن أخطاء لم يرتكبونها.⁽¹⁾

إنّ هذه الأسباب الذاتية لضياع الوقت، ليس إلا أعراضاً للمرض الحقيقي، وهو القلق والتوتر أكثر منه، كون المهام المعهودة إليه كثيرة، فمن المعروف أنّ الوظائف الإدارية مزيج من نشاطات معتادة، وأخرى إبداعية، وهذه التي تثير قلق المديرين، ولذا يتجاوز الكثير من المديرين النشاطات المعتادة، ممّا يؤثر سلباً في استعمال الوقت، ويؤدي إلى تضيقه في أمور هامشية، بدلاً من صرفه في الأمور الاستراتيجية والتخطيطية.

(2) أسباب تنظيمية: وهذه يمكن تحديدها كآلاتي:

(أ) **المكالمات الهاتفية؛** حيث يعتبر الهاتف كباقي التطورات التكنولوجية؛ إحدى الوسائل التي توفر الوقت، لأنّه ييسر سبل الاتصال المباشر دون تكبد مشقة، أو إرسال الرسائل بحثاً عن معلومة، أو بهدف الاتصال بشخص أو بجهة، لكن قد يساء استخدام الهاتف، فيصبح أداة لتضييع الوقت بدلاً من توفيره، فقد سبق لكل منّا القيام بإجراء أو استقبال مكالمات هاتفية، وربما أدركنا في النهاية أنه لم يتحقق شيء من وراء هذه المكالمات أو تلك، ولو تم التفكير قليلاً، لكانت النتيجة عدم إجراء المكالمات ويفشل أكثرنا في أن يسأل نفسه: هل هذه المكالمات ضرورية؟ ولكننا ببساطة نقوم بإجرائها، وبالطبع يجب علينا الرد على الهاتف، وإلاّ فإننا نتمدّح مشاعر من قام بالاتصال، أو نعطيه الانطباع بأننا لسنا موجودين، ومع ذلك، فإننا نستطيع القيام بعدة أشياء من شأنها تخفيض نسبة الوقت الضائع في استخدام الهاتف.⁽²⁾

(ب) **الزيارات المفاجئة؛** حيث يعتبر مكتب العمل، مكاناً يتم فيه تصريف الأعمال، وليس صالوناً أو مضافة يتم فيه استقبال الأصدقاء، بل إنّ الزيارات الرسمية والتي هي من أجل العمل، يجب أن تكون بمواعيد مسبقة حتى لا يضيع وقت المدير، وبالتالي تكون

(1) محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الوقت، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة (مصر)، 1995، ص ص 43-45.

(2) ياسر خالد سلامة: مرجع سابق، ص 240.

فرص قضاء مصالح الأفراد عرضة للتغيير والتأخير، وهو أمر تظهر أهميته في مكاتب المديرين، حيث يظهر دور السكرتير أو مدير المكتب في جدولة المواعيد والمشكلة في الزيارات المفاجئة، أنها تبدأ بالمقاطعة الشهيرة مجرد دقيقة واحدة من وقتك، وتتحول هذه الدقيقة في الغالب إلى أكثر من 20 دقيقة، إذ أن الزيارات المفاجئة، تشكل واحدة من أكبر مضيعات الوقت لأنها شائعة جداً، كما أنه من الصعب جداً مقاومته مما يدفع المدير إلى تحويل انتباهه إليها، والتوقف عما يقوم به من أعمال، وكنتيجة لهذا التوقف تتقطع سلسلة أفكار المدير، وغالباً ما يضيع وقت ثمين في محاولة العودة إلى أداء العمل مرة ثانية عند مغادرة الزبائن.

(ج) الاجتماعات الطويلة؛ الاجتماعات وسيلة لمناقشة موضوع معين، وعرضه بين الحاضرين، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، ومناقشتها بشكل جيد للتوصل إلى قرار مناسب، أو هو أمر من وسائل الاتصال التي يتيح الفرصة للأعضاء المشاركين فيه للتعامل، والنقاش، وتبادل الرأي.⁽¹⁾

وإذا كانت الاجتماعات غير واضحة، أو غير محددة الأهداف مضيعة للوقت، لابد للمدراء من وضع معايير محددة للغاية من الاجتماع، ومراعاة أن يكون الاجتماع منظم بجدول زمني، ومع حضور الأشخاص المعنيين فقط، ويؤدي الاجتماع إلى اتخاذ قرار أو إجرائها لتنفيذ هدف ما.⁽²⁾

(د) الأزمات؛ من المعروف أنه يتحكم في برنامج إدارة الوقت، وتنفيذ برامج إدارته عنصران مهمان هما:

- الأمور المستخدمة، والمخطط إنجازها وتحقيقها، والمحددة في برنامج إدارة الوقت كأوليات ذات أهمية واجبة وحتمية.

(1) سليم بطرس، سامي هاشم: فن إدارة الوقت والاجتماعات، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2007، ص133.

(2) حسين أحمد الطراونة، مانيا مؤيد ميسلط: إدارة الوقت، مهارة المدراء والموظفين باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفاعلية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2012، ص103.

- الأمور الطارئة، التي لم تكن مدرجة كأوليات في جدول الوقت، ولكنها طرأت بعد ذلك، وقد يترتب على معالجة بعضها في حين تطورها وتعتدها، تحولها إلى أزمات عاصفة وشديدة، حيث يضيع وقت كبير من المديرين والموظفين نتيجة المرور بالأزمات، مما يوقعهم بقلق دائم، يجعل من الصعب عليهم الاستفادة من الوقت بشكل جيد، إذ كثيرا ما يتوتر الفرد في مثل هذه الحالات، ويشعر بالارتباك والتباطؤ عن العمل، وترك أعمال غير منتهية، مما يعني إهدار الوقت.

حيث لا يمكن القضاء على الأزمات بشكل كلي، لكن يمكن الرقابة عليها بالتخطيط السليم، فإذا علم المدير أن أغلب الأزمات التي يمر بها، إنما تكون بسبب شخص أو عمل وانتهاء تاريخ معين، أمكن له توقع تلك الأزمات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع حدوثها وقد يكون سبب الأزمة ذاتيا أو تنظيميا، مما يعني أنه يدخل ضمن الأسباب التنظيمية والأسباب الذاتية لتضييع الوقت.⁽¹⁾

(هـ) عدم وضوح الأهداف؛ حيث يضيع وقت كثير من المدراء والموظفين، نتيجة لعدم معرفتهم بالمطلوب إنجازه، إذ لا تكون لهم أهداف واضحة يعملون على جدولتها، وبالتالي تنظيم البدء بتنفيذها خطوة بخطوة، لذلك من الضروري أن يحدد الأفراد لأنفسهم موظفين كانوا أو مديرين أهدافا تبرر الأعمال التي يقومون بها، وبالتالي يسهل عليهم محاسبة أنفسهم ومراجعة نظام صرفهم، أو استخدامهم لأوقاتهم.

(و) سوء التنظيم: حيث يعتبر التنظيم آلية لتسيير سبل العمل، وبما يضمن أن يكون استثمار الوقت استثمارا مجديا، فإن كان التنظيم سيئاً فإن إدارة الوقت تكون سيئة، وسوء التنظيم يمثل إحدى مضيعات الوقت، ويعد مشكلة خطيرة وعميقة لأنه يمثل عادة، وبالتالي فهو يحتاج إلى بذل جهود إضافية للتخلص من هذه العادة السيئة، وغالبا ما يشعر المديرون

(1) محمد عبد الجواد: مرجع سابق، ص112.

بالضغط أو التوتر النفسي بسبب المهام الكثيرة التي تنتظرهم، مما يضطرهم إلى ترك هذه المهام دون إتمامها.⁽¹⁾

(ي) **عدم تفويض الصلاحيات؛** حيث يتم تضييع الوقت نتيجة المركزية المتمثلة بالحرص الزائد على اتخاذ القرارات من قمة الهرم الإداري، بدلا من توزيعها حسب أهميتها على العديد من المستويات الإدارية، وإنّ هذا يسبب الكثير من الإرباك والتأخير للوقت، ويكون الحل في مثل هذه الحالة، بتفويض الصلاحيات، الأمر الذي يضمن إدارة أفضل للوقت.

(ن) **عدم وضوح أو عدم كفاية التعليمات والمعلومات؛** إنّ من أحد أسباب سوء إدارة الوقت، هو عدم توفر المعلومات أو التعليمات الكافية والواضحة للموظف، إذ من الصعب على الموظف أن يتصرف بوقته بكفاية في ظل التكتّم والسريّة الزائدة غير المبررة، أو عدم وضوح التعليمات، ويتصل بذلك عدم وضوح سلطة الموظف القانونية وعدم وضوح خطط التبعية الإدارية أو المرجع الإداري لصاحب السلطة عليه، وتنظيم عملية الحصول على المعلومات المطلوبة، وفي الوقت المناسب يتضمن عدد من الخطوات التي يجب القيام بها وهي:

- تحديد المعلومات المطلوبة، لإصدار القرارات اللازمة لتسيير العمل، وسبل الحصول عليها، ومصادرها.
- عقد اجتماعات منظمة مع فريق العمل، لتحديد احتياجاتهم من المعلومات الضرورية لتسيير العمل.
- تحديد مجالات الحصول على المعلومات اللازمة، وإزالة المعوقات التي تظهر في هذا الشأن.
- تحديد أولوية الحصول على المعلومات، وعدم طلب المعلومات التي لا علاقة لها بالعمل.⁽²⁾

(1) قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص 98-99.

(2) محمد الشافعي: إدارة الوقت، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، ط1، 2002، ص 125.

(3) مضيعات الوقت المتعلقة بالعملية الإدارية: تتخلل مضيعات الوقت مختلف العمليات

الإدارية، وسنقوم بعرضها في النقاط التالية، حسب كل عملية إدارية:

(أ) التخطيط:

- عدم وجود أهداف، أو أوليات، أو خطط يومية.
- اختلال الأوليات.
- الانتقال من عمل إلى آخر، قبل الإنتهاء منه.
- إتباع فلسفة إطفاء الحريق، أو الإدارة بالأزمات.
- عدم وجود مواعيد محددة للإنتهاء من المهام.
- القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

(ب) التنظيم:

- وجود مكتب تتكدس عليه الأوراق والملفات.
- تكرار الجهود.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.
- وجود أكثر من رئيس واحد للموظف.

(ج) التوظيف:

- وجود مرؤوسين غير مدرسين، وغير أكفاء.
- كثرة عدد الموظفين أو قلتهم.
- الفوضى وانعدام الانضباط الداخلي.

(د) التوجيه:

- الإصرار على أداء العمل شخصيا.
- اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.
- التفويض غير الفعّال للسلطة.

- ضعف نظام الحوافز.
- ضعف التنسيق، وعدم الأخذ بجماعية العمل.
- الضعف في حل الخلافات.
- ضعف القدرة على التكيف.

(هـ) الرقابة:

- دائرة الزوار والهواتف.
- النقص في المعلومات.
- عدم وجود معايير وتقارير متابعة.
- الرقابة الشديدة.
- وجود أخطاء وأداء متدن.
- التغاضي عن الأداء الضعيف للمرؤوسين.
- عدم القدرة على قول "لا".

(و) الاتصال:

- كثرة الاجتماعات واللجان.
- الاتصال غير الواضح.
- عدم القدرة على الاتصال.
- الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين.

(ي) اتخاذ القرارات:

- اتخاذ قرارات متسعة.
- التردد في اتخاذ القرارات، والمماطلة والتسويق.
- الحرص على جمع كل الحقائق بواسطة اللجان.⁽¹⁾

(1) Alec Mackenzie and Pat Nickerson: **the time trap**, edition AMACOM, new York, 4^{ed}, 2009, p68.

4- تقنيات لاستغلال أمثل للوقت:

تعددت الأساليب المستخدمة من قبل الإداريين لتنظيم وإدارة الوقت، كثيرا منهم يقومون بجدولة أعمالهم، ونشاطاتهم اليومية أو الأسبوعية رقميا دون تحديد معين لوقت النشاط وفترته أو حتى أولويته، وهناك من يعتمد بشكل رئيسي على سكرتيه الخاص في جدولة النشاطات وتوقيت المواعيد، وبرغم الأساليب التقليدية الكثيرة في هذا المجال، فهناك بعض الأساليب العلمية الحديثة، التي أثبتت التجارب نتائجها الجيدة على المستوى العلمي ومن هذه الأساليب:

أ- طريقة التقويم: (calendrier)

تتمثل هذه الطريقة في قيام الإداري بتحديد مواعيد معينة لنشاطات مخططة مسبقا ووضعها على التقويم الخاص الذي بعده، والالتزام بهذه المواعيد قدر الإمكان ويمكن للإداري أن يضع تقويما يوميا أو أسبوعيا أو شهريا، وذلك حسب طبيعة العمل، ومدى قدرة الإداري في السيطرة أو التحكم في الجدولة الزمنية، وتسيير خطوات هذه الطريقة على النحو التالي:

- يضع الإداري المواعيد والالتزامات المحددة مسبقا على التقويم المعد لهذا الغرض، بحيث تمثل هذه المواعيد أو النشاطات، التزاما لا يستطيع معه أن يقضي الوقت المحدد له في غرض آخر.

- وضع أهداف شهرية ومحددة، تنجز في مواعيد واضحة ومعينة طبقا للجدول الزمني المحدد حسب الأولوية والأهداف.

- تقييم النتائج شهريا، للتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة في الفترة الزمنية المحددة لها.
- يمكن لتطبيق هذه الطريقة بمرونة كافية، أن يقسم الإداري النشاطات إلى نشاطات ثانية لا يمكن تغيير مواعيدها على الإطلاق، وإلى نشاطات أخرى تكون قابلة للتغيير الكلي أو التغيير الجزئي، وذلك حسب الظروف والمستجدات التي تطرأ على العمل.

ب- طريقة دراسة الأنظمة: (systemes)

تتمثل هذه الطريقة، في تقسيم العمل الموجود في الأنظمة إلى أنظمة معينة، بحيث يتكون كل نظام من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، مثل الاجتماعات وغير ذلك من المدخلات، والمراسلات، والزوار، وإتخاذ القرارات، والمكالمات الهاتفية، ومن ثم تحلل هذه الأنظمة بشكل علمي وتفصيلي، للتعرف على العمليات أو النشاطات الجزئية التي تكون كل نظام، وبعد ذلك يتم متابعة هذه النشاطات بشكل دقيق للوصول إلى مخرجات النظام وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة النشاطات الجزئية، التي يجب حذفها أو تعديلها أو تبسيطها لتقليل الوقت الخاص بهذا النظام، ويمكن توضيح خطوات هذه الطريقة على النحو التالي:

- تسجيل تخطيطي لكيفية إنتقال العمليات من البداية حتى النهاية.
- رسم تخطيطي لكيفية إنتقال العمليات من البداية حتى النهاية.
- تحليل وتقييم التابع الخاص للنشاطات، بهدف تحسينها، وتطويرها، وتوفير الوقت الخاص الازم لإنجازها

تتميز هذه الطريقة بالاستمرارية والديمومة، وعلى الإداري متابعة تحليل وتقييم العمليات الموجودة في الأنظمة المختلفة، للخروج بأفضل أساليب العمل التي تحقق الأهداف وفي أقل وقت ممكن.

ج- طريقة تحليل قائمة الوقت والنشاط:

تتمثل هذه الطريقة، في قيام الإداري بتسجيل كافة النشاطات والأوقات المحددة لها في قائمة معينة، تسمى قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية، ويحدد في هذه القائمة، نوعية النشاط الذي سيقوم به الإداري، وأهدافه، والوقت الذي يستغرقه، ومكان النشاط، وعدد الأفراد الذين سيتعاملون معه، ويستطيع الإداري من خلال الإطلاع على هذه القائمة، التعرف على كيفية إنقضاء يوم عمل كامل أو أسبوع عمل كامل، وبعدها يمكن تحليل هذه المعلومات للتعرف على النشاطات التي استغرقت منه وقتاً أطول مما يجب، أو النشاطات التي لم تكن

محددة مسبقا (غير مخططة) واستنفدت منه وقتا كبيرا، والتعرف على النشاطات التي قام بها في حين يمكن تفويضها لأحد مساعديه، ومدى إمكانية الاعتماد على وسيلة اتصال لنقل المعلومات أكثر فاعلية من الوسيلة المتبعة حاليا، وغير ذلك من الأمور... وبعد عملية التحليل، يستطيع الإداري أن يخرج بموقف جديد بشأن النشاطات التي يجب معالجتها لتوفير وتنظيم إدارة الوقت، ويقوم الإداري بعد ذلك بتنفيذ الاقتراحات، والتعديلات على القائمة الجديدة للنشاطات، ويتابع نتائجها خلال الأسابيع التالية للتأكد من صلاحيتها، أو من وجود ضرورة لتعديلها، وهكذا تستمر العملية حتى يتأكد الإداري أن بإمكانه أن يستغل وقته بشكل فعال، ويحقق أهدافه، وينجز أعماله في الوقت المحدد لذلك على أقل تقدير.

د - طريقة نظر التذكير: (Aeminder Systèmes)

تشتمل هذه الطريقة على عدد من النظم الفعالة، التي تساعد الإداري في تذكر التزاماته ومواعيده، ليقوم بإنجازها في وقتها المحدد، ومن هذه الأنظمة:

(1) نظام المذكرة الجيبية:

يسجل في هذا النظام، الملاحظات، والمهام، والنشاطات، والمواعيد التي سيقوم بها الإداري أثناء العمل الرسمي اليومي أو المستقبلي الأسبوعي أو الشهري، وتتميز هذه المذكرة الجيبية بصغر الحجم، بحيث يمكن للإداري الاحتفاظ بهذا في كل الأوقات، وفي كل الأماكن، وقد تم حاليا إدخال كثير من الإضافات الجيدة أو المناسبة على مثل هذه المذكرات خاصة من ناحية نوعية المنتج، وإحتوائها على دليل صغير للهواتف أو بطاقات تعريف شخصية، علاوة على قلم وأوراق بيضاء خاصة بالإستخدامات البسيطة.

(2) نظام اللوح الرقابي:

يعمل هذا النظام بكتابة أو تسجيل النشاطات الأسبوعية أو الشهرية على لوح خشبي أو غير خشبي، بحيث عليه نوعية النشاط، وأهميته، والتاريخ المتوقع لإنجازه، والتاريخ الفعلي لإنجاز، والملاحظات الخاصة بالإنجاز، كالمشكلات التي أعاقَت الإنجاز أو التغيرات التي

حصلت على النشاط نفسه، وغير ذلك من الأمور، ويستطيع الإداري من خلال نظرة حادة إلى هذا اللوح الرقائبي أن يحدد أهمية النشاطات والفترة الزمنية المتبقية لإنجازها علاوة على قياس نسبة الإنجاز الفعلي ومقارنتها بالفترة المخطط لإنجازها فيها مسبقاً، ونظراً للتطورات التقنية الهائلة وخاصة في مجال الحاسبات الآلية، أصبحت شاشات الحاسبات الآلية بديلاً لهذا اللوح الرقائبي، إذ يتم برمجة النشاطات المختلفة، ومواعيدها والفترة المتوقعة لإنجازها في الحاسب الآلي، ويمكن بعد ذلك إجراء التعديلات المختلفة على المعلومات المخزنة واسترجاعها من الحاسب الآلي بصورة سريعة، و بصورة متناهية.

(3) نظام العلامات الملونة:

يستخدم هذا النظام للتمييز بين النشاطات غير الهامة والهامة جداً، وبناءً على ذلك يتم تحديد أوليات هذه النشاطات، و التاريخ المتوقع لإنجاز كل منها، ويتم في هذا النظام وضع ورقة ملونة على كل ملف معين يتم الاتفاق على معناه، فعلى سبيل المثال: يدل اللون الأحمر على أن النشاط هام جداً، واللون الأزرق للدلالة على أن النشاط هام، وهذا وقد تستخدم هذه العلامات المميزة لأغراض أخرى، فقد تبين النشاط العاجل جداً من غير العاجل أو تميز بين النشاطات التي سوف تنجز حسب الأيام الأسبوعية وهكذا... ويستعين الإداري غالباً بسكرتير المكتب ليقوم بمثل هذه المهمة، ولا يوجد ما يمنع قيام الإداري نفسه بذلك خاصة إذا لم يتوفر السكرتير الفعال والمناسب القادر على التمييز بين النشاطات، وبهذا يكون الإداري في حالة يقظة تامة، ومعرفة شاملة لكافة النشاطات التي سيقوم بها خلال العمل اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري.

5- مقترحات مهارة للسيطرة على الوقت:

إنّ الحديث عن العيوب الإدارية في أي جهاز إداري أمر مألوف في النظم الإدارية المختلفة، فمن الصعب توفر نظام يخلو من العيوب، ولكن العبرة تكمن في محاولة إصلاحها وعلاجها، وبالرغم من إمكانية تبرير مضيعات الوقت، كالقول أنّ الأمر ليس من مسؤوليتي

أو أنّ المجتمع يفرض هذا وهكذا، فإنّ ممّا لا شك فيه أنّ جميع مضيعات الوقت يمكن ترشيدها، ويمكن استبدالها بأنشطة منتجة.

فإدارة الوقت مفتاحها إدارة الذات، وهنا لابد من الإشارة إلى المنهج المقترح للسيطرة على مضيعات الوقت، ويقوم هذا المنهج على حسب خطوات أساسية.

- **جمع البيانات؛** إنّ فهم طبيعة العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت (مضيعات الوقت)، يتطلب جمع المعلومات الأزمنة فليس كافيا الاعتراف بأنّ الزائرين يمثلون مشكلة، بل لابد من التعرف على عددهم وعلى أسباب الزيارة وظروفها، وذلك بقصد التعرف على حجم المشكلة وأبعادها.
- **التعرف على الأسباب المحتملة؛** بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت، لابد من تحديد الأسباب المحتملة لكل منها، فهل هو المدير نفسه أم الآخرين، أم البيئة، أم ماذا؟ وإذا كان المدير هو المسؤول عن ضياع وقته ووقت المرؤوسين فما سبب ذلك؟
- **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 لابتكار الحلول.
- **اختيار أكثر الحلول الممكنة؛** ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت، لاختيار أفضل الحلول وأكثرها فاعلية.
- **تنفيذ الحل المختار؛** وهنا عند اختيار الحل الأفضل، لابد من وضعه موضوع التنفيذ.
- **متابعة التنفيذ؛** هذا يتطلب تقييم الحل، بهدف التعرف على مدى مناسبه ومدى فاعليته في حل المشكلة، فإذا ما تبين أنّ المشكلة مازالت قائمة، لابد من إعادة العملية بأكملها، بدءاً بجمع البيانات، وإنهاءً بمتابعة التنفيذ.

إنّ هذا المنهج المقدم للسيطرة على مضيعات الوقت، يتطلب توفر الرغبة لدى المدير في التعرف على مضيعات الوقت بهدف التخلص منها، لأنّ مثل هذا الأمر يتطلب التغيير

والتغيير لا يتم بسهولة، فهو يستلزم مراجعة العادات الشخصية والوظيفة، وهو عمل شاق يتطلب قوة الإرادة، والصدق مع النفس، والالتزام الجاد من جانب المدير لمواجهة هذه المضيعات، وإلى تخطيط ومعرفة الحقيقة بذاته وبطبيعة وظيفته، وبالرغم من أن المدير في أي مستوى إداري كان، لا يستطيع أن يسيطر على كل وقته، فمما لا شك فيه أنه يستطيع أن يسيطر على كثير منها (مضيعات الوقت) إذا كانت لديه القدرة والإصرار على مواصلة دفع نفسه اتجاه الإدارة الفعّالة للوقت.⁽¹⁾ انظر الجدول رقم (07).

(1) حسن رعد الصرن: مرجع سابق، ص ص 168-170.

جدول رقم (07) يوضح: بعض المقترحات للسيطرة على مضاعفات الوقت:

المضيق	مقترح السيطرة عليه
الزثرون	- الإستغناء عن الكرسي الزئدة - تحريك المكتب لمواجهة الزثرون بالطير أو الجنب - تعليق ساعة في مكان بارز في غرفة المكتب - الإستغناء عن الزخارف والتحف - إجراء بعض المقابلات خارج المكتب - البعد عن المناقشات غير ضرورية - عدم الترحيب بكموت الزثر فترة طويلة - التحدث مع الزثر وقفا - الصراحة والوضوح والمباشرة في الحديث.
الهاتف	- تكليف السكرتير بالرد على المكالمات أولا - توفير دليل خاص للتفونات الهامة والضرورية - تجميع المكالمات بقدر الإمكان في وقت محدد - تحضير ملخص سريع للمكالمة - التقليل من الحديث الاجتماعي
العمل الورقي	- فرز الأوراق إلى مجموعات حسب الأهمية - مراعات أصول القراءة في المواضيع ذات العلاقة - إعطاء صلاحية للسكرتير لبعض القراءات - الإكتفاء بقراءة فهرس المجلات - توزيع قراءة لمود على المرؤوسين - الإقلال من الكتابة واستبدالها بالهاتف إن أمكن.
الاجتماعات	- التحضير للاجتماعات بصورة جيدة - إمداد المشاركين بمود الاجتماع - إعداد جدول الأعمال وتوزيعه - مقارنة المقاطعات والخروج عن الموضوع - التقيد بوقت الاجتماع - تحليل وتقييم نتائج الاجتماع
الإتصال غير الفعّال	- اللجوء إلى البساطة - التأكيد على الفهم الموحد للرسالة - تنمية مهارات الإستماع - تشجيع الأسئلة وتبادل الأفكار - توجيه النقد لعمل الخاطئ - إيجاد مناخ إيجابي للإتصال

La source : Sheila Starwell and Josephine Shaw : essential secretarial, coronet books, London, 1974, p129.

من خلال ماسبق، نستخلص أنه لا يمكن أن يخلو أي تنظيم أو أية مؤسسة من عوامل هدر الوقت وضياعه، ولكن العبرة تكمن في محاولة التقليل منها والسيطرة عليها وبالرغم من إمكانية تبريرها لدى الكثيرين، إلا أنّ بالإمكان كذلك ترشيدها، واستبدالها بأنشطة منتجة.

فإدارة الوقت مفتاحها التخطيط، والتنظيم، والسيطرة على مضيعات الوقت، وهنا لابد من الإشارة إلى أنّ عملية إدارة الوقت بمختلف أبعادها هي كل متداخل ومتكامل، فلا يمكن إغفال عملية أو مرحلة دون الاستناد إلى المرحلة السابقة.

خلاصة:

من جملة العناصر المختلفة والتراث النظري المتعلق بأبعاد وتجليات إدارة الوقت، قد بلورت رؤى متداخلة، من التراكمات المعرفية المتعددة المداخل من حيث: المفهوم والأنواع والأهداف والمتطلبات وطرق الاستغلال، سواءاً للوقت الشخصي أو وقت العمل.

فقد تم تحديد أهم أبعاد هذا المتغير التنظيمي من تخطيط للوقت وتنظيمه والسيطرة على مضيعاته، والتي تشكل في مجملها ركيزة تنظيمية هامة، دون اغفال التأثيرات المختلفة المحتملة لعناصر البناء التنظيمي، مع ذلك ظلت هذه الأبعاد مجال للبحث والتقصي النظري، على المستوى الإمبريقي أو على المستوى الشخصي، وعلى المستوى الكلي للمؤسسات، باعتبار هذه الأبعاد تخضع لجملة من الأساليب والقيم المجتمعية السائدة.

فالיום هناك ضرورة ملحة لإدارة وقت المؤسسة المعاصرة، بإعتبارها الفاعل الرئيسي داخل المجتمعات البشرية، والمحرك الأساسي لحركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكل هذا من أجل صناعة توازن للموارد البشرية داخلها، والإقلال من الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.

كما حاولنا خلال هذا الفصل توضيح أن الإهتمام بالوقت ومختلف أبعاده ينبع من البيئة العالمية المتداخلة فيما بينها، من حيث الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات وكيفية استغلالها للوقت، فصفة التغيير والتجديد هي صفة هذا العصر، وهذا يعني أن

مقتضيات الزمن تتطلب إعادة النظر في مفاهيم العمل ومتطلباته (البعد الزمني لسياسة العمل، مستوى سياسة العمل، البعد الزمني للعمل).

وفي الأخير فقد حاولنا تحديد المسارات الأساسية لإدارة الوقت داخل أبنيتها التنظيمية المشكلة لسيرورة الأداء العام لها، دون إغفال التأثيرات المحتملة لباقي المتغيرات التنظيمية وهذا مانحاول تجسيده في الفصول الموالية.

الفصل الثالث

المداخل المعرفية لإدارة الوقت

تمهيد

أولاً- النظريات الكلاسيكية والعقلانية في استخدام الوقت

ثانياً- النظريات الحديثة والمرونة في الإستفادة من الوقت

ثالثاً- النظريات المعاصرة والتميز التنظيمي القائم على إدارة الوقت

خلاصة

تمهيد:

لقد مرّ الفكر الإداري في تطوره بمحطات ومحاولات تنظيرية عديدة، ساهمت في بلورته وصياغة مبادئه الإجرائية، وكان لكل محطة ومحاوله روادها، الذين قدموا مساهمات تعكس وتنبئ بالحقبة الزمنية التي عايشوها، وعالجوا القضايا الفكرية والتنظيمية الأكثر دقة وإلحاحاً.

وقد تمخض عن هذه المحاولات التنظيرية (الفكرية والتنظيمية)، عدد من النظريات التي توجهت لتفسير ظواهر ومتغيرات التنظيم، وفقاً للطبيعة والمنطلق الفكري الذي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري.

وهذا ما سنحاول تقديمه في هذا الفصل، من خلال عرضنا لجملة من نظريات التنظيم، وكيف تناولت أحد متغيرات البناء التنظيمي، وهو الوقت وكيفية إدارته، واستغلال هذا الأخير، الذي أصبح من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية والإنسانية، الأمر الذي أدى إلى تعدد التفسيرات والمقاربات المنهجية في دراسته، ولعل سوسيولوجيا العمل والتنظيم غير معبر عن تعدد هذه المداخل.

أولاً- النظريات الكلاسيكية: باستقراء أدبيات الإدارة والتنظيم المتعلقة بإدارة الوقت، يمكن تصنيفها وعرضها كما يلي:

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو الكلاسيكية للتنظيم " Classical Theories of organisation" بالاتجاهات الفكرية، التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستمد من مبدأ العقلانية أو الرشد (Rationality) في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولوية السائدة آنذاك ومما لا شك فيه أنّ هذه النظريات قد بلورت الانعطاف التاريخي في التعامل الجديد مع الإفرازات الفنية -التكنولوجية- التي زخرت بها الثورة الصناعية في ذلك الحين ولما كانت هذه الانطلاقات النظرية قد ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر)، وفي ظل العلاقات الإنتاجية السائدة، فإنّها أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان واعتبرت ذلك أساساً حاسماً في بناء متطلبات الهيكل، الذي ينبغي أن يسود في المنظمة وقد أكدت هذه النظريات على: "أنّ المنظمة تمثل نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها"، مما أدى إلى بروز العديد من الاتجاهات في تحليل أوجه نشاط المنظمة، و يمكن على وجه التحديد، إبراز النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية، التي سادت خلال الحقبة التاريخية المذكورة وهي :

- النظرية البيروقراطية.
- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية المبادئ الإدارية.⁽¹⁾

وتركز جميع النظريات الكلاسيكية على الجانب الفني من العمل: كالتخصص، وتقسيم العمل، وتنسيقه وتوزيعه، والتسلسل السلطوي من أجل تحقيق أعلى إنتاجية (كفاءة)، ومن أهم افتراضات هذه النظريات ما يلي:

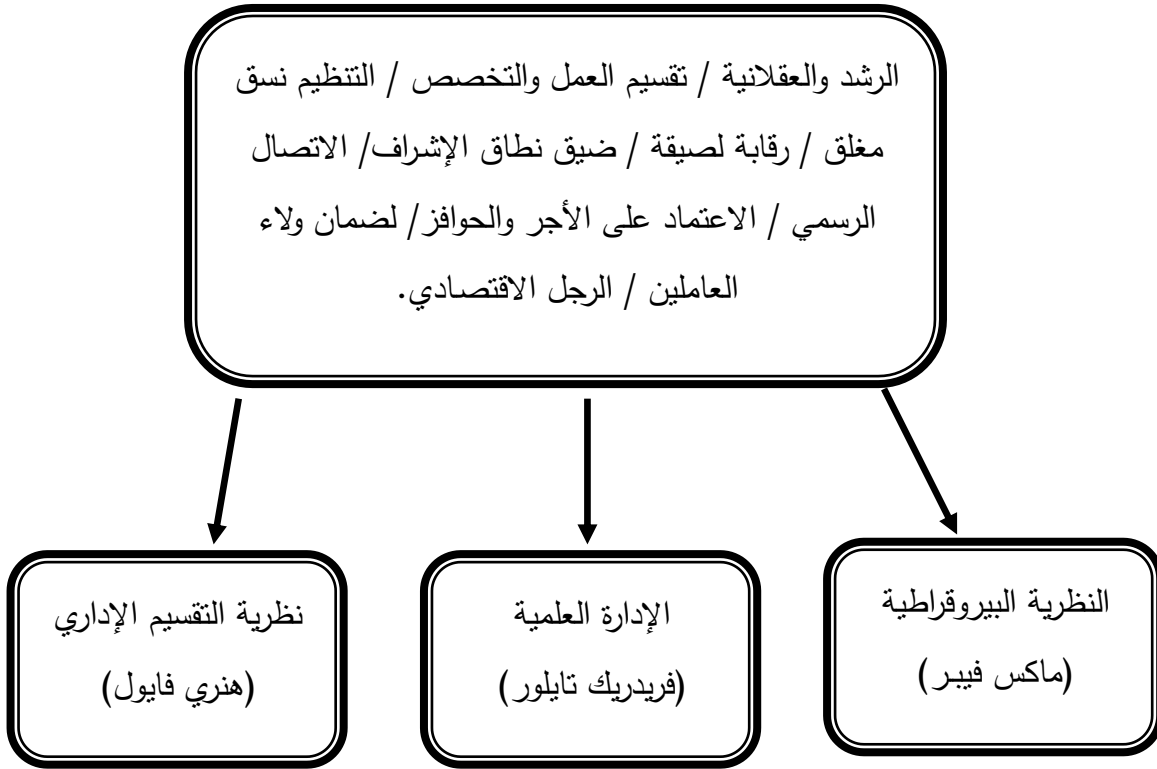
(1) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط3، 2007، ص

- الإنسان كائن اقتصادي.
 - أعمال المنظمة معروفة، وذات طبيعة روتينية بسيطة.
 - اعتماد معيار الكفاءة والإنتاجية، فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات.
 - هناك أسلوب أمثل لأداء العمل، يمكن تطبيقه في كل الظروف.
 - المنظمة تعمل كنظام مغلق، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها، كما أن بيئتها مستقرة.
 - كل تنظيم خارج القنوات الرسمية، يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة.⁽¹⁾
- وما يميز هذه النظريات (الكلاسيكية) عن الحديثة والمعاصرة أنها ركزت على:
- التركيز على عناصر العمل والهيكل التنظيمي، باعتبارهما عناصر التنظيم الأساسية وما يترتب عنهما من تحديد السلطات، والمسؤوليات، والرقابة، وضيق نطاق الإشراف.
 - اعتبار الأجر والحوافز المادية، هي الحوافز المهمة للأفراد وهي ما تضمن الولاء.
 - الاعتماد على الرسمية في العمل، والاتصال الرسمي.
 - الرشد والعقلانية في الأداء، من خلال البحث عن طريقة وحيدة مثلى لتنفيذ الأعمال وذلك من خلال التحليل العلمي للأنشطة.⁽²⁾
- والشكل الموالي يوضح أهم الخصائص والافتراضات، التي ارتكزت عليها النظريات الكلاسيكية:

(1) حسين حريم : مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص ص 16-17.

(2) علي عبد الهادي مسلم : تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، د ط، 2002، ص 25.

الشكل (13) يوضح: افتراضات وخصائص النظريات الكلاسيكية:



المصدر: إعداد الباحث.

على الرغم من اختلاف المنطلقات الفكرية لهذه النظريات، وارتباط كل واحدة بالبيئة والظروف التي صيغت فيها، إلا أنَّها تشترك فيما بينها، من حيث نظرتها للعاملين في التنظيم، فالافتراض الأساسي لهذه النظريات، هو أنَّ الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي، أو بتعبير آخر؛ قوة ارتباط العامل بالتنظيم تتحدد في ضوء العائد المادي، الذي يمكن أن يحققه عند التحاقه بالمنظمة واستمراره بها.

1- النظرية البيروقراطية:

ارتبطت هذه النظرية بالفيلسوف وعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber 1864 - 1920"، الذي لم يكن اهتمامه دراسة التنظيمات ووظائفها بقدر ما حاول فهم الواقع الاجتماعي، فمن خلال كتابه المهم *Economie et Société*، الصادر سنة 1922

أي بعد وفاة فيبر بسنتين، والذي يتناول من خلاله مفهومين مهمين لفهم نظريته ونموذجه المثالي وهما: البيروقراطية والعقلانية.⁽¹⁾

فعرّف البيروقراطية على أنّها: "التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل والعمل المكتبي أو هي مجموعة الأسس الإدارية، التي تعكس السياسة العامة للمؤسسة".⁽²⁾ أما العقلانية أو الترشيده فيستخدمها فيبر: "لإضفاء الصبغة العقلانية على الفعل، باحثاً عن أفضل الطرق للأداء"⁽³⁾، فهي صفة تميز السلوك الإنساني الرشيد عن غيره، وأنّ هناك شروط وسمات لأي سلوك أو فعل عقلائي.

كما صاغ فيبر نموذج لتنظيم البيروقراطية، حيث يكون هذا النموذج ذو فعالية أكبر في المؤسسات العمومية، "فهو يعتقد أنّ النظام العقلي، ركيزة في فعالية الإدارة، ويضم بقوة مطلق السلطة، وخصائص عقلية مناسبة في المنظمات، وفي تقديمه لمنطق العمل و الرشده".⁽⁴⁾

كما قدم فيبر تصوره للتنظيم بالتركيز على عنصرَي القوة والسلطة، مفرقا بينهما على توفر الشرعية أو فقدانها، فقد عرّف القوة على أنّها: " احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين"⁽⁵⁾، أما السلطة فهي: " الشرعية في إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين".⁽⁶⁾

وعليه فإنّ السلطة تستوجب توفر الشرعية، التي تمنحها وتعطيها الاستقرار النسبي وتحدد أبعادها، من هنا يكون فيبر قد حدد ثلاثة أشكال للشرعية، التي تنبثق من ثلاثة نماذج للفعل الاجتماعي وهي: الفعل العاطفي، والتقليدي، والقانوني أو العقلاني، وكل من هذه النماذج

(1) Jean Luc Charron، Sabine Sépari: **Organisation et gestion de l'entreprise**, éditions Dunod, Paris, 2 éd, 2001, p 27.

(2) المهدي الطاهر غنية: إدارة الأعمال، المفاهيم، الأسس، الوظائف، الدار الجامعية المفتوحة، طرابلس (ليبيا)، 2003، ص 87.

(3) رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، مطبعة سیرتا، قسنطينة (الجزائر)، 2006، ص 46.

(4) Jean Michel Plan: **Théorie de l'organisation**, édition dunod, Paris, 2 éd, 2003, p24.

(5) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط2، 1981، ص 46.

(6) جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2015، ص 2.

يشكل دافعا ومحركا معينا للطاعة، وهذه النماذج هي: السلطة الكارزمية والتقليدية، العقلانية والقانونية، وكل واحدة منها تظهر في شكل معين من البناءات التنظيمية الهريرية المنظمة. كما تناول فيبر خصائص التنظيم البيروقراطي بالشرح والتحليل في ضوء النمط المثالي الذي اعتمده في تحليلاته الاجتماعية، وهو يجمع خصائص التنظيم البيروقراطي في النقاط التالية:

- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد، وهذا من شأنه أن يعمل على توفير الجهد، بدلا من التفكير في الحلول اللازمة لكل حالة فردية.
- نطاق اختصاص معين لكل مكتب، التزامات وظيفية معينة قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل.
- سلطة لشاغل المكتب تقابل الواجبات التي يلتزم بأدائها، مع تحديد واضح لوسائل الالتزامات الضرورية، بحيث لا يكون استخدامها إلا في الحالات المنصوص عليها.
- تنظيم المكتب قائم على أساس تسلسل السلطة، فكل وظيفة تخضع لحكم وإشراف وظيفة أخرى أعلى منها، وكل موظف في هذا الهرم الإداري، مسؤول أمام رئيسه عن قرارات مرسوميه وأعمالهم، كما أنه أيضا مسؤول عن قراراته وأعماله.
- القواعد التي تحكم سلوك المكاتب، عبارة عن قواعد فنية ومعايير عامة، وهناك نظام من الترقيات قائم على أساس الأقدمية والكفاءة أو الاثنين معا.
- فصل الإدارة عن الملكية؛ فالعمال في المنظمة، لا يحق لهم استخدام وسائل العمل والإنتاج، وعدم وجود أي حق في احتكار الوظيفة، أو تملك المكتب أو ما فيه، كما أن جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد توضع وتثبت كتابةً.
- قيام الموظف بأداء وظيفته بروح رسمية، بعيدا عن الاعتبار الشخصية، وعن العواطف وعدم المحاباة لزيادة الفعالية الإنتاجية.⁽¹⁾

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص ص

إضافة إلى هذه الخصائص، نجد من الباحثين من يضيف إلى النموذج المثالي خصائص أخرى:

- تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية، بالشمول والعمومية والثبات النسبي، بحيث يستطيع كل فرد فيها، استيعاب و فهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح، كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال الموكلة لأفراد المنظمة، إلى زيادة الكفاءة، والخبرة الفنية، والإدارية للعاملين.
 - تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها، من خلال التقاعد وزيادة الرواتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءاتهم الفنية، وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج.⁽¹⁾
 - وأخير تمثل الإدارة البيروقراطية النمط الخالص للهيمنة الشرعية.⁽²⁾
- إنّ هذه الخصائص التي قدمها فيبر من خلال نمطه المثالي، تعطي سمتين لأي منظمة تعتمد على هذا النموذج وهما: التوفيق بين سلطة تقسيم العمل، والكفاءة القصوى لكل واحد في العمل، ومن جهة أخرى التطور التقني الذي ينمي الحاجة إلى الكفاءة وإمكانيات تقسيم العمل، وبالتالي تقوي الكفاءة للبيروقراطية.⁽³⁾
- بعد تبلور المبادئ والخصائص التي وضعها فيبر لنموذجه المثالي، والتي من خلالها صاغ نظريته، تعرضت هذه الأخيرة إلى جملة من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

(1) Robert Merton: Bureaucratic structure and personality, free press, new york, 1957 p24.

(2) فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه: علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية، ترجمة إياس حسن، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق (سوريا)، 2010، ص 49.

(3) Bruno Jarrosson : 100 ans de management, édition Dunod, Paris, 2000, p14.

- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة، تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها.
- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية، على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل: مبدأ الأقدمية في الترقية.
- التركيز على مبدأ "الرقابة والإشراف"، مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي إلى خلق المزيد من الرقابة والإشراف، يعقّبها المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة، وتحمل الكلفة العليا، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة، في حين تترك الأهداف الأساسية للمنظمة بدون تنفيذ يتناسب مع كلف الرقابة على إنجاز الأعمال.
- التناقض بين خصائص "المنظمة المثالية"، التي حددها فيبر مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة.
- لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور كبير وأساسي في هذا الخصوص، وبعبارة أخرى، تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق، وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.⁽¹⁾
- من هنا يتضح بأن أحكام الرقابة التامة، واستخدام القواعد والإجراءات غير الشخصية في تحديد سلوك المنظمة لتحقيق توازنها، يؤدي إلى تباين القدرات الذاتية لأفرادها في الأداء.⁽²⁾
- فالنتائج المتوقعة للقواعد العامة غير المرتبطة بالعوامل الشخصية، تؤدي في الوقت ذاته إلى ظهور مجموعة من النتائج غير المتوقعة، تتمثل في خلق الحدود الدنيا من المعايير المقبولة في السلوك الفردي داخل المنظمة، وتصبح هذه المعايير الواطئة أو المتدنية

(1) خليل محمود حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 37.

(2) خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2001، ص 27.

بمثابة قيم عليا، أو معايير قصوى يسعى لتحقيقها أفراد المنظمة، ومن جهة أخرى فإنّ خلق فجوة أو انحراف كبير بين الإنجاز المتحقق وفقا للمعايير الدنيا، وبين أهداف المنظمة البيروقراطية (التي تسعى إلى تحقيق أعلى إنجاز)، يؤدي إلى التوسع في أحكام الرقابة فيها وخلق التوتر وعدم التوازن في سلوك المنظمة ذاتها، ومن هنا، فقد عالج العديد من الباحثين في المنظمة البيروقراطية جوانب أخرى مثل المحددات العقلانية (الرشد) داخل المنظمة، كما تناول (Bendix)، وقد درس (Blau) التغيرات الحاصلة في الإجراءات العملية التي تحدث في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي، بسبب الحاجات الملحة لجماعات العمل، وتناولت دراسات أخرى الجوانب السلوكية، التي تحكم أداء الأفراد داخل المنظمة والتباين في السمات الشخصية للأفراد، والسبل المتعلقة باختلاف الأداء المتحقق نتيجة لاختلاف الكفاءات والخبرات الشخصية وأثرها في الأداء، لقد انطلقت معظم الدراسات الحديثة للبيروقراطية من حقيقة نموذج فيبر في بناء المنظمة، وما يخلقه ذلك النموذج (وفقا لآراء العديد من الباحثين في حقول المنظمة) من ابتعاد المستويات الإدارية الدنيا من مراكز اتخاذ القرار، والذي يؤدي إلى جمود سلوك المنظمة، ويقود بالتالي إلى البطء في اتخاذ القرار، واستنزاف أوقات أطول في الوصول إلى القرارات التي أراد لها ماكس فيبر أن تكون مثالية في تحقيق أهداف المنظمة، كما قدمت نماذج نظرية تستند أساسا إلى النموذج المثالي لفيدر، ولكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة، ولتقادي بعض الانتقادات التي وجهت إليها، ومن أشهر النماذج التي جرت صياغتها في هذا المضمار ثلاثة: وهي لكل من ميرتون، سلزنيك، وجولدنر، والتي حاول من خلالها معالجة بعض أوجه القصور في نموذج فيبر.⁽¹⁾

في الحقيقة، الملاحظات والانتقادات التي وجهت للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لا تقل كثيرا من قيمتهن باعتباره أداة منهجية تساعد في فهم الواقع الفعلي، وذلك أنّ النموذج الفيبيري ما يزال يشكل نقطة انطلاق، ومصدر إلهام للعديد من المهتمين بدراسة التنظيم، لأنّه لا يمكن اعتباره أو استخدامه بطريقة حرفية جامدة.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 40.

إدارة الوقت من منظور الضبط البيروقراطي للتنظيم:

بناءً على عرضنا لفحوى النظرية البيروقراطية، وأهم الافتراضات والخصائص التي قدمتها، من تدرج هرمي للسلطة، ووضوح القواعد والإجراءات، والاعتماد على العلاقات الوظيفية، فإنها تؤكد على ضرورة وصول المعلومات في وقتها، من أجل ضمان مزيد من الرشد، والعقلانية في الأداء والعمل، فالالتزام بالأوامر والتعليمات يؤدي إلى سريان المعلومة بشكل جيد، ويتحقق (ينجز) المطلوب والأداء على أحسن ما يرام.

فإذا نظرنا إلى خصائص النمط المثالي، الذي قدمته هذه النظرية (البيروقراطية) من تخصص وظيفي وتقسيم العمل، وتطبيق خطط العمل ليكون الأداء محكوم بها، ويحسن استخدام الوقت، وأيضاً من خلال الرقابة والمتابعة الصارمة على الأعمال، وهذا أيضاً من خلال القواعد الصارمة، والانضباط، والتسلسل الهرمي، لأنّ قيام الفرد بالمهام والواجبات الموصّاة بها، هو الدور الأساسي المطلوب منه.

إضافة إلى ذلك، فرض رقابة صارمة على العمّال من قبل المشرفين لتسريع الأنشطة، وتقديمها في مواعيدها المحددة، كما أنّ توزيع الأجور يكون بناء على الجهد والأداء المقدم، وذلك لضمان مزيد من التقدم في العمل والإنجاز.

فالنمط الذي قدمه فيبر والذي يعتمد على ضرورة استغلال الوقت، من خلال تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، وكذا الاعتماد على خطط عمل، واللوائح، والإجراءات، لتوفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب للقيام بالعمل في الوقت المحدد، كل هذا من خلال الرشد العقلاني في السلوك، والالتزام بالنموذج البيروقراطي.

كما اعتبر فيبر الوقت وكيفية استغلاله أحد خصائص نموذج المثالي، والافتراضات والمفاهيم التي استخدمها وطرحها خير معبر عن ذلك، حيث يتصور أنّ اتخاذ القرار كعملية حيوية ودورية داخل التنظيم، يجب أن تتوفر المعلومات للقيام بها في الوقت المناسب والمحدد.

بعد عرضنا لمجمل ما طرحته النظرية البيروقراطية، وأهم الانتقادات التي وجهت لها وكيف عالجتها متغير مهم في التنظيم وهو الوقت، سنتناول نظرية موالية، وهي نظرية الإدارة العلمية كأحد أهم نظريات التنظيم، وكيف تناولت متغير إدارة الوقت لمحاولة معالجة مشكلة صناعية، كانت من أبرز سمات تلك الفترة وهي انخفاض الإنتاجية.

2- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية أواخر القرن 19 وبداية القرن 20، حيث عرفت انتشاراً واسعاً في أمريكا وأوروبا⁽¹⁾ بفضل إسهامات عدد من الباحثين وعلى رأسهم العالم الأمريكي Frederick Taylor (1856-1915)، الذي أرسى مبادئ هذه النظرية محاولاً من خلالها تجاوز إفرزات الليبرالية المتوحشة، وكذا مخلفات الثورة الصناعية المتمثلة في: الإحلال الصناعي، ونقص اليد العاملة المؤهلة، وانخفاض مستويات الإنتاج، هذه المشكلة التي شغلت العديد من المتخصصين في مجال العمل في منتصف الستينيات من القرن 19.⁽²⁾

لقد طور تايلور أفكاره من خلال التجارب التي صممها في مصانع (Midvale Steel works) ما بين (1880-1881)، والتي كانت متخصصة في تليين وقطع المعادن (Lart de coupes les métaux) بفيلا دلفيا.⁽³⁾

بعد هذه التجارب التي صممها تايلور بمصانع فيلا دلفيا، خلص إلى وضع مبادئ للحد من المشكلات التي كانت تعاني منها مختلف الشركات، والورشات، والتنظيمات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، والتي لخصها في: مبدأ الرشد - التخصص - الكفاءة الفنية - التركيز على المستويات الدنيا، وخاصة في عملية الإنتاج.⁽⁴⁾

(1) عبدو عريفج وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012، ص 21.

(2) Sabine Erbes-Seguin: **La sociologie du travail**, éditions la découverte, Paris, 2003, P22.

(3) Lusin Bagla: **Sociologie des organisations**, éditions la découverte, Paris, 2003, P26.

(4) جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج، الدار الجامعية، الإسكندرية، (مصر) 2000، ص 57.

إضافة إلى هذه المبادئ، شدد تايلور على ضرورة تحديد أفضل الطرق والأساليب التي تؤدي بها الأعمال، وهو ما دفعه لاكتشاف والتوصل لطريقة واحدة ومثلى للأداء " One best way ⁽¹⁾ وذلك عن طريق دراسة الحركة والزمن، تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، إذ تم تحديد حركاتها من مكان لآخر، والزمن الذي تستغرقه لذلك، بهدف ربط الأجزاء ببعضها البعض بأسرع وأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن، وإعادة توزيع مكونات العمل، وإزالة أو التقليل من الوقت الضائع أو إعادة تصميم مواقع العمل بطريقة مناسبة ضمن انسيابية بشكل مناسب دون عوائق. ⁽²⁾

كما يعتبر تايلور ضرورة خضوع العمال وإشراكهم في عملية التدريب، لضمان زيادة كفاءاتهم وإكسابهم خبرة تزيد من مستوى الإنتاج، وهو ما يؤدي بدوره إلى استمرار التنظيم وتقدمه. ⁽³⁾

وفي مجال الأعمال، ركز تايلور على التخصص الضيق حتى يسهل تنفيذ الأعمال وتجزئتها إلى جزئيات بسيطة وأساسية، وتحديد الوسائل الأكثر كفاءة، التي تتجزأ بها كل مهمة، ولقد استخدم تايلور في هذا الخصوص ساعات التوقيت، التي من خلالها تمكن من قياس الإنجاز سواء بالوحدات أو القطع. ⁽⁴⁾

ومن جانب آخر، حاول تايلور التأكيد على تزويد العمال بمقابل أو بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفق الطريقة التي تم التوصل إليها. ⁽⁵⁾

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1999، ص16.

(2) طلق السواط و آخرون : الإدارة العامة، المفاهيم، الأنشطة، الوظائف، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة (السعودية)، 2006، ص 40-41.

(3) ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص ص 19-20.

(4) سعد علي العنزي: الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012، ص 65.

(5) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للنشر ، الجزائر، 2000، ص 15.

وبدوره لا يكون للتنظيم معنى، إذا لم يضم مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإشراف، أي أن يشرف على كل جماعة شخص معين يوجه العمال من خلال تعليماته ويعدل أخطأهم أثناء العمل، ليتم العمل بشكل صحيح وفي مواعيده المحددة.⁽¹⁾

من جملة ما قدمه تايلور، فإنه حاول دراسة مختلف العمليات التي يقوم بها العمال دراسة منهجية وتحليلية، لاختيار العاملين على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة، ثم تدريبهم على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، وتأكيد التعاون من خلال الحوافز المادية، وتوفير بنية العمل التي تساعد على الوصول لنتائج العمل، وذلك في ضوء الطريقة العلمية، بالإضافة إلى التخصص وتقسيم العمل، باعتبار أن له أثر كبير في الإدارة وكفاياتها، إلى جانب أنه يؤدي إلى ضمان السير الحسن للعملية الإدارية.⁽²⁾

والتي تجعل كل فرد أو جماعة عمل في التنظيم، تضاعف جهدها للحصول على أجر إضافي، متجاوزة في ذلك كل التحديات والصعوبات داخل التنظيم.⁽³⁾

وحتى يتمكن التنظيم من الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية المطلوبة، وتنمية مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يعمل بطريقة مطابقة للعقل، فمن خلال الإدارة العلمية، نستطيع الحصول على فائدة أكثر أهمية للمستهلكين بسعر بيع أقل، في حين يكسب ويحصل العمال على أجر أكثر ارتفاعاً، وفي هذا الإطار قدمت نظرية الإدارة العلمية مبادئ اعتبرها الباحثون جوهر ومفتاح نجاح التنظيم، وهي تركيزها على الأجر والإنتاج والاستمرارية.⁽⁴⁾

كما ساهم إلى جانب فريدريك تايلور في بلورة أسس ودعائم هذه النظرية كل من:

-
- (1) علي عبد الرزاق الجبلي: علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، ط2، 1999، ص 43.
 - (2) سعيد عامر وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز النيسر للاستثمار والتطوير الإداري، مصر، 1998 ص 14.
 - (3) الجبوسي محمد رسلان، جاد الله جميلة: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2006، ص 33.
 - (4) محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003، ص135.

- **فرانك وليليان جيلبرت:** لقد لعب الزوجان فرانك وليليان إلى جانب تايلور، دوراً محورياً في صياغة وبلورة مبادئ الإدارة العلمية، وقد كان مجال تدخلهما صناعي، وبالضبط في مجال صناعة مواد البناء، وقد حاولا هذان الباحثان الوصول إلى اكتشاف أفضل الطرق لأداء الأعمال وأيسرها، معتمدين في ذلك على دراسة الحركة والزمن، فلاحظ جيلبرت أثناء إشرافه على العمال في مصنع الطوب، على أنهم يستخدمون ثلاثة أنماط مختلفة من الحركات، فقام بدراستها لمحاولة إبعاد الحركات الغير ضرورية، التي يقوم بها العمال خلال نشاطاتهم ومحاولة ابتكار طريقة جديدة لرص الطوب، والتي تحتفظ على الحركات الضرورية فقط.

وبعد زواج فرانك جيلبرت بليليان سنة 1904، والتي كان لها اهتمامات كبيرة بعلم النفس والإدارة، شاركا سوياً في بلورة ووضع الأعمال التالية:

- تقسيم حركات اليد إلى سبعة عشر حركة نمطية.
- ابتكار خريطة سير العمل لاستخدامها في الرقابة على تدقيق سير العمل، واكتشاف الانحرافات المحتملة.⁽¹⁾

- **"هنري جانت Henri Guant"** (1861-1919): يعتبر هنري جانت، من أبرز رواد الإدارة العلمية الذين برزوا في أواخر القرن 19، حيث انفرد بتطوير خريطة لجدولة المشاريع سنة 1917م، وعرفت باسمه وقد استخدمت كأداة ووسيلة لتخطيط المشاريع ومراقبة الزمن اللازم لتنفيذها، يتم تصميمها في شكل برامج زمنية، تقوم على أساس مقارنة الوقت المخطط للعمل بالوقت الذي استغرقه الوقت الفعلي لذلك، وهي تظهر مدى التقدم في تنفيذ الخطة المرسومة، وتساعد المشرف على التدخل الفوري، واتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة لمعالجة أي مشكل قد يقف حاجز أمام إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.⁽²⁾

(1) علي الشرقاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية (مصر) 1992، ص 66.

(2) محسن الخضيرى: مرجع سابق، ص 136.

رغم كل ما قدمته نظرية الإدارة العلمية، من مبادئ وحلول عملية لتبسيط إجراءات العمل، إلا أنه وكغيرها من النظريات وجهت إليها انتقادات جراء ما انجر عن تطبيق مبادئها في بعض المصانع والورشات، كما أنها فشلت في إيجاد حلول لأبرز المشكلات الصناعية في تلك المرحلة، والتي في مطلعها مشكلة الإحلال الصناعي، ومن أبرز الانتقادات الموجهة إلى نظرية الإدارة العلمية:

- إهمالها للعوامل الإنسانية والاجتماعية للعاملين، بالتركيز على العمل وعناصره.
 - التركيز على الجانب الإنتاجي وإهمال الجوانب الإدارية والتنظيمية، واعتبار المنظمة نسق معلق.
 - عدم إعطاء أهمية للتفاعل داخل المنظمة والبيئة.
 - لم تعطي اهتماماً لتنظيم الغير رسمي.
 - إهمال بعض المتغيرات مثل: القيم والعادات السائدة في المجتمع.⁽¹⁾
- كما أكدت هذه النظرية على الحوافز المادية فقط، وتطبيق مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يخدم مصالح الشركات الصناعية، كما أن تقسيم العمل الذي دعت إليه هذه النظرية يخلق داء نفسي للعمال، وهو ما أكد عليه "آدم سميت"، أين اعتبر أن تقسيم العمل يشكل خطر في التقليل من إمكانيات العاملين، كما جعلت من النظام أهمية أكبر من الفرد بوضعه في أعلى الهرم، وهذا هدف ضد الإنسانية.⁽²⁾

التaylorية والتصور الكمي لإدارة الوقت:

لقد حاول تايلور من خلال مبادئ نظريته العلمية، التي صاغها وهو منكب في تجاربه بمصانع (Midvale steel works) بفيلا دلفيا، والتي تصب في مجملها في كيفية الاستفادة من الوقت، وزيادة استغلاله لتحقيق أعلى معدلات الإنتاج والإنجاز.

(1) خضير كاظم : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 21-22.

(2) Jean Michel Plane : op cit, pp 18-19.

فقد قام تايلور بتحديد الوقت اللازم لأداء كل مهمة، وذلك بوضع خطة مسبقة لكيفية أداء العاملين فيما بعد بأداء تلك المهام بكل دقة وارتياح، لأنهم على دراية مسبقة بالوقت الذي تبدأ فيه هذه المهمة ووقت انقضائها، وهذا بدوره يقلل من درجة ارتباك العاملين أثناء تأديتهم هذه المهام، وزيادة تركيزهم لأداء تلك المهام بكل إتقان، وهو ما اصطلح عليه فيما بعد لدى المتخصصين في الإدارة، بعملية التخطيط للوقت وما تلعبه من زيادة في معدلات الإنجاز.

كما حاول تايلور التقليل أو القضاء على الأعمال الروتينية أو المتشابهة، والقيام بها في وقت غير منتج، وتوفير الوقت المنتج (الذروة) وتخصيصه لقيام بالأعمال المهمة، فمن خلال تقسيم العمل الذي يقوم من خلاله العمال بتجزئة النشاط أو المهمة إلى عناصر بسيطة، وهذا ما يستدعي جمع مختلف البيانات والمعلومات حول أي نشاط ومهمة يريد العمال القيام بها وإنجازها، كذلك ترتيب الأنشطة حسب أولويتها وأهميتها، لتساعد العمال على البدء في تلك الأنشطة وأدائها بكل حماس وإتقان، وفي نفس الوقت التخفيف من عبء العمل.

كما أن الأسلوب العلمي الذي أشار إليه تايلور وركز على ضرورة تطبيقه وتعميمه على كل الورشات والمصانع، وهو اختيار العمال وفق شروط محددة (التركيز على البنية الجسدية للعمال)، مع تصميم العمل بطرق علمية تتماشى مع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وذلك بتحديد نوع العمالة وحجمها والوقت اللازم والوقت المطلوب لتنفيذ الإستراتيجية، التي تترجم إلى خطط تنفيذية من طرف العمال في إطار فردي أو جماعي، مع إخضاع هذه العمالة لعملية التدريب.

- فرانك وليليان جيلبرت وتحليل محتوى الأعمال: من خلال ما طرحه هذين الباحثين

يكونا قد أشارا إلى عمليتين مهمتين لإدارة وقت العمل وهما:

- إعادة التحليل ومعرفة محتوى الأعمال؛ فمن خلال المبدأ الذي دعا إليه بتقسيم حركات

اليدين إلى سبعة عشر حركة نمطية، وذلك لتسهيل طريقة القيام بالمهام والأنشطة.

- المتابعة أو الرقابة على الأعمال؛ وذلك بابتكار خريطة سير العمل، واستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل، واكتشاف الانحرافات المحتملة، والتأكد من العمال ملتزمين بالمهام الموكلة إليهم، وهل الطرق التي تقترحها الإدارة على العمال للقيام بالعمل تجد قبولا أم لا؟ وهل هذه الطرق حققت ما أريد الوصول إليه في حالة قبولها من طرف العمال؟ وهو القيام بالعمل بأقل هدر للوقت وتكلفة.

- هنري جانت وجدولة المهام: بالإعتماد على قائمة للأعمال:

لقد أوضح هنري جانت أنّ المتابعة كإحدى عمليات إدارة الوقت، تعد عنصرا هاما في التزام العامل وانضباطه في العمل، فمن خلال وضعه لخريطة جدولة المهام، والتي حملت فيما بعد اسمه، والتي تعنى بمتابعة الأعمال والقضاء على الانحرافات التي تحدث أثناء العمل، والتي تؤدي بدورها إلى إنجاز والقيام بالعمل في الوقت المحدد وبأقل هدر للوقت. كذلك حاول جانت أن يبرر أنّ هناك عملية جد مهمة لنجاح العمال في إدارة وقتهم وهي ضرورة مقارنة الوقت المخطط للعمل بالوقت الذي استغرقه فعليا لذلك، لمعرفة مدى التقدم في إنجاز المهام والأنشطة، ومعالجة مختلف الانحرافات والمشاكل التي تكون وتقف حائلا أمام ذلك.

إضافة إلى هذه الخارطة الأساسية، فقد طرح جانت مجموعة من الخرائط المساعدة مثل خارطة الترتيب (layot)، وخارطة سجل الآلة (Machinal Reard) وخارطة سجل العامل (Man Reard).

والى جانب مجموعة الخرائط التي تنظم العمل، اهتم جانت بربط الأجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز، فقد حدد (المهمة) و(العلاوة)، واقترح لموجب ذلك تقديم مكافآت للعمال المنتجين أكثر من المعدل المقرر، في حين يستمر الأجر العادي للآخرين حتى في حالات انخفاض الإنتاج، كما أنّه اهتم بالعوامل الإنسانية ولو بشكل محدد، عندما حمل الإدارة مسؤولية انخفاض الكفاءة الإنتاجية.

جاءت نظرية الإدارة العلمية لتؤكد على ضرورة استغلال الوقت، فمن خلال تحديد الوقت اللازم لأداء كل مهمة وتحليل محتوى الأعمال عن طريق جدولة المهام حتى تؤدي الأعمال بنجاح وبطرق سهلة، وهو ما يضمن تحقيق الأهداف.

كما دعت إلى تحديد طريقة مثلى للأداء وتحديد معايير العمل والالتزام بها، ورفض أي نمط من العلاقات الغير رسمية بين العاملين، وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين الإدارة والعاملين بشكل متساو، كل هذه العناصر تسهل على الإدارة تحقيق استراتيجياتها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الالتزام بالمبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية.

في الوقت الذي ركز فيه أصحاب النظرية العلمية على تحقيق الكفاية الإنتاجية، توجه "هنري فايول" رائد نظرية "التقسيم الإداري" أو "عمليات الإدارة" إلى التركيز على الجانب الإداري للتنظيم، حيث مزج أفكاره مع تجاربه الميدانية في مجال الإدارة، التي ساعدته على صياغة نظرية "التكوين الإداري".

3- نظرية التقسيم الإداري:

تنسب هذه النظرية إلى صاحبها "هنري فايول Henri Fayol"، الذي كان مهندسا في مجال المناجم بمدينة Saint-Etienne والذي ولد بأسطنبول (1863-1947)، كان له مشوار حافل من خلال مهنته كمدير في مصانع التعدين، ففي الوقت الذي كان فيه تايلور منصب جل إهتمامه على الورشة، نجد أنّ فايول كان مهتما بالإدارة العامة للمؤسسة، وهو ما يطلق عليها اليوم بإدارة الأعمال، فقد شكلت مدرسة الأعمال الأمريكية فضاء اكتسب من خلاله فايول جملة من المعارف، حاول أن يقدمها إلى فرنسا وباقي دول العالم.⁽¹⁾

اهتم فايول بدراسة العمليات الإدارية والأداء الفزيولوجي للعمال، وتحديد أهداف التنظيم والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، بغية الوصول إلى الكفاية الإدارية لتعظيم الكفاءة

(1) Hamid Bettahar: **Management des organisations**, Dar El Othmania édition et distribution, Alger, 2014, p23.

الإنتاجية للعامل بأقل تكلفة⁽¹⁾، وقد حدد المعايير التي توزع عليها الأعمال والأنشطة على أجزاء التنظيم.⁽²⁾

كما يرى فايول أنّ كفاءة المؤسسة؛ هي انعكاس لكفاءة المدير الذي يجب عليه تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف⁽³⁾، والتأكيد على تحقيق الانسجام والتماسك والتعاون داخل المؤسسة⁽⁴⁾، وسيادة روح الفريق باعتباره أساس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.⁽⁵⁾

كما اعتبر فايول أنّ أي تنظيم يجب أن يشتمل على ستة وظائف عملية وهي:

- الوظيفة الفنية أو التقنية.

- الوظيفة التجارية.

- الوظيفة المالية.

- وظيفة الأمن.

- وظيفة المحاسبة.

- الوظيفة الإدارية.⁽⁶⁾

كما حاول فايول البحث عن سبل لتفعيل العمليات الإدارية، من أجل الوصول إلى أعلى معدلات الكفاءة والفعالية من خلال الإدارة العليا للمؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك وضع مبادئ للإدارة، وهي في مجملها مبادئ نظرية، والتي صاغها كما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص، وتقاسم المسؤوليات والواجبات داخل التنظيم بين كل المستويات الإدارية، مع تخصص كل فرد أو جماعة في عمل معين، وذلك بالتدريب

(1) شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض (السعودية)، 2012، ص 19.

(2) هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 2002، ص 65.

(3) أحمد يوسف دودين: إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012، ص 24.

(4) عبد الباري درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط2، 2012 ص75.

(5) خيربي كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص 52.

(6) Pierre Delorme: *Théories et pratique actuelles du management*, press de l'université du Québec, Sillery (Québec), 1990, p8.

على معارف ومهارات معينة، كأن يركز التدريب الذي يتلقاه المديرين على أساليب تسييرية، في حين يركز البرنامج التدريبي للعمّال على مهارات، حسب وظائفهم ومهنتهم.⁽¹⁾

- السلطة والمسؤولية؛ إعطاء الشرعية للمدير بإلقاء أوامر وتعليمات إلى المرؤوسين كما تمنحه صلاحية اتخاذ قرارات لتجديد التنظيم وتطويره، فالانضباط ضروري داخل التنظيم حيث يتجسد في إجراءات قانونية، تمثل معيار ضبط يمنع العمال من ممارسة الانحرافات كالتأخر، الغياب، ترك العمل، لأنها عوامل تحول دون استقرار التنظيم.
- وحدة الأمر؛ ضرورة وجود مشرف لكل موظف أو جماعة عمل لتحسين سير عملية العمل، وتجنب العامل الوقوع في اللبس الناتج عن تضارب الأوامر.
- وحدة التوجيه؛ تصنيف الأعمال التي لها نفس الهدف أو النشاطات المتشابهة في مهنة واحدة، ويتم الإشراف عليها من طرف شخص واحد، وهو ما يجنب المؤسسة دفع تكاليف إضافية للعمّال ليست بحاجة إليها.
- الخضوع؛ على العامل أو جماعة العمل تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وذلك بالحرص على تحقيق أهداف التنظيم، قبل المطالبة أو السعي لتحقيق الأهداف الشخصية.
- المكافأة؛ ضرورة تقسيم العلاوات بشكل عادل، وأن ينال كل عامل داخل التنظيم مستحقات جهده حسب مسؤوليته وواجباته في المؤسسة، سواء إذا كان هذا الشخص عامل أو مشرف أو مدير.
- المركزية واللامركزية مرهون بالموقف؛ أي أنّ هناك حالات تكون فيها المركزية في إلقاء الأوامر أو اتخاذ القرار، وحالات أخرى تتطلب اللامركزية بتوجيه الصلاحية لمستويات أخرى في المؤسسة، بحيث يشترط ذلك الاستغلال الأنسب لطاقت العمّال.⁽²⁾

(1) جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال، مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2015، ص 23.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي النشأة التطورات الحديثة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت (لبنان)، 1999، ص ص 91-92.

- تدرج السلطة؛ توزيع السلطة بشكل هرمي من القمة إلى القاعدة في هيكل المؤسسة مع تحديث خطوط الاتصال الأفقية والعمودية، أي أنّ وضوح الاتصال وتنوعه يسهل من انتقال المعلومات بين مستويات التنظيم.
- النظام والترتيب؛ يجب تخصيص أماكن معينة للموارد والأجهزة، وأماكن أخرى للموظفين فإذا كانت المؤسسة إنتاجية مثلاً، فعليها أن تحدد جزء من محيطها للآلات والأجهزة باعتبارها وحدة إنتاجية، في حين يكون الجزء الآخر من مساحتها خاصة بالإدارة التي تشتمل مجموعة من الموظفين لتسيير أمور العمال، وذلك بالتنسيق بين المستويين الإداري والإنتاجي، لتحقيق أهداف المؤسسة.
- المساواة؛ العدالة بين العمال ومعاملتهم بإنسانية واحترام، خاصة بالنسبة لجماعة العمل التي تتطلب وجود مشرف عادل في توزيع المهام وفي اهتمامه بالعمال لتفادي خروج الجماعة عن طوعه وسيطرته.⁽¹⁾
- ثبات الأفراد واستقرارهم الوظيفي؛ مهم جداً في المؤسسة التي تتفق أموالاً على عملية التدريب لتنمية مواردها وبالتالي عدم استقرارهم فيها، يكبدها عبء تكاليف أخرى على عمال جدد.
- المبادرة؛ الذي يساعد على فتح المجال أمام الفرد وجماعة العمل للإبداع والابتكار وذلك بإيجاد طرق وأساليب عملية سهلة، يتقادوا من خلالها مشاكل العمل وصعوباته.
- روح التعاون والعمل الجماعي؛ ضرورة وجود روح الفريق الذي يخفف مشقة العمل خاصة إذا كان الاتصال فعال بين الجماعات العمالية، وكانت علاقاتهم مبنية على التعاون والتنسيق في الأعمال، وكلها عوامل تساهم في زيادة فعالية المؤسسة.
- النظام؛ وهو مرادف للترتيب، أي على الإداري أن يكون على درجة معينة من الترتيب، في حفظ الوثائق وتنظيم مكان العمل.⁽²⁾

(1) جمال محمد عبد الله: مرجع سابق، ص ص 24-25.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات العمومية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2009، ص 57.

على غرار النظريتين السابقتين (البيروقراطية، الإدارة العلمية)، لاقت نظرية التقسيم الإداري، جملة من الانتقادات ضمن جهودها الرامية لرفع وزيادة فعالية المؤسسة، من خلال تحليل العمليات الإدارية.

فقد انتقد هيربرت سيمون مبادئ نظرية التقسيم الإداري، لكونها أشبه بالأمثال التي تجد فيها أحيانا إرشادات ونصائح متناقضة، فعلى سبيل المثال: مبدأ نطاق الإشراف، كما وصف سيمون أدبيات نظرية التقسيم الإداري بأنها غامضة وسطحية، وأنها ركزت على مسألة كيفية توزيع السلطة، وأهملت المتغيرات التكنولوجية التي تواجهها الإدارة.⁽¹⁾

كما أنّ الوصف الذي قدمه فايول للمؤسسة وسبل تفعيلها، يجعلنا نطرح بعض الأمثلة التي أغفل فايول الإجابة عنها، فمثلا: لماذا لا تعمل المؤسسة في الواقع كما نتصور؟ لماذا تميل بعض المؤسسات إلى عدم العمل الجيد؟ لماذا يوجد اختلاف بين المؤسسات كما يجب أن تكون كما هي في الواقع؟⁽²⁾

عمليات الإدارة كمدخل لاستغلال الوقت:

انطلاقا من المبادئ التي قدمها فايول من خلال نظرية العمليات الإدارية، فإنه يؤكد على ضرورة الالتزام بحسن استغلال الوقت، كسبيل لتفعيل العمليات الإدارية، فمن خلال مبدأ التنسيق، الذي يهدف إلى توجيه جهود الأفراد وتحقيق الانسجام بينهم لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد، وضرورة وجود مشرف الذي يقوم بالتنسيق من خلال شرح الأهداف، كتحديد كمية ونوعية العمل، وطريقة أدائه، والوقت اللازم لأداء هذه الأعمال.

ومن جهة أخرى، يشير مبدأ التنسيق إلى زيادة معدلات الإنجاز، إذا استند على المبادئ التالية: فهم الأهداف، إشراك أفراد المؤسسة في التنسيق، تلبية احتياجاتهم، تحقيق الانسجام والتناغم بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة، إضافة إلى مبدأ وحدة الأمر؛ الذي

(1) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2001، ص

(2) Bruno Jonsson: op cit, p12.

في مضمونه يتم على مطلب أساسي في عملية استغلال والاستفادة من الوقت، فأخذ العامل الأوامر والتعليمات من شخص واحد (سواء كان مشرفاً ومدير)، فإن ذلك يجنبه القيام بالعمل لأكثر من مرة، كما أنّ العامل يجد سهولة في الرجوع إلى المشرف، وأخذ معلومات عن العمل أو طلب أعمال أخرى.

كما أنّ دعوة "فايول" لتقسيم العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات من أجل أداء المهام على الوجه المحدد، كل هذا لصياغة نظام لإدارة الوقت، يشتمل على وضوح القواعد، ونطاق إشراف ضيق، وانسياب المعلومة، ووصولها في الوقت المناسب.

إنّ التدقيق في مجمل المبادئ التي صاغها فايول، نجد أنّ في طياتها تحمل فلسفة واحدة، وهي أنّ لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة، وإذا لم يستطع تحقيق هذا الهدف خلال تلك الفترة، فلا معنى لوجوده، وهو ما جاءت إدارة الوقت بكل عملياتها وأبعادها للتركيز عليه، وأنّ لكل عملية في التنظيم هدف، وأنّ التنظيم خير إطار لتحقيق هذه الأهداف سواء كانت فردية أو جماعية، شريطة أن تكون تتماشى مع أهداف التنظيم بشكل عام.

كذلك فقد تطرق فايول من خلال نظريته إلى ما أسماه بالقيم الإدارية، فمن خلال عمليتي الاختيار والتدريب، التي تدخل في مجال أداء وإنجاز المهام، فقد أشار كذلك إلى ضرورة بث روح التعاون والتناغم بين كافة عناصر التنظيم، من أجل تحقيق أعلى انسجام والقضاء على كافة أشكال الصراع، الذي يتعارض مع فلسفة إدارة الوقت بكل عملياتها.

إنّ الطرح الذي قدمه فايول من خلال مبادئ نظريته، أعطى بعداً هاماً لإدارة الوقت داخل أي تنظيم، بل اعتبرها عنصر ومتغير رئيسي لتفعيل عمليات الإدارة، والمبادئ التي صاغها وقدمها خير معبر عن ذلك.

لقد أثارت النظريات الكلاسيكية (النظرية البيروقراطية، الإدارة العلمية، التقسيم الإداري)، موجة عارمة من الانتقادات، التي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية في الصناعة بشكل خاص

وقد عبر "أوليفر شيلدون Oliver Sheldon" عن ذلك بقوله: "إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات ومواد، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، حيث أنّ المشكلة الحقيقية في التنظيم، هي ليست أنّها كيان مادي معقد فحسب، وإنّما يتضمن جانبا إنسانيا بالضرورة، طالما أنّها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وأدائها الإنتاجي".⁽¹⁾

كما يضيف أحد الباحثين أنّ هناك ثلاثة نقاط ضعف أساسية في النظريات الكلاسيكية هي:

- أنّ تلك النظريات قد استمدت مبادئها ومفاهيمها من دراسة نماذج من التنظيمات لا تشبه التنظيم الحديث في شيء، فقد اعتمدت تلك النظريات، على دراسة التنظيمات العسكرية القديمة وتنظيم الكنيسة الكاثوليكية التقليدي، وهما يصلحان أساسا للتعميم على التنظيمات الاقتصادية والإنتاجية الحديثة، وبالتالي فإنّ ما تنادي به تلك النظريات من مبادئ، لا يصلح للتطبيق في التنظيمات المختلفة.

- أنّ نظريات التنظيم الكلاسيكية تعاني من قصور شديد، حيث أغفلت أهمية البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها التنظيم، وما لهذه البيئة من تأثير على السلوك الطبيعي.

- أنّ النظريات الكلاسيكية للتنظيم، تستند إلى عدد من الافتراضات غير الواقعية للطبيعة الإنسانية، وقد أوضحت الدراسات عدم صحة كثير من تلك الفروض عن دوافع الإنسان والعوامل المؤثرة على سلوكه.⁽²⁾

لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الإنتاجية، وضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية للتنظيم، وبين الأبعاد الإنسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيها.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 65.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، د س، ص ص 108-109.

لهذا تعد النظريات السلوكية (Behavior theories) أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية (Human School) اتجاهها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي والإداري، قياسا بما جاء به أصحاب الاتجاه الكلاسيكي في نهاية العشرينيات من القرن 19 وما بعدها، فبعد فشلها في تقديم حلول جذرية كفيلة بتطوير المنظمات، ومعالجة أزمتها الحادة في مختلف الميادين (وخصوصا في مجال المشكلات العمالية، وانخفاض كفاءة الأدوار، وبروز مشكلات الكساد العالمي قبل نشوب الحرب العالمية الثانية) إلى بلورة وإنضاج المفاهيم السلوكية والجوانب الإنسانية، سواء أكانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة (Small groups)، أو التنظيم غير الرسمي (Informal organisation) باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

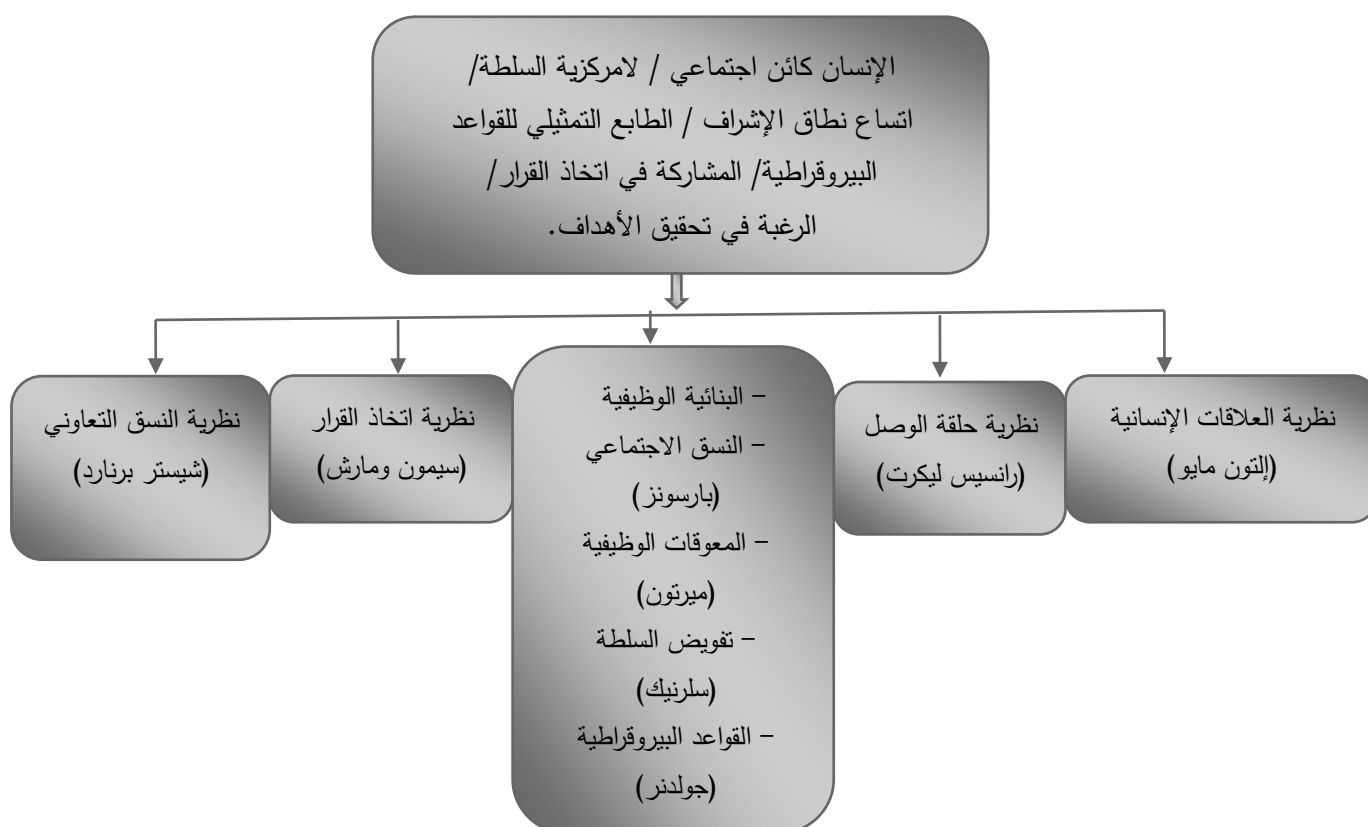
وهذا ما سنوضحه من خلال عرضنا لجملة من النظريات الحديثة، وكيف ركزت على الجوانب النفسية والمفاهيم السلوكية التي قدمتها.

ثانيا - النظريات الحديثة:

بعد الانتقادات الموجهة إلى النظريات الكلاسيكية في التنظيم، وخاصة إهمالها للجوانب الإنسانية والاجتماعية، وباستمرار تطور الفكر الإنساني في مجال التنظيم، ظهرت النظريات الحديثة التي قدمت مفاهيم ومتغيرات جديدة من أجل معالجة المشكلات الصناعية الناجمة عن تطبيق النظريات الكلاسيكية، وما أفرزته الحرب الكونية الأولى.

ومن أهم المتغيرات والمفاهيم التي تستند إليها النظريات الحديثة: لا مركزية السلطة اتساع نطاق الإشراف، سهولة الاتصالات، الطابع التمثيلي للقواعد البيروقراطية، الأهداف تتحقق من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، الرغبة في تحقيق الأهداف. انظر الشكل (14)

الشكل (14) يوضح: المتغيرات والمفاهيم التي تركز عليها النظريات الحديثة:



كما يمكننا تقديم الجدول الموالي، والذي يوضح تطور نظريات التنظيم الكلاسيكية الحديثة، وأهم العناصر الارتكازية لكل منهما:

جدول (08) يوضح: تطور أهم نظريات التنظيم والعناصر الارتكازية بها:

1970 عضوية	1970 – 1960 عقلانية	1960 – 1930 التنظيمات كأنظمة طبيعية	1930 – 1900 التنظيمات ككيانات عقلانية
نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)	نظرية اتخاذ القرار (هربرت سايمون)	نظرية اتخاذ القرار (هربرت سايمون)
نظرية اتخاذ القرار (ماكس فيبر)	نظرية العلاقات الإنسانية (شيستر برنارد)	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)
نظرية مبادئ الإدارة (هنري فايول)	نظرية اتخاذ القرار (سيمون ومارش)	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)
	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)
	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)	نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)

المصدر: محمد قاسم القزويني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط3، 2008، ص 91.

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

ترجع دعائم هذه النظرية إلى أعمال العالم الأمريكي ذو الأصول الاسترالية " إلتون مايو Elton mayo " (1880-1949)، خاصة بعد التجارب التي قام بها بمصانع (Western Electric) بمدينة Chicago ما بين 1927 و 1932، بالتنسيق مع أساتذة ومتخصصين من جامعة هارفارد للأعمال، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة سنة 1939 تحت عنوان "الإدارة والعامل".⁽¹⁾

إن تجارب إلتون مايو في مصانع الهاورثون، تعتبر البداية المميزة للدراسات الإنسانية التي اعتمدت الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات الجارية في العمل، وأثر ذلك على الإنتاجية.

فقد حاولت هذه المدرسة -العلاقات الإنسانية- أن تؤكد على حقيقة خلصت لها من خلال التجارب التي قامت بها: "تعديل أنظمة المؤسسة على ضوء العنصر البشري فالمنظمات يجب أن تعيش، وبذلك يجب عليها بطبيعة الحال أن تأخذ الأشخاص بعين الاعتبار، فإذا لم يكن هؤلاء الأشخاص ملائمين للعمل، ولم يكن الاستغناء عنهم ممكنا فلا بد من تعديل المنظمة للتوافق مع قدراتهم وحدودهم".⁽²⁾

منطلقا على تركيزها على العلاقات الإنسانية التي عرفت بها بأنها: "مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع أفرادها، من خلال ما توفره من رعاية واهتمام، وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف، بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة".⁽³⁾

لذا فقد تركزت نظرية العلاقات الإنسانية على المبادئ التالية:

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

(1) Collection c'est facile: économie de l'entreprise, éditeur la sari, Alger, 2000, p28.

(2) محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، ط6، 2009، ص 213.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية (مصر)، 2004، ص ص 81-82.

- أن السلوك التنظيمي، يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية مستمرة من العرف والتقاليد، التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات، وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، موازنة مع عملها على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- أن السبيل إلى تحقيق هذا التقارب، هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي، عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.⁽¹⁾
- استغلال التنظيم الغير رسمي لصالح التنظيم الرسمي، وذلك بإشراكه في مختلف القرارات الإدارية، وهذا لتفادي معارضته للسلطة الرسمية، التي تكون من خلال تحريض جماعات العمل ضدها.⁽²⁾
- التركيز على العمل الجماعي؛ نظرا لدوره في زيادة الإنتاج، واكتساب الفرد معارف ومهارات، وسلوكات جديدة دون خضوعه للتدريب، إلا أنه في المقابل يعتبر تحدي للمنظمة لأن الجماعة تحتوي على تركيبات بشرية مختلفة من حيث: السن، الجنس والمستوى التعليمي، وغيرها من الخصائص التي قد تثير صراعات حول المصالح الشخصية، والمكانات، والرغبة في السيطرة على الجماعة، ولكي يتجنب التنظيم هذه المشاكل عليه الوعي بديناميكيات الجماعة قصد تحقيق استمراره وتطوره.⁽³⁾

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة (الجزائر)، ط1، 2002، ص ص 110-111.

(2) محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة (مصر)، 2008، ص 125.

(3) فاروق عبده فيلة، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص 63.

- من خلال هذه المبادئ يتضح أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية، قد أكدت ثلاثة مسلمات رئيسية انتقدت من خلالها حركة الإدارة العلمية وهي:
- لا تعد الحوافز الاقتصادية (المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد ويتأثر بها في حقول العمل الإنتاجي، حيث أنّ لجماعة العمل أثر كبير في تحقيق الإنتاجية المراد إنجازها من الأفراد.
 - الأفراد في حقول العمل لا يواجهون المواقف المختلفة بنزعة فردية، وإنما يشكل الإطار الجماعي الأسلوب الذي يواجهون به المواقف المختلفة، سيما وأنّ المنظمة وحدة اجتماعية هادفة.
 - لا يحقق التخصص الوظيفي الإنتاجي أو الخدمي أو كلاهما في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفاء في المنظمة، حيث أنّ التفاعل الاجتماعي للأفراد، يشكل الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة.⁽¹⁾
 - لقد أسهمت نظرية الإنسانية في مجال الفكر التنظيمي، وأدت إلى التوسع في نطاق عمل الباحثين، ومن أهم الجوانب التي أكدتها ما يلي:
 - البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.⁽²⁾
 - أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبيرة في زيادة إنتاج الفرد والجماعة.
 - الآثار التي تتركها جماعة العمل، كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إطار العمل وخاصة أثرها في إنتاجية العمل، وفي تطوير المنظمة، وتحقيق أهدافها.
 - العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا، والدنيا، وأنماط التفاعل القائم بينها.
 - الاهتمام بالقيادة الجماعية، والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة.

(1) أنعام الشهابي: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2004، ص ص 66-67.

(2) Tony Alberto، Pascal Combemale : **Comprendre l'entreprise, théorie, gestion**, relations sociales, édition Arman Colin, Paris, 4ème édition, 2004, p21.

- نادت بفلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد، آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد لتنظيمية الرسمية وغير الرسمية.⁽¹⁾

إنّ هذه المرتكزات أفرزت العديد من الآفاق، التي أتاحت للعديد من الباحثين والمتخصصين في إطار العلاقات الإنسانية من ولوج العديد من الأبواب الهادفة في هذا المضمار، وتناولها لمفاهيم بعدها الإنساني كاحتياجات الإنسانية، إيجاد الرغبة الذاتية بالعمل، إيجاد النسق والتعاون بين الأفراد وتشكيل جماعات العمل⁽²⁾، تحليل عوامل الرضا وغير الرضا عن العمل.⁽³⁾

وأخيراً فإنّ أهم ما توصل إليه إلتون ماي أو بالأحرى نظرية العلاقات الإنسانية؛ هو اعتبار المؤسسة نسق اجتماعي تكون فيه الدوافع والمشاعر والأحاسيس لمختلف العاملين أساسية، إذ لا يمكن تفهم البعد التقني والاجتماعي للعامل، إلّا من خلال مجموع العلاقات بين العمال وبين المشرفين عليهم⁽⁴⁾.

رغم أنّ نظرية العلاقات الإنسانية كانت نقطة تحول مهمة في الفكر التنظيمي، إلّا أنّها بالغت في دعوتها بأهمية الفرد، الأمر الذي عرضها إلى العديد من الانتقادات، والتي أهمها :

- تركيزها على ضرورة إنشاء جماعات عمل، وإتاحة الفرصة لها للتفاعل في جو عمل ملائم، إلّا أنّ وجود مثل هذه الجماعات وفي مثل هذا الجو، لا يغير شيئاً من الجهد الذي يبذله العامل في أداء عمله، أو التغير في طبيعة ذلك العمل.
- التركيز على أهمية العنصر الإنساني، حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.

(1) أنعام الشهابي: مرجع سابق، ص 67.

(2) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ط1، 2010، ص 26.

(3) Faycel Benchemam, Géraldine Galindo: **Gestion des ressources humaines**, Gualimo éditeur, Paris, 2006, p16.

(4) محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة (الجزائر)، ط1، 2007، ص 16.

- إنّ التركيز على مجموعات العمل، وافترض أنّها تعمل بتعاون وتفاهم، وأنّ المناخ الداخلي للعمل هو مصدر الرضا للعاملين، ومطالبتها بأن تتخلى الإدارة عن بعض سلطاتها، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات، ونزاعات، ومناقشات بين الأفراد التي قد تكون مصدرا للابتكار.

- إنّ تركيز نظرية العلاقات الإنسانية مع التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل وأهمية التنظيم غير الرسمي، تكون قد أهملت أهمية التنظيم الرسمي.

- أغفلت هذه النظرية وجود خلافات رئيسية بين الإداريين والعاملين ناتجة عن طبيعة العمل لكل منها، والتي تؤدي بالضرورة إلى تناقض في مصالحها.⁽¹⁾

كما يرى الباحثان "جورج فريدمان George Freidman" (1946) و"ميشال روز Michel rose" (1978)، أنّ هناك قصور في التجارب التي قدمتها هذه النظرية فمثلا: التجارب المتعلقة بالإضاءة كانت تفتقر إلى ضوابط البحث العلمي.

كذلك يعتبر ميشال كروزيه، أنّ نظرية العلاقات الإنسانية قد أغفلت عنصر مهم وهو العلاقة بين صاحب العمل والموظفين، خاصة إذا ارتبط الأمر بالعلاقات النقابية والعلاقات الجماعية للعمل، والتي تأخذ حيزا في أي تنظيم صناعي.⁽²⁾

المنظور الإنساني للتنظيم وتقسيم وقت العمل:

انطلاقا ممّا عرضناه من مبادئ وفلسفة ومركزات نظرية العلاقات الإنسانية، يتضح مدى اهتمامها بالوقت -وقت العمل- وكيفية توزيعه إيجابيا واستخدامه، فمن خلال إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، بما ينعكس على الروح المعنوية للعمال، ويمكن توفير كثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة، وتتجلى أهمية ودور الوقت في النقاط التالية:

(1) كامل محمد المغربي: الإدارة، أصالة المبادئ، ووظائف المنشأة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمّان (الأردن)، ط1، 2007،

(2) Albéric hou nounou: 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise , éditions Bréal, Paris, 2005, p19.

- أن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة، مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد.
- أن الوقت يؤدي إلى تطوير أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية التقنية، التي تؤثر على العاملين وتساعدهم على السرعة في العمل والإنجاز.
- تأثير الوقت على مردودية العمال، فعندما يبدأ العامل في المنظمة يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل، وبعد ذلك يسعى إلى الانضمام والعمل في جماعة يركز عليها في أعماله، ويتأثر بها تدريجياً عبر الزمن.
- هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على الجانب النفسي للعامل وتحد من إمكانياته في العمل كنظام الحوافز، نظام الرقابة والإشراف، الهيكل التنظيمي المغلق.
- اعتبار التنظيم ليس مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحكم العمل، بل لابد من تصميمه على أساس إنساني، مراعية في ذلك وقت الذروة والخمول التي يمر بهما العامل.
- أن الإشراف الدقيق والرقابة الصارمة على أداء العاملين، ليست أحسن الطرق وأساليب العمل في التنظيم، بل لابد من منحهم خلال زمن فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتخصيص لهم أوقات لتقديم انشغالاتهم، والكشف عن العيوب التي تشوب الأداء والمصاعب التي تحد من تنميته وتطويره، ومن ثم رفع مستوى روحهم المعنوية، من خلال عرض أهم ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية، وإبراز أهم المسائل التي ركزت عليها، والمرتبطة باستغلال واستثمار الوقت عن طريق تقسيم وقت العمل إلى فترات للراحة وأخرى للعمل، وهو ما ينعكس على نفسية الأفراد، كما يمكن الإشارة إلى أن هذه النظرية هي الأولى التي فتحت للتنظيم عالم الإنسان ولكنها لم تكن الأخيرة.
- ضمن هذا السياق سوف نتناول نظرية - من النظريات الحديثة - وهي نظرية حلقة الوصل لصاحبها رانيسيس ليكرت، وكيف تناولت متغير إدارة الوقت.

2- نظرية حلقة الوصل:

تعد هذه النظرية من النماذج الحديثة في دراسة التنظيم ، والتي تعود أهم مبادئها إلى العالم الأمريكي "رنسيس ليكرت Rensis Likert" (1903-1981)، الذي قام بدراسة خصائص التنظيمات الحديثة (أنماط الإشراف، عملية الاتصال واتخاذ القرار، والرقابة) والذي حاول أن يجيب من خلال دراسته عن سؤال محوري: "أي الأنماط تساعد العمال على المساهمة أكثر؟" وللإجابة على هذا السؤال استنتج أن هناك أربعة نماذج وأنماط للإدارة والإشراف : نمط الإدارة التسلطية، النمط التشاركي، النمط الأبوي، والنمط الإستشاري، وقد استخلص ليكرت أن النموذج أو النمط التشاركي، هو الذي يقدم ويمنح الرضا والثقة للعمال⁽¹⁾.

كما حاول ليكرت أن يركز خلال دراساته على مجموعة من العناصر:

- إيجاد جو ملائم تكون فيه العلاقة بين الإدارة والعمال، تتميز بالإيجاب والثقة المتبادلة.
- اعتماد أسلوب القرارات الجماعية.
- وضع أهداف محددة تعكس المصالح المشتركة للإدارة والعمالين⁽²⁾.
- التأكيد على ضرورة وجود شبكات الاتصال، التي تعمل على نقل المعلومات بين أجزاء التنظيم، وتسهل على الفرد ممارسة وظيفته، وتسمح له بأن يكون عضو في جماعتين وفي مستويين تنظيميين مختلفين، وهذا ما يطلق عليه ليكرت بحلقة الوصل أي: " تلك الوظيفة التي تحقق الترابط والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة، الأمر الذي يجعل التنظيم كوحدة متكاملة "⁽³⁾.

(1) Daniel Bollinger, Geert Hofstede : **les différences culturelles dans le management**, les éditions d'organisation, paris, 1987, p25.

(2) بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2000، ص ص 68-69.

(3) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص 137-140.

كما عبّر ليكرت عن المؤسسة بأنّها: "مجموعة من الأنشطة المكملّة لبعضها البعض وتعتمد في تحقيق أهدافها على تفاعل الموارد البشرية والمادية، وتقوم بوظيفة إشباع الدوافع الإنسانية للعاملين بها".

ويضيف ليكرت أنّ: "المؤسسة تعتمد في تحقيق نتائجها على رئيس، أو كما سماه بالمدير الفعّال، الذي من خلاله يمكن تحقيق أفضل النتائج باستخدام جماعات فعّالة".⁽¹⁾

رئيس ليكرت والتنسيق بين الإدارة والعمّال لاستغلال أمثل للوقت:

يؤكد فرنسيس ليكرت على ضرورة توحيد الأهداف بين الإدارة والعمال، لما لها من دور في تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة أجزاء التنظيم، فعندما تكون الأهداف واحدة تزيد من تدعيم العامل ورفع كفاءة جماعات العمل، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار.

فوحدة الهدف بين الإدارة والعمال تعتبر مقياس لتوظيف الوقت المتاح، فمن خلال الأهداف، يمكن للفرد أن يقيّم ما إذا كان نشاط بعينه يمثل توظيف أحسن للوقت من غيره من الأنشطة، فالأهداف تظل المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد، والمحور الأساسي لأي عملية تخطيطية، وبدونها تؤدي الجهود إلى لا شيء، فبالأهداف يصبح حسن استغلال الوقت ممكناً، وبحسن استغلال الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً كذلك.

كما أشار ليكرت إلى أهمية الثقة الإيجابية بين العمال والإدارة وضرورة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية، ومدى قدرتها على تحريك وحث القوى العاملة في المؤسسة على تقديم أفضل ما لديها، وتفعيل كافة إمكانياتها لخدمة المؤسسة، والارتقاء بآليات الإنتاج مع توفير أعلى محفزات الإبداع والابتكار، لدى على الإدارة إشباع الحاجات الإنسانية، والالتزام بتحديد اتجاهات التعاون بين الأفراد، والتوفيق بين الأهداف المختلفة وخلق جو ملائم للعمل لضمان الثقة والاستقرار للعاملين باعتبارها العنصر الأهم في المؤسسة.

(1) ريتشارد تمبرلر: قواعد الإدارة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض (السعودية)، ط2، 2008، ص 21.

كما يعتبر ليكرت كل تنظيم منشأة إنسانية، يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضائها، وهو يتميز بخصائص وعمليات عديدة: فله هيكل تجرى فيه عمليات ملاحظة وقياس لجمع البيانات عن الحالة الداخلية للتنظيم والبيئة التي يعمل فيها، والعلاقة بين التنظيم وهذه البيئة (التنظيم نظام مفتوح في رأي ليكرت)، وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات، حيث عن طريقها يتم تبادل ونقل المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة فيه.⁽¹⁾

بعد عرضنا لنظرية حلقة الوصل لرئيس ليكرت، سنأتي على تناول نظرية هامة في مجال التنظيم وهي: البنائية الوظيفية وكيف عالجت عنصر الوقت.

3- البنائية الوظيفية:

غطى الباحثون الذين اتخذوا من تحليل السمات البنائية، والعمليات الاجتماعية التي تميز المؤسسات موضوعا لدراستهم العديد من الجوانب، التي أغفلتها النظريات الكلاسيكية لذلك نحاول عرض الأطر التصورية التي ارتبطت بهذا الجانب، الذي ينظر إلى التنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا كافيا لتقديم صورة للمستوى البنائي في تحليل التنظيمات.

ففي هذا الاتجاه برزت العديد من النظريات التي حاولت أن تبرز ذلك، وهو ما سنأتي على عرضه منطلقين في ذلك من النظرية الكبرى، التي تفرعت عنها مجموعة من النظريات الجزئية وهي: نظرية النسق الاجتماعي، ثم نظرية المعوقات الوظيفية وتفويض السلطة والقواعد البيروقراطية على التوالي.

أ- نظرية النسق الاجتماعي:

يعد عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت سونز Talcot Parsons" (1902-1979) صاحب هذه النظرية، ورائد البنائية الوظيفية، له إسهامات كبيرة في دراسة وتحليل النظرية السوسيولوجية عامة، والتنظيم خاصة، ويمكن تلمس الأصول الفكرية لنظريته في دراسات

(1) عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص 236.

عديدة كانت من أهمها: دراسات (ماكس فيبر) و(إيميل دوركايم)، فقام بترجمة بعض دراسات ماكس فيبر إلى الإنجليزية، وطور العديد منها، كما تجاوزت أبحاثه موضوعات علم الاجتماع لتشمل جوانب أخرى تتصل بالاقتصاد، والأنثروبولوجيا، والسياسية.⁽¹⁾

يشكل مفهوم الفعل الاجتماعي بالنسبة لتالكوت بارسونز، محورا أساسيا في مجمل الدراسات التي أعدها، فدرس الشروط التي تحافظ في إطارها الوحدة الديناميكية للمجتمع على ذاتها، وتشكل نفسها على الرغم من التنوعات الاجتماعية الواسعة التي تضمها.⁽²⁾ وبذلك يحافظ بارسونز على التوجه العام لنظريته، القائمة على مفهوم الاستقرار الاجتماعي والتوازن، وهو المبدأ الذي وجه إلى حد كبير دراسات دور كايم، وراد كليف براون وغيرهما.

يتصور بارسونز أنّ التنظيم نسق اجتماعي يتشكل من أنساق فرعية مثل: الأفراد الإدارات، الأقسام، والتنظيم نسق فرعي من نسق أكبر وأشمل هو المجتمع، حيث انطلق في تصوره هذا من خلال المنطلقات الفكرية التالية:

- المجتمع هو نظام كلي، يشتمل على أجزاء يعتمد كل منها على الآخر.
- يأتي هذا الكل قبل الجزء، أي لا يمكن فهم الجزء إلا برده إلى الكل.
- فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل، يحدث بالنظر إلى ذلك الجزء على أنّه يقوم بوظيفة المحافظة على توازن الكل.

كما ينظر بارسونز إلى التنظيم على أنّه: "مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو إنجاز هدف معين"، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، لابد من الكشف عن الوسائل الكفيلة بذلك، وهو ما أسماه بالمتطلبات الوظيفية التي يجب على كل نسق مواجهتها.

(1) Guy Rocher: **Talcott parsons et la sociologie américaine**, les presse universitaires de France, Paris, 1972, p10.

(2) Jean Paul Lebel: **Alain Touraine sociologie de l'action pour une sociologie des mouvements sociaux**, éditeur ellipses, Paris, 2012, p25.

كما يحلل بارسونز التنظيم، من خلال القيم التنظيمية وكيف تتشابه مع قيم المجتمع حتى تؤدي الوظائف المنوطة بها، مع إعطاء التنظيم الأولوية للأهداف العامة على الأهداف الفرعية.

تتعامل نظرية النسق الاجتماعي مع التنظيم بوصفه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، التي يحصل منها على مدخلاته ويوجه فيها منتجاته، ولكي يقوم النسق الاجتماعي (التنظيم) بوظيفته على أكمل وجه، يقترح بارسونز أنه بحاجة إلى توفر جملة من المتطلبات، حددها بارسونز في أربعة متطلبات أساسية: اثنان منها يرتكزان حول استقرار وتوازن النمط وهما: التكامل والكمون، واثنان آخران يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق وهما: الموائمة (التكيف) وتحقيق الهدف.

- التكامل؛ يتمثل في الكشف عن الوسائل التي يمكن أن تحقق لها أوجه نشاط الوحدات الفرعية التي يتكون منها النسق مع أوجه نشاط الوحدات الأخرى في مستويات أخرى.
- الكمون؛ أو ما يطلق عليه بإدارة التوترات والمحافظة على النمط.
- التكيف أو الموائمة؛ يشمل كافة الوسائل التي يستعين بها التنظيم، ليحصل من بيئته على ما يحتاجه لبنائه واستمراره.
- الإنجاز أو تحقيق الهدف؛ يشمل كافة الوسائل التي تساعد التنظيمات على إنجاز أهدافها المحددة.

هذه إذن -حسب بارسونز- أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه التنظيم، أو بتعبير أدق التي تواجه أعضاء الإدارات، الذين يهتمهم جدا معرفة المشاكل وتحديدتها حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات السليمة، ولتفادي هذه المشكلات إيجاد حلول لها، وذلك لضمان الاستقرار والاستمرارية، والتي تعتمد أساسا على فكرة تحقيق الأهداف.

لكن ما هي الحلول التي يقترحها بارسونز لمواجهة هذه المشاكل الرئيسية التي تواجه التنظيم؟ أو بعبارة أخرى ما هي التحليلات التي يقترحها نموذج بارسونز للإداريين المسؤولين عن التنظيمات المختلفة، حتى يتمكنوا من مواجهة هذه المشكلات أو المتطلبات الأربعة؟.

يحلل بارسونز النماذج الأربعة، ويقول أن مطلب التكيف أو الموائمة في التنظيم يقابله أوتعبّر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، ومطلب تحقيق الهدف، يتحدد في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف، هذه الموارد التي يكون قد تم تدبيرها في تحقيق مطلب الموائمة والتكيف والنجاح في تحقيق الهدف، يعتمد بدرجة كبيرة على ملائمة الوسائل للغايات والأهداف.⁽¹⁾

أما عن مطلب الكمون، فيتفرع إلى مطلبين آخرين وهما:

- تدعيم النمط؛ يتعلق بمدة الانسجام والتطابق، بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم، والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن التنظيم (المجتمع)، مما يفرض وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام والتوازن النسبي بين التوقعات التنظيمية، والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.
- مطلب احتواء التوترات التنظيمية؛ والذي يتحقق من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.
- لقد ساهم بارسونز في إضافة تراكمات في مجال التنظيم، من خلال تحليله للنسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ثقافية، انطلاقاً من القيم والطابع النظامي، أين نادى بضرورة أن تتناسق القيم التنظيمية مع قيم المجتمع، لأنّ هذه الأخيرة هي التي تعطي صفة الرشد للأولى، وصفات النسق التنظيمي وخصائصه تتحدد في:
- ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية، لأنّها تلعب دوراً وظيفياً يعمل على ديمومة واستقرار التنظيم.
- أهمية الجماعة والدور التنظيمي، واعتبار نسق القيم أساسياً وهاماً في التنظيم، نظراً لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.
- وفي هذا الصدد يحدد بارسونز مجموع القيم التي تواجه شاغلي الأدوار في التنظيم، والتي على الإدارة أن تنتبه إليها في تعاملها مع الأفراد كالاتي:

(1) السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1994، ص 75.

- قيم النسب يقابلها قيم الإنجاز.
 - قيم الانتشار في مقابل قيم التخصص.
 - قيم العاطفة في مقابل قيم الحياد.
 - قيم الاصطفائية مقابل قيم العالمية.
 - قيم الاهتمام بالجماعة في مقابل الحياد العاطفي.⁽¹⁾
- بناءً على هذه القيم يمكن فهم سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، وبالتالي يمكن التنبؤ بها، مما يتيح فيما بعد التحكم بها، وإخضاعها لخدمة أهداف التنظيم عامة.
- غير أنه ورغم كل ما قدمه بارسونز، نجد من الباحثين من يقدم بعض الانتقادات التي قد أغفلها بارسونز من خلال العناصر التي درس وحل من خلالها وظيفة النظام، فنجد "فوت هوايت" يوضح بأنّ هناك ثلاثة ثغرات رئيسية تأخذ على مجهودات بارسونز.
- اهتمام بارسونز بالعلاقات الحديثة؛ ونعني العلاقة بين التنظيم والمجتمع، ولم يكن اهتمامه بالسلوك.
 - لا ترتبط المفاهيم التي قدمها، بشواهد يمكن ملاحظتها.
 - حذف بعض العناصر التي تبدو جوهرية في البناء التنظيمي.⁽²⁾
- ويضيف "تيكولا تيماشيف" أنّ وجه القصور في كتابات وأعمال بارسونز، في كيفية معالجته للمفاهيم الأساسية مثل: مفهوم القيم، لا يساعدنا على فهم دور القيم في الأنساق الاجتماعية، خاصة لما اعتبر بارسونز أنّ الفرد موجه نحو هدف معين في أي عمل يؤديه أو أي سلوك يصدر عنه.⁽³⁾

(1) علي عبد الرزاق الجبلي: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 75-76.

(2) علي عبد الرزاق الجبلي: دراسات في علم الاجتماع الصناعة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت (لبنان)، 1975، ص 169.

(3) سلوى عثمان صديق، هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الإتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1999، ص 67.

كما أنّ واقع التنظيمات والمؤسسات بمختلف أشكالها، بعيد كل البعد عما طرحه بارسونز فيما يتعلق بمسألة توافق القيم، فالعامل يقبل على العمل بالمؤسسة وهو يحمل قيم مجتمعية تتعارض بشدة مع قيم وثقافة المؤسسة، الأمر الذي يسبب تصادم، وبالتالي اللاتوافق القيمي الذي ينتج عنه فيما بعد تصدع وتفكك في البناء التنظيمي، ما قد يساهم في ظهور فجوة استراتيجية من شأنها أن ترهن مستقبل المؤسسة في السوق التنافسية.

كما أنّ التصورات التي تضمنها الإطار الذي قدمه بارسونز قد بالغت في التجريد، ما يصعب الوصول منها إلى قضايا يمكن تطويعها للبحث الإمبريقي، واشتقاق فروض منها وهذا ما يطبع إطاره التصوري ببعده المجرد، والذي عجز على أن يشكل نظرية شاملة.

كذلك فالمنتبع لمساهمات بارسونز ونموذجه التصوري، يجد أنّ فكرة الصراع تكاد تنعدم، وهذا نتيجة أنّ تركيزه كان منصبا على دراسة نتائج الفعل، أكبر من دراسة أسباب حدوثه؛ أي دراسة نتائج الصراع وليس أسبابها.

لقد حاول بارسونز الرد على هذه الانتقادات، فقدم بعض القضايا النظرية، ولكنها جاءت كسابقتها على مستوى عالي من التجريد، وهو ما يميز القضايا والإطار التصوري لبارسونز، الذي يغلب عليه الطابع التجريدي.

البناء النسقي لإدارة الوقت:

بناءً على أهم ما قدمه بارسونز، فإنّه لم يتناول موضوع الوقت بالتحديد، ولكن من خلال الأدوار المحددة للأفراد وتخصصاتهم داخل النسق، ودورها في تحقيق أهداف هذه الأخيرة.

فبارسونز يؤكد على أهمية تحديد الاختصاصات، وكيف تمنع هذه الأخيرة التضارب والتنازع بين الأفراد، كما تمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين، كما تمنع الازدواجية في الأعمال، أو القيام بأعمال غير مطلوبة، أو القيام بالأعمال المطلوبة في الوقت غير المطلوب.

كما أنّ اعتبار بارسونز التنظيم نسق مفتوح في تفاعل مستمر مع النسق الأكبر وهو المجتمع، وتحليله لمختلف المتطلبات التي قد تقف حاجزا أمام تحقيق أهداف النسق وهي: الموائمة، تحقيق الهدف، التكامل، الكمون، وهي في نفس الوقت تقف دون تحقيق واستغلال الوقت داخل النسق.

فمطلب الموائمة الذي يشير إلى كيفية حصول النسق على الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، والذي يعمل في إطار زمني معين، فعدم تحقيق أهداف النسق يعني عدم تحقيق أهداف عملية استغلال الوقت.

ضمن هذا السياق البنائي، نجد من الباحثين من تناول بالدراسة والتحليل التنظيم والمتغيرات التابعة له من زاوية أخرى، وهذا حسب القواعد والإجراءات البيروقراطية، نجد من ضمنها نظرية المعوقات الوظيفية لروبرت ميرتون.

ب- نظرية المعوقات الوظيفية:

قدم عالم الاجتماع الأمريكي "روبرت ميرتون Robert Merton" (1910-2003) إسهاما متميزا في نظرية التنظيم، يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثرا كبيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع.⁽¹⁾

أكد ميرتون منذ البداية على فكرة أساسية، هي أنّ أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في إطاره، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك، تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، ثم أكد فيما بعد على أنّ التغير الذي طرأ على شخصية أعضاء المؤسسة، ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته. لقد تطرق ميرتون إلى مسألة استجابة أعضاء التنظيم لمواقف معينة ثم يعممون الاستجابة، وأنّ شخصية أعضاء التنظيم تنبع من عوامل كامنة من البناء التنظيمي، فعكس نظرة فيبر المركزة على السلوك الرشيد والجانب الرسمي من حيث تركيزه على السلوك الغير

(1) Robert Merton: *Social Théory and Social Structure*, Free press, New York, 1968, p25.

رشيد، يستخدم ميرتون مفاهيم وأدوات تحليلية كالوظائف الكامنة، المعوقات الوظيفية، البدائل الوظيفية، والتي نشرها سنة 1940 في مقال له بعنوان: البناء والبيروقراطية.⁽¹⁾

كما قدم ميرتون وجهة نظر محددة عن التنظيم، فهو يبدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم، وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك بداخله، أما ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به فيتطلبان توافر إجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا، كما يتطلبان أيضا متابعة تنفيذ هذه الإجراءات ولقد رتب على ذلك ثلاثة نتائج: الأولى تشير إلى تناقض العلاقات الشخصية، والثانية تشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها، أما الثالثة وهي مرتبطة بالنتيجتين السابقتين، وتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في عملية اتخاذ القرار.⁽²⁾

بالرغم من أن ميرتون قد انطلق في تحليلاته من النظرية البيروقراطية، إلا أنه ركز على الجانب الوظيفي لها، معتبرا أن البيروقراطية برشدها وعقلانياتها وبتحديد الأهداف المرجوة من التنظيم وتحديد المسؤوليات وتنظيم العمل، فعلا تساعد على ضبط السلوك والتنبؤ به، لكنها تهمل شيئا أساسيا في نظر ميرتون، وهو اتجاهات الأفراد ومشاعرهم والجماعات الغير رسمية التي تتشكل داخل التنظيم الرسمي، والتي تلعب دورا مهما.

من هذا المنطلق يوضح ميرتون أهمية جماعات العمل غير الرسمية، ويثبت وجودها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية ذاتها، ولا يقف عند هذا الحد فقط، بل يؤكد على أنها عوامل أكثر ديناميكية ذات أغراض تنظيمية هامة.

إن روبرت ميرتون لم يسعى إلى نفي صدق النموذج البيروقراطي لفيبر، ولكنه سعى إلى توضيح جانب آخر، وهو النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل وأساسه، والتي تؤدي إلى جمود السلوك، وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة (المعوقات الوظيفية).⁽³⁾

(1) Armand Saint-Martin: **la sociologie de Robert Merton**, édition la découverte, Paris, 2013, P34.

(2) فاروق مداس: مرجع سابق، ص 81.

(3) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 83.

بهذا يمكن تلخيص ما قدمه ميرتون من مساهمة وتصور فيما يعرف بنظرية متوسطة المدى، والتي تقوم أساساً على ثلاثة مفاهيم وأضدادها وهي :

- الوظائف الكامنة أو غير المقصورة، مقابل الوظائف الظاهرة.
- المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.
- البدائل الوظيفية.⁽¹⁾

فقد حاول ميرتون أن يبين الجوانب السليمة للقواعد البيروقراطية، وكيف أنّ ضبطها المؤدي إلى ثبات السلوك، والذي يؤدي في نفس الوقت إلى عدم مرونته وجموده.

لقد تعرض نموذج ميرتون إلى انتقادات منها: ضيق تحليل ميرتون، فكل ما ناقشه في سياق نظريته قد نوقش قبله، مثل استبدال الأهداف من طرف ميتشلز، ولم يقدم أسباب تمسك الأفراد بالنموذج الآلي رغم عدم تحقيقه نتائج، ولم يوضح الأسباب التي تجعله ساكناً. كذلك لم يقدم إجابة عن سبب تمسك الأفراد بالنموذج الآلي، برغم ما يؤدي إليه من نتائج غير مرغوب فيها.

المعوقات الوظيفية وإدارة الوقت:

انطلاقاً من الإطار التصوري الذي قدمه ميرتون، والمتعلق بثبات السلوك والتنبؤ به وكشفه للجوانب الأخرى للنموذج البيروقراطي، نتيجة زيادة الاستيعاب للقواعد البيروقراطية واللوائح التنظيمية، حيث تؤدي إلى جمود السلوك جراء تكرارها، مما يترتب عليه استبدال للأهداف وتناقض العلاقات الشخصية، فمثلاً لو كانت اللوائح التنظيمية غامضة داخل المؤسسة، فإنّها تشكل لدى العامل عائق أمام قيامه بمهامه، فيصبح يقوم بتلك المهام على وجه العادة ودون تحقيق أي هدف منها، فيصبح العامل يضيع وقته في أعمال لا طائل منها (لا تحقق هدفاً)، فهو توظيف غير ملائم للوقت، لهذا فقد ألح ميرتون على ضرورة وضوح القواعد وسهولة استيعابها، حتى يسهل القيام بالأعمال في وقتها المحدد.

(1) حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص 110.

كذلك فتناول ميرتون للمعوقات الوظيفية للنسق، والتي تحول دون تحقيق الأهداف فإذا قمنا بإسقاط هذه المعوقات، نجد أنَّها تقف كذلك حائلاً أمام استغلال الوقت، فكونها معوقات وظيفية بالنسبة للتنظيم، هي كذلك مضيعات للوقت بالنسبة لعملية إدارة واستغلال الوقت.

كما كشف أنَّه ليس من الضروري أن يؤدي بالنموذج البيروقراطي إلى كفاءة وفعالية بصورة جيدة، وعليه يؤكد على ضرورة وضوح القواعد البيروقراطية، حتى تفهم الأعمال وتجنب كل ما يعيق القيام بها.

في ضوء الجوانب اللاوظيفية وضمن المنظور البنائي جاء "سلزنيك" بنظرية "تفويض السلطة" في توضيح الارتباط المفصلي للعناصر البيروقراطية، والتي سوف نتطرق إليها.

ج- نظرية تفويض السلطة:

يعتبر العالم الأمريكي "فيليب سلزنيك Philip Selznick" (1919-2010) من أكبر ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي، حيث جاءت مساهمته مشابهة إلى حد كبير لمساهمات تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون، يختلف عنهما فقط، في أنَّه اعتمد في وضع نظريته على دراسة (امبريقية) أجراها على منظمة التنسي فالي Tennessy authority، في حين استند بارسونز وروبيرت ميرتون إلى رؤية نظرية مجردة، ففي حين ركز ميرتون على القواعد الرسمية وتداعياتها الوظيفية، وتركز تفكير سلزنيك حول فكرة هامة وهي أهمية البناءات غير الرسمية في البناء الرسمي التنظيمي لما لها من آثار إيجابية، وهذا ما هو ملاحظ في التنظيمات الكبرى، حيث توجد العديد من القواعد مدونة أو مكتوبة، مما يتطلب وجود الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط، تظهر أهميتها خاصة في مراحل التحول التنظيمي والبعد عن القواعد التنظيمية.⁽¹⁾

يبدأ النموذج الذي قدمه سلزنيك بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة ويؤدي ذلك إلى زيادة تفويض للسلطة، غير أنَّ للتفويض عدد من النتائج المباشرة:

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 332.

- زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة، حيث أنّ تركيز اهتمام الموظف بعدد محدود من المشكلات، يدم قدرته على معالجتها.
 - زيادة الفارق بين أهداف المؤسسة ومنجزاتها المتحققة، ممّا يعزز الحاجة إلى المزيد من التفويض، لغرض زيادة فاعلية المؤسسة وكفاءتها.
 - زيادة الاهتمام بتجزئة المؤسسة إلى تقسيمات، وبالتالي زيادة توجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه، فيرتبطون بأهدافه الجزئية لدرجة أكبر من الارتباط بالأهداف العامة للمنظمة، أو بدرجة إسهامهم في تحقيقها.
 - يتزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية، بسبب التدريب المتخصص والتفويض، كما أنّ التدريب المتخصص يزيد من كلف تبديل الموظفين، ويؤدي ضمنا إلى زيادة الاهتمام بالأهداف الجزئية لتقسيمات المؤسسة.
 - يؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين وحدات المؤسسة، وإلى نشوء الصراع بين أعضائها.
 - يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمؤسسة وبين منجزاتها الفعلية، إلى اندفاع الإدارة العليا نحو المزيد من تفويض السلطة بغرض تحقيق النتائج المتوقعة، غير أنّ ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة، وهكذا تتكرر العملية.⁽¹⁾
- كما قام سلزنريك بدراسة الجوانب الوظيفية واللاوظيفية لتفويض السلطة باعتبار أنّ :
- الجوانب الوظيفية بتفويض السلطة؛ تتمثل في المشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وخلق جو من الديمقراطية في التنظيم.
 - الجوانب اللاوظيفية؛ تتمثل في كثرة المستويات التنظيمية، واستبدال الأهداف الأساسية بالأهداف الفرعية، وظهور الإيديولوجيات، وقد خلص إلى أنّ الزيادات

(1) خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص ص 40-41.

أو النقصان في تحقيق أهداف التنظيم يؤدي إلى الزيادة في التفويض، ويرى أن التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية.⁽¹⁾

في الأخير يضيف سلزنيك أن حاجات الأفراد لا ينبغي إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد، بل عن طريق النتائج غير المتوقعة لأفعالهم، وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا نستطيع إشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافياً، إذن فهو يعتمد على الميكانزمات اللاشخصية التي من خلالها تؤدي التنظيمات وظائفها أكثر من اعتمادها على الدافعية فهو يقول: "علينا في مثل هذه الظروف، أن نحلل السلوك الصادر عن أعضاء التنظيم في ضوء استجابة التنظيم لحاجاته وتلبية لها".⁽²⁾

ويؤكد ذلك مرة أخرى: "إنني لعلّ يقين من أن النسق هو الذي يستشعر الحاجات وهو الذي يستجيب لها، وهذا ما جعلني أؤكد الطابع العضوي للتنظيم، وأنظر إليه بوصفه نسقا تعاونيا، إن التنظيم ككل هو الذي يصل إلى القرارات، وهو الذي يقوم بالأفعال، وهو الذي يحقق التكيف على أوسع نطاق وإلى أبعد مدى".⁽³⁾

تفويض الأعمال عند سلزنيك كأسلوب تنظيمي لإدارة الوقت:

ينظر سلزنيك إلى التنظيم باعتباره نسق طبيعي تعاوني، أي أنه جماعات متفاعلة وأقسام من أجل الوصول إلى الهدف المشترك، فهو يرى أن تفويض الأعمال والصلاحيات أسلوب وطريقة لحسن استغلال الوقت واستثماره، وهي عملية فعالة لإتمام وإنجاز الأعمال للحصول على أفضل النتائج من خلال الآخرين، الذين تفوض لهم مهمة إنجاز عدة أعمال فتفويض الأعمال وسيلة تنظيمية فعالة، فمن خلالها يتم تنمية علاقات التعاون القائم بين الأفراد، لتحقيق أكبر وأفضل إنجاز ممكن في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة، فهناك حاجات

(1) صالح بن تّوار: مرجع سابق، ص 167.

(2) Selznick Philip: T.VA and the crass roots, a study in the sociology of formal organization, California university press, Berkeley, 1949, p25.

(3) Selznick Philip: Fondation of the theory of organization, Americain sociological review, vol 13, 1948, pp 27-28.

داخل التنظيم لابد من إشباعها لتحريك دافعية الأفراد نحو الأهداف العامة المرجوة، وتعبئة الموارد لأجله أو بتفويض الأعمال يسمح بإشباع هذه الحاجات.

كما أنّ تفويض الأعمال باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت، يعمل على زيادة التماسك بين أفراد التنظيم الواحد، وفي نفس المسار قدم **جولدنر** نظريته حول القواعد البيروقراطية، وأهم أنماطها في التنظيمات.

د- نظرية القواعد البيروقراطية:

نواصل مع التحليلات البنائية للتنظيم، لكن هذه المرة مع عالم الاجتماع الأمريكي "**جولدنر Alvin W Gouldner**" (1920-1980) الذي ينطلق كسابقه، من تحليلات ماكس فيبر، محاولاً اختبار متضمنات نظرية فيبر واقعياً، من خلال تجربة قام بها بأحد مصانع الجبس بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي أوردتها في كتابه (أنماط البيروقراطية في الصناعة)، فقد رأى أنّه يمكن تعديل وتطوير النموذج الفيبري للبناءات التنظيمية.⁽¹⁾

فقد حاول **جولدنر** ألا يقع في الخطأ الذي وقع فيه فيبر، وهو الخلط بين أنماط السلطة القانونية ووضعها كما لو كانت نمطاً واحداً، فالنموذج الذي استخدمه فيبر كأداة نهائية، بدلاً من أن يستخدم كمجموعة من الفروض التي يتعين التحقق منها من خلال النتائج التجريبية.⁽²⁾

يعتمد **جولدنر** في نموذج (The Gouldner model) على التمييز بين القواعد البيروقراطية ودورها في المؤسسة، باعتبار أنّ كلما كانت هذه القواعد واضحة، قلت علاقات السلطة وزاد الولاء للتنظيم، لهذا لابد من الاستعانة بقواعد موضوعية، وقد قدم ثلاثة أشكال للقواعد البيروقراطية:

- القواعد المزيفة، تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من هيئات أوجهات خارجية.

(1) رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 173.

(2) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع والديمقراطية، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 209.

- القواعد التمثيلية، يشترك العمال والإدارة في وضع القواعد التنظيمية والنظر على أنها ملك لهم، وتحظى بدعم من الإدارة وطاعة من العمال.
- القواعد العقابية، قواعد ولوائح استجابة لطرف واحد، وهي مفروضة وتؤدي إلى صراعات وتوترات.⁽¹⁾

من خلال هذه الأشكال للقواعد البيروقراطية، التي توصل إليها جولدنر من خلال دراسته على مصنع الجبس الأمريكي، والتي دفعته لاستخلاص نتيجة مفادها: أنّ القواعد البيروقراطية العقابية والمزيفة هي النمط الذي كان يسود المصنع، وما يلفت النظر هنا هو اكتشافه أنّ كل من الرؤساء والمرؤوسين كانوا يستخدمون هذه القواعد لأهداف مختلفة، ففي حين يستخدمها الرؤساء بهدف العقاب، يستخدمها المرؤوسين من أجل المساومة، بمعنى أنّ هذا النمط من القواعد البيروقراطية تنطوي على معوقات وظيفية أو صراعات، لأنّ القيم المستندة إليها لا تلقى قبولا من كل عضو في التنظيم، كما هو الحال بالنسبة للقواعد البيروقراطية التمثيلية (النيابية)، فالتنظيم الذي يعتمد على القواعد التمثيلية والنيابية، يلجأ إلى تزويد العاملين فيه بالثقة وروح التعاون، وغالبا ما يرجع الانحراف عن القواعد البيروقراطية التمثيلية إلى جهل العاملين وعدم إلمامهم بهذه القواعد، التي تلقى قبولا عاما من جميع الأفراد الذين اتفقوا على وضعها.

لهذا يعتبر جولدنر أنّه كلما كانت القواعد البيروقراطية واضحة وتمثيلية، كلما زاد تمسك الأفراد به، أو هو ما أسماه بالجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية، وفي عكس ذلك كلما كانت غير ممثلة ومزيفة وصارمة، كلما قل خضوع الأفراد لها.

يبقى أن نشير في الأخير إلى أنّ جولدنر باعتباره من أبرز أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي، يعتبر أنّ تكامل لنسق يعني حالة التدرج من الاعتماد الكلي للأجزاء على بعضها إلى الاستقلال النسبي لكل منها عن الآخر.⁽²⁾

(1) محمد طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 112.

(2) إيان كريب ترجمة محمد حسين غلوم: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، منشورات عالم المعرفة، الكويت، 1999

القواعد البيروقراطية (التمثيلية) عند جولدنر ودورها في زيادة استغلال الوقت:

إنَّ الطرح الذي قدمه **جولدنر**، والذي وضح من خلاله أنَّ للقواعد البيروقراطية جوانب موضوعية أو وظيفية، وكلما زاد وضوحه أو تمثيلها لكافة أعضاء التنظيم، زاد حسن استغلال العمال للموارد المتاحة لهم في المشروع بما في ذلك الوقت، والتي بناءً عليها تتخذ القرارات الملائمة وتتحدد الوظائف المختلفة.

أما القواعد العقابية أو المزيفة (الجوانب اللاوظيفية) باعتبارها ممارسة وغير تشاركية تؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع، وتحول العامل إلى مسمار أو ترس في الآلة. إنَّ القواعد التمثيلية أو النيابية والتي تكون نابعة من إشراك العمال والإدارة في وضعه أو صياغتها، تعمل على توسيع قنوات الاتصال، وتزيد في فرص الرفع من الروح المعنوية وهما ما يتماشى مع فلسفة وعمليات إدارة الوقت، التي تعتمد على التشاور والتشارك والتنسيق في مختلف الإجراءات والعمليات.

يبقى هذا الإطار في مجمله - ينضوي على انزلاقات - على حد تعبير **شيرمان كروب**، فحسب هذا الأخير فإنَّ جولدنر لم يهتم بمسألة التساند الوظيفي بين أجزاء التنظيم كاهتمامه بمشكلة الصراع، واعتبار التنظيم نسق من القوى المتصارعة، ويظهر هذا التعارض بين مصالح جماعات المجتمع الأكبر ومصالح جماعات العمل.⁽¹⁾

4 - نظرية اتخاذ القرار:

يقترن اسم نظرية اتخاذ القرار بعالم الاقتصاد والاجتماع الأمريكي "**هربرت سيمون Herbert Simon**" (1916-2001)، الذي يقدم تصورا واضحا لعملية اتخاذ القرار، حيث أبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة، هذا إضافة لإسهاماته مع زميله "**March**" في وضع نظرية التوازن التنظيمي.

حاول سيمون من خلال كتابه الشهير "**السلوك الإداري**" الذي نشره سنة 1945، ربط الجوانب الرشيدة بالجوانب الغير رشيدة في التنظيم، وأنَّ سلوك الأفراد يجب أن يكون هادف

(1) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 92.

والذي يسعون من خلاله تحقيق هدف مشترك من خلال التنسيق بين النشاطات، وأنّ صنع القرار هو محور التنظيم.⁽¹⁾

إنّ أي تنظيم يشكل بنية لاتخاذ القرار، والتي بدورها تطرح نوعين من المقدمات:

- مقدمات واقعية؛ تعلق بظواهر ملاحظة وأسلوب التفاعل ويمكن إخضاعها للمنهج التجريبي.

- مقدمات قيمية؛ ذات طابع قيمى أخلاقي، فالأولى تصف الوسائل، والثانية الأهداف والقرارات تعتمد على المقدمات الواقعية، نجد أنّ معظم القرارات تكون مبنية على مقدمات واقعية، والهرمية في التنظيم، ورسمية الاتصال، وإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، لهذا اعتبر سيمون أنّ المشاركة في اتخاذ القرار من بين العوامل التي تؤثر في العلاقة التي تسود ما بين الإدارة وأعضاء التنظيم.⁽²⁾

يحاول سيمون دراسة القرارات المتعلقة بمشاركة الفرد في أعمال التنظيم ومسؤولياته، وهنا تظهر قيود عديدة أمام الفرد عندما يريد اتخاذ أي قرار من المقررات المتعلقة بالتنظيم وتكمن هذه القيود بشكل رئيسي في ضرورات التنسيق، التي تتطلبها مصلحة التنظيم بين قرارات الأفراد ونشاطاتهم والأعمال التي يمارسونها، حيث يميل التنظيم إلى وضع هذه القرارات في إطار سياسته العامة، ويرى سيمون أنّ تقسيم العمل يعد من أكثر الإجراءات التي تحدد نشاطات الأفراد ومجالات عملهم والميادين التي تخضع لقراراتهم، وفي هذا السياق لا يستطيع الفرد تجاوز حدود اختصاصه أو ميدان عمله، ممّا يجعل قراراته مرتبطة حكما بالحدود التي يفرضها التنظيم، كما تساعد السلطة داخل المشروع واحدة من العقبات الأساسية في اتخاذ القرار، إذ يمكن للمستويات الإدارية الأعلى للتدخل حق في حدود الاختصاص المرتبط بالعامل، تبعا لما ترتتيه في مصلحة التنظيم عموما.

(1) Herbert Simon: **Administrative behavior, How organization can be understand in terms of decision processes**, the free press, New York, 1978, p 37.

(2) علي زكار، نصر الدين بوشيشة: **الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص 51.

في الأخير يشير سيمون إلى عامل التدريب والتعليم، الذي يساعد على ضمان قرارات تتوافق مع أهداف التنظيم بصورة عامة، ومع ذلك لا يرى سيمون أنّ هذه العوامل تحرم الفرد من فرصة المبادرة، إنّما تحدد مجال عمله، وتحديد الجوانب المناسبة لاتخاذ القرار الذي يتطابق مع القرارات الأخرى بما يفيد مصلحة التنظيم بصورة عامة، وبدوره يحدث التوازن التنظيمي (التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد).⁽¹⁾

في الواقع إذا كانت نظرية اتخاذ القرار، هي التي تنظم محتوى الموضوع المعرفي في سياق سيروية القرار (تحديد المشكلة، تحليل الموقف المالي، تحديد البدائل، الاختيار من بين هذه البدائل)، خاصة في مرحلتها الأخيرة - الاختيار - إنّها تهمل موضوع القرار، أي تهمل المنظمة باعتبارها "شبكة من القرارات يتعين بالضرورة اتخاذها"، أو باعتبارها فضاء من المعطيات والقيود ذات التأثير الفاعل، في الشروط التي يقوم القرار من خلالها بتحويل المعلومات المتفاعلة والمستقلة عن سيروية حل المشكلات، وما ينجم عن هذا التحويل من مشكلات تتطلب الحل.⁽²⁾

الوقت وفاعلية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون:

لقد استخدمت نظرية اتخاذ القرار، مفاهيم محورية من حيث البحث عن الجوانب الرشيدة والغير رشيدة في عملية اتخاذ القرار، وقد أخذت عملية إدارة الوقت نصيبها في التأكيد على الظروف البيئية المحيطة سواءً البيئة الداخلية أو الخارجية، وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار، ونمط الإشراف، والقائد، وعلاقة هذه العناصر باتخاذ قرارات رشيدة. ففي البناء التنظيمي تعتبر عملية إدارة الوقت عنصراً ومتغيراً مهماً في عملية اتخاذ القرار، ويعتمد ذلك على نوعية المشكلات المراد اتخاذ القرار بشأنها، أو كذلك حسب الظروف التي يواجهها الإداري، وكذلك حسب طبيعة القرار والمستوى الإداري.

(1) جيريمي كوردي ترجمة سعيد محمد: الخطوات العشر لاتخاذ القرار الصحيح، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1 2010، ص10.

(2) عبد الحميد بن الشيخ الحسين: تحليل المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 34.

إضافة إلى ذلك النمط القائد الإداري في المؤسسة، كل ذلك له تأثير على الوقت المحدد في عملية اتخاذ القرار.

وقد يبدو جلياً استناد هذه النظرية على إدارة الوقت، من خلال الاستعانة بالوقت في حل المشكلات المتعلقة بالتخطيط والإنتاج، حيث اعتمدت على الأحداث الماضية وتوظيفها بما يتلائم مع اتخاذ القرارات وتأثر القرار بتلك الأحداث.

كما يمكن الاستعانة بالوقت في أي قرار يتخذه الإداري باعتبار أن المرحلة الحاسمة في عملية اتخاذ القرار، هي اختيار البديل المناسب، أي اختيار الإمكانيات والتوقيت أو الزمن المناسب لذلك.

بعد الإشارة إلى أهم النقاط التي استعانت بها نظرية اتخاذ القرار بالوقت، واعتبار هذا الأخير عامل مهم في اختيار البديل المناسب وتوقيت القيام بعملية اتخاذ القرار.

سنتناول بعد هذا نظرية أولت كذلك لعنصر الوقت أهمية في صياغته، وهي نظرية النظام أو النسق التعاوني لصاحبها شيستر برنارد.

5- نظرية النظام التعاوني:

لقد تناول "شيستر برنارد Bernard Chester" (1886-1961) التنظيم بالدراسة والتحليل على اعتبار أن هذا الأخير نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه، فالمؤسسة في نظره عبارة عن "نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور".⁽¹⁾

ويمثل العنصر الإنساني أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية الرائدة في المؤسسة، وقد نادى برنارد بضرورة التركيز على ثلاث قضايا عند محاولة تحقيق التوازن والاستقرار داخل أي تنظيم، وهي:

- التنظيم غير الرسمي؛ الذي يكون نتيجة التنظيم الرسمي، فهو يتشكل من خلال العلاقات والاتصالات بين الأعضاء في التنظيم الرسمي، إضافة إلى كونه يتم

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 90.

بالتفاعل المستمر أو بعدم الاستقرار، ويتأثر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي وبطبيعة العلاقة السائدة فيه، وأخيرا يعتبر برنارد التنظيم الغير رسمي، ضرورة وحتمية حتى يحقق التنظيم الرسمي أهدافه.⁽¹⁾

- التخصص الوظيفي؛ يؤكد برنارد على ضرورة إعطاء التخصص أهمية أساسية سيما وأن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفه أو إمكانياتها، فالتخصص يحقق التنسيق والتوافق بين جهود العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.⁽²⁾
- اقتصاد أو نظام الحوافز؛ فالتعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات والحوافز التي تشجع على الإبداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة، كما أكد برنارد على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المقدمة للأفراد، وإمكانية إسهامهم الفعال في المؤسسة.

إن توفر هذه العوام تسمح بالوصول إلى الفعالية، باعتبار أن الأفراد في التنظيم هم من يتقبل أولا، يتقبل ما يمليه عليه تواجهه داخل التنظيم، وهذا ما عبر عنه برنارد بنظرية القبول والتي تتشكل من العناصر التالية:

- إن الرغبة في التعاون هي من المطالب الأساسية للتنظيم.
- القبول يعني أن الفرد يجب أن يتخلص من أنانيته.
- يجب أن تكون الأوامر الصادرة من داخل منطقة عدم اهتمام الأفراد.
- إن المميزات والإسهامات، هي التي تحدد درجة اتساع منطقة عدم الاهتمام.⁽³⁾

(1) عبد الوهاب سويسبي: المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009، ص 48.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 179.

(3) جاك دنكان ترجمة محمد الحديدي: أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 1991، ص 260.

وأخيرا إنّ جوهر مساهمة برنارد في مجال التنظيم يكمن في اهتمامه الكبير بالعنصر البشري، وبالدوافع الإنسانية باعتبارها محرك رئيسي لأي نشاط في التنظيم، وعلى الإدارة أن تعمل على تشجيع تكوين الجماعات ومحاولة التنسيق بينها بإيجاد الجو التعاوني المناسب.

البنية الاجتماعية للتنظيم ومتطلبات إدارة الوقت:

إنّ إسهامات برنارد الحقيقية، تكمن في تفسيره للسلوك الإداري، ومعرفة حقيقة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، حيث يميز بين نوعين من الدافعية للأفراد سواءً كانت سلبية أم إيجابية، والتي يحتفظ بها الفرد داخل النسق التنظيمي، ويسمي الدوافع الموجبة، كل فرد تنظيمي له هذان النوعان من الدوافع التي يستمدّها من النسق التنظيمي ويعمل على إثباتها بصفة مستمرة.

إذن على الأفراد حسب برنارد أن يعملوا بحقيقة التعاون بين الأنساق الفرعية، ويسهلوا من العملية الاتصالية التي تساعد على التعاون أكثر، وتشجع على تكوين الجماعات وتحقيق احتياجاته، أو التي تحقق في مجملها مزيد من استغلال الوقت وتقضي على الفاقد والضائع منه، فعن طريق تحقيق التعاون، يمكن للأفراد أن يقوموا بأعمالهم في أوقاتها المحددة وبكل متطلباتها، كذلك من خلال تلبية التنظيم لمتطلبات الأفراد من بواعث ودوافع تجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، هذا كله في سبيل تحقيق إدارة فعّالة للوقت.

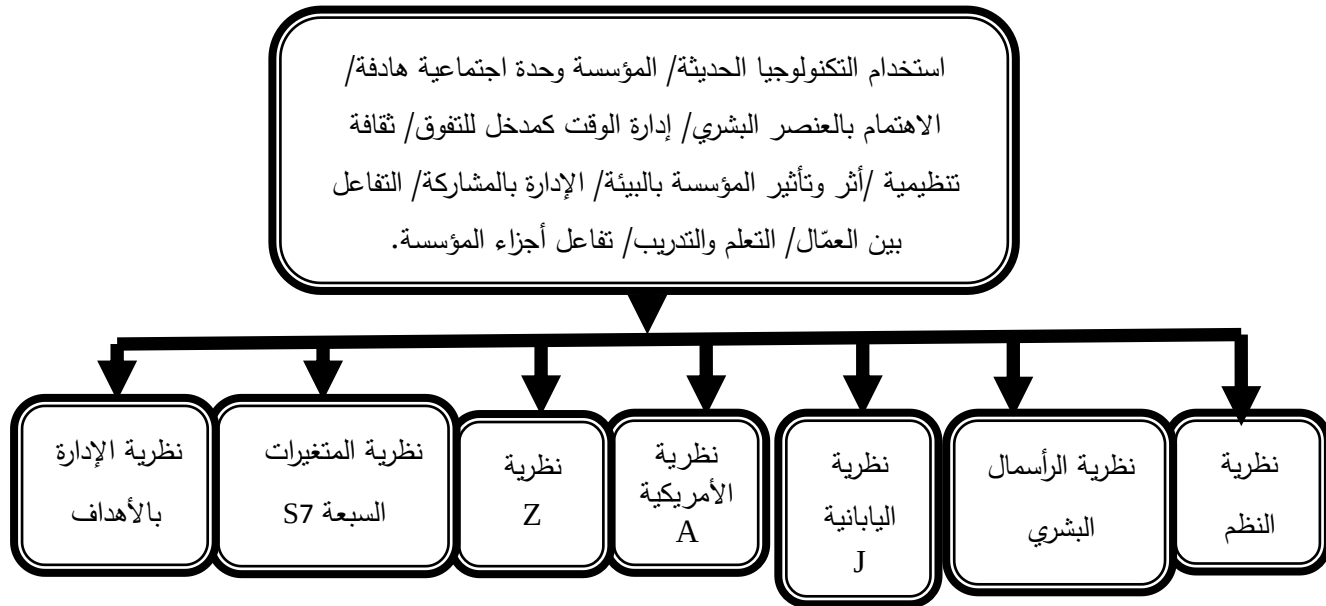
بعد الإشارة والتطرق إلى المداخل والمحاور الأساسية للنظريات الحديثة، وأهم المفاهيم الارتكازية لها وكذا الانتقادات لموجهة لها، وكيف تناولت وعالجت متغير إدارة الوقت، سوف نخرج إلى نموذج وجملته من نظريات التنظيم المعاصرة.

ثالثاً - النظريات المعاصرة:

بعد الزخم المعرفي الذي شهده ميدان الإدارة والتنظيم، من خلال إسهامات النظريات الكلاسيكية والحديثة، والتي جاءت كرؤى وتصورات ونماذج فكرية هادفة، إلّا أنّها مع بروز المشكلات الصناعية والمتغيرات الحديثة في التنظيم ظلت عاجزة، وهو ما دفع بالمهتمين

بهذه المجالات المعرفية التفكير في ضرورة صياغة نظريات أكثر واقعية -تتعامل مع الواقع بأبعاده المادية والإنسانية- مؤكدة على قضايا ومفاهيم أكثر إيجابية، مثل: المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، الاهتمام بالعنصر البشري، الاتصال الخارجي للمؤسسة، الاتصالات الحرة، استخدام التكنولوجيا الحديثة، ترسيخ ثقافة تنظيمية، تأثير وتأثير المؤسسة بالبيئة الخارجية، الإدارة بالمشاركة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل (15): المفاهيم والمتغيرات التي قدمتها وارتكزت عليها النظريات المعاصرة:



المصدر: إعداد الباحث.

1- نظرية النظم:

تشكلت نظرية النظم، انطلاقاً من التساؤلات التي طرحها عالم النفس الاجتماعي الأمريكي "دانيال كاتز Daniel Katz" (1903-1998) حول (مكونات المؤسسة وأهدافها وكيفية عملها)، وجعلت من هذه التساؤلات قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية، وقد عرف كارتز وزملاؤه النظام بأنه: "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء، التي تكوّن مجموعها تركيباً كلياً واحداً".⁽¹⁾

(1) Katz and Rosenzweig: *The social psychology of organizations*, Wiley, New York, 1966, p 489.

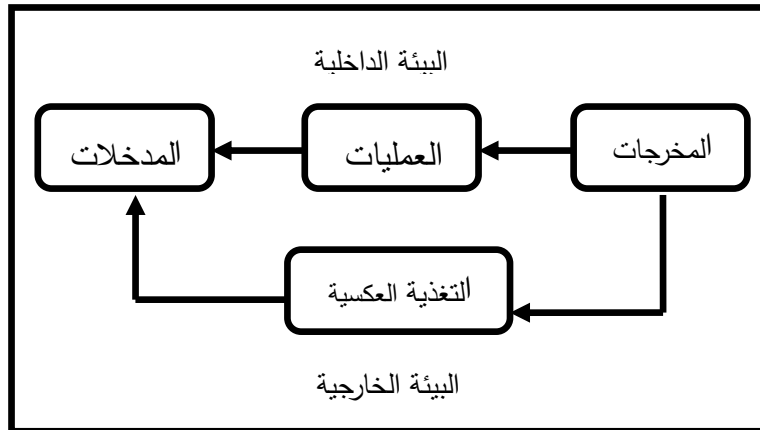
كما حاول كارتز أن يجمع بين النموذجين (التقليدي والإنساني) في التنظيم، لذا نجده يمزج بين جوانب من النظريات التقليدية وجوانب أخرى من النظريات الإنسانية، فاعتبر التنظيم يقوم على أساس التدعيم والتنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية، التي تعمل في إطار الشرعية القانونية، مع الأخذ بعين الاعتبار التنظيم الغير رسمي والاعتبارات الإنسانية فالمنظمة بمثابة نظام اجتماعي كلي، فالمدبر حسب كارتز مجبور على مراعاة الجهات التي لها علاقة بالمنظمة.⁽¹⁾

ينظر كارتز وزملاؤه إلى التنظيم، باعتباره وحدة اجتماعية هادفة تقوم على عناصر أساسية وهي:

- المدخلات Input: وتشكل كافة الإمكانيات والطاقات، التي تتحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية.
- العمليات الإدارية Process: وتعني مجموعة النشاطات، التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات، وتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات Output: تشمل كافة ما يخرج من المؤسسة، من منجزات تتمثل في السلع والخدمات المقدمة على اختلافهما لمجتمع المستهلكين، وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات.
- التغذية العكسية (الرجعية) Feed back: وتعني كافة عمليات الاتصال الرجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية، وما تحدث فيه من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

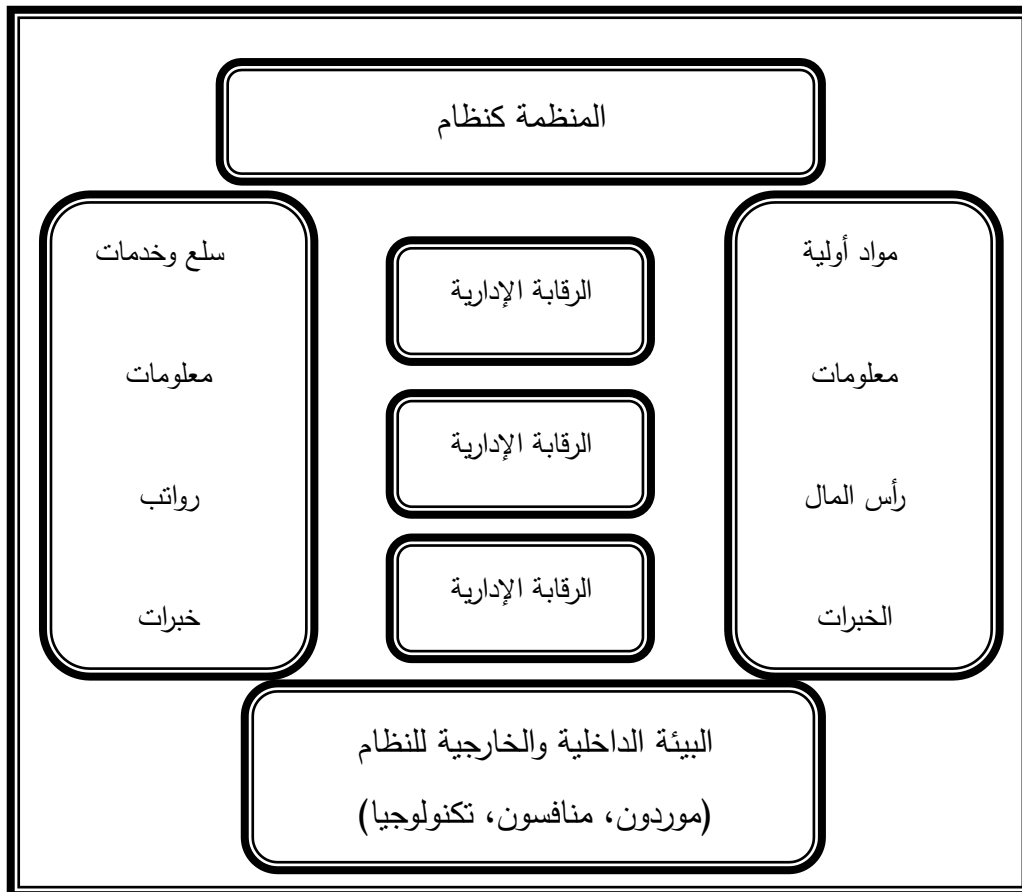
(1) عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق (سوريا)، ط1، 2004، ص 126.

الشكل (16) يوضح: مكونات التنظيم في نظرية النظم:



المصدر: رضا صاحب وسمان الموسوي: الإدارة، لمحات معاصرة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1
2001، ص 6.

شكل (17) يوضح: مدخل النظم:



المصدر: محمود سرور الحريري : الإدارة الحديثة، الأسس العلمية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)،
2012، ص 51.

وهكذا تتفاعل هذه العناصر بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي منظمة، وقد يصعب الوقوف على طبيعة هذا التفاعل بصورة مباشرة أو بالعين المجردة، إلا أن آثار هذا التفاعل ونتائجه، يمكن أن تدرك بالمنطق والتحليل العلمي لمدى تقدم المنظمة وتطورها أو مدى تدهورها وانحطاطها، الذي يؤدي إلى موتها البطيء، نتيجة عدم تفاعل البيئة الخارجية معها تفاعلاً إيجابياً، يمدّها بالمدخلات وبالتسديد الأدبي والسياسي والاقتصادي.⁽¹⁾ كما توصل كارتر إلى مجموعة من المبادئ، التي تحكم كينونة أي نظام وآليات عمله وصيرورته وهي:

- اللارجوعية؛ فالنظام كوحدة متكاملة ليس مجرد مجموع العناصر المكونة له، فالكل من حيث المبدأ، هو غير مجموع الأجزاء، أو أكبر منه، أو أصغر منه.
- الاعتمادية؛ نجاح عمل كل عنصر من عناصر النظام، يعتمد على موقعه من النظام ككل، وعلى صفاته، وعلى علاقته مع العناصر الأخرى داخل النظام، وهذا ما يعرف بالاعتمادية الداخلية.
- التوازن؛ تحقيق الاستقرار والأمان، ليعمل على تحقيق أهدافه.⁽²⁾

ويؤكد كارتر وزملاؤه على أهمية الفرد، وضرورة الاهتمام بسلوكه، وبضرورة البحث عن أفضل الوسائل لتحفيزه وفقاً لاحتياجاته المختلفة، التي تتنوع بتنوع الظروف المحيطة به كفرد في جماعة، وباختلاف البيئة التي يعيش فيه أو اتجاهاته النفسية ورغباته، كما ركز على أهمية ضرورة تواجد التنظيم غير الرسمي إلى جانب التنظيم الرسمي في محيط العمل لأن كلاهما يؤدي دوراً للتنظيم، فكارتر لا يلغي التنظيم الغير رسمي، بل ينادي بضرورة وجوده كمحدد للعلاقات الاجتماعية والإنسانية لجماعات العمل، وعلى المدير أن يفهم ويستوعب النظام غير الرسمي، وأن يكيف أهدافه مع أهداف المنظمة، إضافة إلى هذا اهتم

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط3، 2005، ص 50-51.

(2) سليم إبراهيم الحسنية: الإدارة بالإبداع، نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2004، ص 63-64.

كارتز بمتغير التكنولوجيا والآلات والمتطلبات الرسمية، لأنها متغير أساسي إلى جانب الأفراد في التنظيم، لكن شريطة تماشيها مع الطبيعة السيكلوجية والفيزيولوجية للعنصر البشري. غير أنه هناك قصور في هذه النظرية، إذا افترضنا أن المدير قادر على معرفة المتغيرات البيئية المختلفة المؤثرة على النظام، مما يخول له اتخاذ قراره الإداري، ففي غالب الأحيان هذا الافتراض غير صحيح لغموض المتغيرات البيئية.

كارتز والبعد الوقي لعناصر النظام:

انطلاقاً من محتوى هذه النظرية، نجد أنها ركزت على علاقة البيئة الخارجية بنمط وكيفية استغلال الوقت، فمن خلال ثقافة الفرد التي اكتسبها من البيئة الخارجية، وما مدى انعكاسها على استغلال الوقت داخل المؤسسة، كما شدد كارتز على توفير المدخلات اللازمة للقيام بمختلف العمليات، وتقديم المخرجات في الوقت المناسب، فلا معنى لمختلف العناصر (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية) إذا لم تكن في الوقت المحدد والمضبوط، فالتفاعل بين الأنظمة الفرعية مع البيئة الخارجية ومع النظام الأكبر الذي بدوره يتفاعل معها، وتكون المخرجات جيدة بتوفير الموارد للقيام بالعمل والمهام، فكلها مجتمعة تسمح ببقاء واستمرارية المؤسسة.

كما أكد كارتز على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، ومع المؤسسة، والنظام على خلفية أن المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، وعليه كلما حسن استغلال العمال للوقت، كلما حقق النظام الأهداف التي يريد الوصول إليها، إضافة إلى حركية إدارة الوقت القائمة على توفير المدخلات، والقيام بالأعمال، للوصول إلى المخرجات في الوقت المحدد، فهناك علاقة بين أداء الأنظمة الفرعية، فتكاملها مع بعضها البعض يحقق الأداء المتميز، ومنه النظام ذو صلة بالبيئة الخارجية.

بعد التطرق إلى فحوى نظرية النظم وكيف تناولت متغير إدارة الوقت، نأتي بعدها على تصور نظري يركز على عمليتي التعلم والتدريب للموارد البشرية لزيادة قيم وثقافة استغلال الوقت لديهم، وهي نظرية الرأسمال البشري.

2- نظرية الرأسمال البشري:

ظهرت هذه النظرية مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي وتجدر الإشارة إلى أنّ أول من استخدم مفهوم الرأسمال البشري هو الاقتصادي الأمريكي "يعقوب مينصر Mincer Jacob"، وذلك في مقال له سنة 1958 بعنوان: Investment in Human capital and income distribution personnel الدخل الفردي بأمريكا.⁽¹⁾

أمّا فلسفة هذه النظرية ومبادئها، فترجع إلى عالم الاقتصاد الأمريكي "تيودور وليام شولتز Theodore W.Scultz" (1902-1998) المتخصص في اقتصاد التنمية، الذي أكد على أهمية العنصر البشري، هذا الأخير الذي تفوق قيمته رأس المال المادي في تحقيق أعلى معدلات النمو، تليها فيما بعد أبحاث في نفس السياق لمتخصصين أمثال: بيكر وأوديريون.

ينطلق شولتز في صياغة وبلورة هذه النظرية من فرضية مفادها: "هناك اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم، ويتطلب الأمر وجود تمايز في قيمة الأفراد، وضرورة وضع سياسات واستراتيجيات داخل المنظمة، للتعامل مع الاختلافات الفردية، والفرد أصل من أصول المنظمة، يمكن تحديد قيمته وإدارته كما تدار محفظة الموارد المالية".⁽²⁾

كما يوضح شولتز أنّ الاستثمار في رأس المال البشري، هو السبب الرئيسي في تقدم الدول الصناعية، وبضيف بأن الموارد البشرية لها بعدان:

(1) Jacob Mincer: **Investment in human capital and personnel in come distribution**, journal of political economy, the university of Chicago press, Vol 66, N °04, August 1958, p p 281-302.

(2) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2002، ص23

- بعد كمي: يعبر عنه بعدد الأفراد القادرين على العمل، ونسبة الأيدي العاملة التي تمارس أعمالاً مفيدة، وساعات العمل التي تقضيها في أداء عملها.
- بعد نوعي: يتمثل في المهارات والمعارف والأشياء التي لها خواص متشابهة، بحيث تأثر بشكل عملي على القدرات البشرية للقيام بعمل منتج.
- لهذا يميز بين الموارد البشرية ورأس المال البشري، حيث هذا الأخير يعبر عن المستوى الفكري والنفسي للمورد البشري، والقادر على تقديم وخلق القيمة المضافة داخل التنظيم.⁽¹⁾

ويفرق شولتز بين أنواع الإنفاق المختلفة، حيث يبين أنّ هناك ثلاثة أنواع من هذا الإنفاق، تتمثل في:

- إنفاق على الاستثمارات الرأسمالية مثل: شراء الآلات والمعدات وغيرها.
- إنفاق استهلاكي مثل: الإنفاق على السلع والخدمات الاستهلاكية المختلفة.
- إنفاق له وجهان: استثماري واستهلاكي ويضم: الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليم الرسمي، والتدريب خلال العمل، وبرامج تعليم الكبار، وهجرة الأفراد والعائلات للحصول على فرص وظيفية أفضل⁽²⁾.

لهذا يعتبر شولتز أنّ الإنفاق الأخير - الاستثماري والاستهلاكي - هو الذي يحسن القدرات البشرية، ويقرّر أنّ الاستثمار البشري يقلل من عدم المساواة في توزيع الدخل، وبدون تنمية رأس المال البشري سيكون الوضع صعباً، ويسود العمل اليدوي، ويزداد معدل الفقر ماعدا هؤلاء الذي لديهم دخل خاص بهم.

كما حاول شولتز الاعتماد على نماذج في قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية نموذج قيمة الناتج عن العمل Value of labor product، ونموذج الأجور والمرتببات Wages

(1) Michel Fourmy: *Stratégie et création de valeur, vers une économie du capital humaine*, éditeur Maxima, Paris, 2012, p66.

(2) إبراهيم مراد الدعمة: التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2009، ص 18.

of Salaires، ونموذج الاختلافات في تكلفة العمل Différences labor cost ونموذج تخصيص العوائد Earnings allocation⁽¹⁾.

وفي الأخير يركز شولتز على عمليتي التعليم والتدريب، باعتبارهما استثمار لازم للموارد البشرية، حيث يتزود الفرد بمختلف المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتنمية قدراته وطاقاته.

على قدر الأعمال التي قدمها شولتز في محاولة فهم سلوك الأفراد داخل المجتمع والتنظيم، إلا أنه أهمل عناصر مهمة في العمليات التي تصورها بأنها ضرورية لذلك، لهذا وجه له بعض المتخصصين انتقادات من بينها:

- أهمل شولتز العوائد الاجتماعية والأمنية، التي تعود على المجتمع من جراء زيادة تعلم أفراد.

- ربط شولتز زيادة التعليم بزيادة الدخل، وهذا ما يحط من قيمة التعلم كقيمة مجتمعية.

- أهمل شولتز عوامل أخرى، والتي بدورها تزيد من الإنتاجية مثل: ظروف العمل والحوافز.

وأخيرا تظل نظرية الرأس مال البشري، كغيرها من نظريات التنظيم التي حاولت تفسير الظواهر الإنسانية، بالتركيز على عمليات التعلم، والتدريب، والعنصر البشري.

التعلم والتدريب كمدخل لتنمية مهارات إدارة الوقت:

استنادا إلى ما قدمناه في فحوى نظريته، فإن شولتز يؤكد على أهمية العنصر البشري وأنه أهم الموارد، لما له من دور في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

لقد أكد شولتز على أهمية عمليتي التعليم والتدريب من أجل زيادة معارف ومهارات الموارد البشرية، باعتبارها مدخل للاستثمار فيها، فهي محاكاة أساسية لزيادة إدراك الموارد البشرية بقيمة الوقت، ومحاولة استغلاله واستثماره بما ينعكس على المجتمع والمؤسسة.

(1) محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، ط1، 2014، ص215.

بالإضافة إلى كل هذا، يؤكد شولتز على حسن إدارة الوقت من أجل زيادة معدلات الإنجاز لمسايرة التحولات الداخلية والخارجية، باعتبار أن تحقيق أعلى معدلات الأداء يكون من خلال الاستثمار في الموارد البشرية.

ويتجلى اهتمام نظرية شولتز بإدارة الوقت، من خلال العناصر التالية:

- أوضحت هذه النظرية أن المورد البشري المتفوق والمتميز، هو الذي يحقق أعلى معدلات النمو وفي وقت أقل.
- الاختلافات الموجودة بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم يكون بمدى قدرتهم على استغلال الوقت المتاح لهم، ومدى استثماره بشكل فعال.
- قيمة الفرد تتحدد بناء على قدرته على إدارة ذاته ومن ثم إدارة وقته.
- في خضم الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي سادت العالم، وظهور الدول التي شكلت نقطة انطلاق هذه الثورة، كاليابان التي أضحت قوة اقتصادية على جميع الأصعدة والمستويات، والتي صنعت لنفسها رؤية وفلسفة خاصة في مجال الإدارة والتنظيم، وهو ما دفع بالباحثين والمتخصصين لمناقشة التجربة اليابانية في الإدارة، في مختلف الجوانب بشكل واسع.⁽¹⁾

لهذا سنحاول التطرق إلى النظرية التي تحمل اسم البيئة التي تشكلت منها النظرية اليابانية، والتي يرمز لها بالحرف J.⁽²⁾

3- النظرية اليابانية J:

يعتبر نموذج الإدارة اليابانية من النماذج الإدارية المعاصرة، التي لاقى اهتماماً وتركيزاً من قبل العديد من المتخصصين، لما تتميز به من خصائص وسمات تطويرية هادفة في مجال زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، هذه الخصائص التي هي واقع الأمر نتاج

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط3، 2005، ص 53.

(2) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014، ص 72.

لنموذج متميز نابع أساساً من طبيعة وخصائص المجتمع والفرد الياباني، ونوع القيم والاتجاهات التي تحكمه والتي تختلف عن قيم واتجاهات غالبية مجتمعات وشعوب العالم.⁽¹⁾ هذه القيم التي انعكست إيجابياً على الجانب العلمي والوظيفي داخل المؤسسات اليابانية، ما أضفى عليها خصوصية معينة.

ترتكز النظرية اليابانية على فلسفة تستند إلى سيادة نظام الإدارة، أو التنظيم العضوي الذي في ظله يشعر كل عنصر في المنظمة أنه أكثر ارتباطاً بزملائه أو العاملين، فالمنظمة هي المستقبل، والتعاون، والتكاتف، والمشاركة بالجهد والفكر وحل المشكلات.⁽²⁾ لهذا تعتمد النظرية اليابانية في الواقع، على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية.⁽³⁾ وتتميز النظرية اليابانية عن النظريات الأخرى، بخصائص استمدتها من واقع الإدارة اليابانية ومن أهم هذه السمات:

- التوظيف مدى الحياة.
- البطء في التقييم والترقية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المسؤولية الجماعية.
- الرعاية الشمولية.
- المسارات الوظيفية غير المتخصصة.
- الرقابة الذاتية.⁽⁴⁾

إضافة إلى هذه الخصائص، نجد أنّ الإدارة اليابانية تتميز بصفة العشائرية، وتمثيلها المرجعية للعامل في تحقيق الألفة والمودة، وتفضيل المصلحة المشتركة والعادلة في التعامل

(1) علي الزعبي، عبد الوهاب بن بركة: مبادئ الإدارة، الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن) ط1، 2013، ص128.

(2) عبد السلام أبوقحف: التجربة اليابانية في الإدارة التنظيم، الأساسيات والمقومات، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية (مصر) 2002، ط2، ص68.

(3) زيد منير عبيد: التنظيم الإداري، مبادئه أساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن) ط1، 2006، ص 51.

(4) عمر وصيفي عيلى وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 1996، ص ص 37-44.

مع العمال، نجد أنّ حركية العمال بشكل أفقي - من وحدة تنظيمية إلى أخرى - فالعمال يقيمون علاقات غير رسمية وتعاونية تساعد على تحقيق التنسيق، أمّا جماعات العمل فتشكل وحدة أساسية للعمل، حيث تكون المهام والمسؤوليات جماعية.

لقد برهنت النظرية اليابانية على مدى نجاحها في إدارة المنظمة للعالم أجمع، وذلك من خلال ما وصلت إليه الصناعة اليابانية من تطور كمي ونوعي وتقني، غزت به أسواق العالم وعلى الأخص الدول النامية، وقد حاولت الدول الغربية أن تتبنى هذه النظرية، وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن بعد دراسته أوجدت عدم إمكانية ذلك على اعتبار أنّ أسلوب الإدارة الياباني نابع من البيئة اليابانية الفريدة بخصائصه أو مكوناتها، وبما أنّ البيئة الأمريكية مختلفة كثيرا عن البيئة اليابانية، وعلى اعتبار الإدارة اليابانية وليدة بيئتها وجدت المنظمات الأمريكية أنّه يمكن الاستفادة من النظرية اليابانية في الإدارة، ولكن بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها، وسموا هذا التعديل بنظرية (Z) في الإدارة، التي سنعمد إلى التطرق لها بعد أن نتناول النموذج الأمريكي في الإدارة والمعروف بـ (A).

إدارة الوقت كمدخل للتميز التنظيمي:

تؤكد النظرية اليابانية، على ضرورة استغلال الوقت واستثماره في جميع العمليات والمستويات الإدارية، حيث تركز على الانضباط في العمل من حيث احترام مواعيد الدخول والخروج والعمل طوال الدوام، والتفاني في حب وإتقان العمل، من أجل تحقيق معدلات إنتاج وإنجاز أكبر.

كما دعت إلى ضرورة الاستناد إلى لوائح تنظيمية واضحة، وقائمة على الثقة المتبادلة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وإضفاء الطابع الإنساني على المؤسسة، وتبني الأسلوب الجماعي في العمل، مع ضرورة خلق وبث قيم ثقافية تدعو لزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، وذلك بغية إقامة قاعدة تنظيمية قوية.

كما أنّ الأمر الذي يدفعنا للتأكيد على أنّ إدارة الوقت أخذت نصيبها ضمن هذه النظرية، ما يلي:

- تقييم أداء العاملين لا يعتمد فقط على معدل الإنتاج المحقق في فترة زمنية محدودة بل تتدخل عدة عوامل أخرى، كالانضباط في العمل؛ أي احترام مواعيد الدخول والخروج، والعمل طوال الدوام، والتفاني في حب العمل.
- لا تفرض المؤسسة اليابانية الرقابة الشديدة -الصليقة- على العمال، بل تعتمد على الرقابة الذاتية التي اكتسبها الفرد من خلال تنشئته الاجتماعية، وما تعلم من مبادئ وقيم كتقديس العمل والوقت.
- التوجه نحو أسلوب العمل الجماعي؛ من أجل إنجاز المطلوب في الوقت وبالمواصفات المحددة، ففي دراسة ميدانية لشركات يابانية، خلصت إلى أنّ السبب في نجاح تلك الشركات وتفوقها لا يرجع إلى امتلاكها التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي.
- خلق التفاعل بين العمال وفتح باب المناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين، فهذا يسمح بتسريع وتيرة الأداء للعمال، ومن ثم نجاح المؤسسة.
- لقد قامت الإدارة اليابانية بتصميم مواقع العمل من حيث ترتيب الآلات على شكل حرف U على خط الإنتاج، حيث تدخل مواد خام بانسيابية لتحويلها، فتخرج من الجهة الأخرى مطابقة للمواصفات، مع تحمل كل فريق مسؤولية ما تم إنجازه، وتحديد الوقت اللازم لذلك.
- أمّا العامل فيمتاز بالمرونة، والقدرة على اكتساب مهارات متنوعة، وتوفير فرص الحراك داخل التنظيم، مع الاعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية، وتشجيع روح مبادرة والابتكار حتى يسهل الوصول إلى المستوى المطلوب للأداء.

وأخيراً، يركز النموذج الياباني على دور إدارة الوقت في جميع أجزاء التنظيم لتحقيق أعلى فرص النجاح والتقدم، كما تشدد على الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة وتحفيز العمال مادياً ومعنوياً، لخلق الدافعية لديهم ورفع مستوى الإنجاز.

في مقابل النموذج الياباني، حاول منظرون من الولايات المتحدة أن يحدوا طريق نظيرتهم - اليابان - فظهرت نظرية مستوحاة كذلك من البيئة الأمريكية، وهذا ما سنوضحه في النظرية الموالية.

4- النظرية الأمريكية A:

تتطلب هذه النظرية، من كون البيروقراطية عبارة عن تنظيم مصمم أساساً للتعامل مع الحالات التي تتعرض لها المؤسسات عند انتشار ظاهرة عدم الاستقرار أو دوران العمل⁽¹⁾. لهذا نجد من خصائص هذه النظرية، أن وظائف العملية الإدارية بها كما يلي:

1- وظيفة التخطيط:

- قصير المدى.
- القرار فردي غالباً.
- مشاركة قليلة.
- من القمة إلى القاعدة.
- سرعة في اتخاذ القرارات وبطء في التنفيذ.

2- التنظيم:

- المسؤولية والمحاسبة فردية.
- مسؤولية اتخاذ القرار محددة.
- التنظيم رسمي بيروقراطي في الغالب.
- لا توجد ثقافة وفلسفة مشتركة.

(1) أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)،

3- التوظيف:

- من خريجي وموظفي الشركات الأخرى.
- الانتقال بين الشركات نشط.
- الولاء للمهنة.
- تقسيم الأداء بصورة غير منتظمة.
- الأمن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي.

4- القيادة:

- القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة.
- أسلوب التوجيه الحازم.
- أسلوب المواجهة عند الصراع.
- الاتصال من القاعدة إلى القمة.

5- الرقابة:

- الرقابة بواسطة الرئيس.
- التركيز على أداء الفرد.
- اللوم بشدة.
- استخدام محدد لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة.⁽¹⁾
- والجدول الموالي يوضح نقاط الاختلاف بين النظرية اليابانية والأمريكية.

(1) أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة (الوظائف والإدارة)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2012 ص ص 106-107.

جدول رقم (09) يوضح: خصائص النموذجين الياباني والأمريكي في الإدارة:

الخصائص - المبادئ	النموذج الأمريكي A	النموذج الياباني J
مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر
الترقية	سريعة جدا	بطيئة جدا
المجال الوظيفي	متخصص جدا؛ الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام؛ الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار
اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال الجماعة
تقسيم الأداء	متكرر	غير متكرر
تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني
المسؤولية	تحدد بصورة فردية	تشارك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية
الاهتمام بالموظفين	الاهتمام الأساسي بحياة العاملين أثناء العمل. (الاهتمام بجزء من حياة العامل)	اهتمام بحياة العاملين من جميع جوانبها العملية والاجتماعية.

المصدر: حسين حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط 2، 2009، ص 144.

قد تكون النظرية الأمريكية (A) تختلف في خصائصه أو مبادئها مقارنة بنظيرتها اليابانية، لكنّها ضمناً استفادت كثيرا من هذه الأخيرة وما آلت إليه في الواقع العملي.

إدارة الوقت والحركة التنظيمية عند النظرية الأمريكية (A):

باستقراء المبادئ والخصائص التي تميزت بها النظرية الأمريكية، ومن خلال تحديد المسار الوظيفي والواجبات والمسؤوليات الفردية في أداء الأعمال، فإنّ الاتصال يكون رسمياً في غالب الأحيان من أعلى إلى أسفل، بهدف نقل القواعد والإجراءات الرسمية.

إنّ الأداء والقيام بالأعمال، يكون محكوماً بتقسيم العمل وتخصص شديد، بالإضافة إلى الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات من أجل تحمل المسؤولية فردياً، وتتفي فرص المشاركة وإبداء الآراء ممّا ينعكس سلباً على الأداء، وخاصة أنّ درجة الرسمية تكون عالية وهذا ما يفسر ظهور مشكلة ترك الخدمة جراء ذلك.

ضف إلى ذلك تسلسل هرمي شديد، وما تمنحه من سلطة إصدار القواعد والإجراءات الموجهة للعمال، وإنّ انتقاء علاقات الصداقة والتفاعل بين العمال بناءً على تحديد الأدوار والمسؤوليات يجعل المال مجرد آلات، ممّا يضعف فرص الولاء والانتماء في المؤسسة وتنخفض الروح المعنوية.

وهنا نطرح فرضية مفادها، كلما كانت الأدوار محددة وتخصص دقيق للعمال، كلما زاد الأداء بكفاءة وفعالية نظراً لاعتماد البيروقراطية كتنظيم.

من أجل هذا، حاول متخصصون في الإدارة والتنظيم الجمع بين النموذجين، وقد تم بلورة هذه الخطوة في نموذج Z، الذي سنحاول تقديمه في العنصر الموالي.

5- النظرية اليابانية مطوعة للبيئة الأمريكية Z :

لقد قام عالم الإدارة والاقتصاد الياباني "وليام أوشي William Auchi" بإعداد دراسة قام فيها بالمقارنة بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية، ليخلص إلى نموذج توليفي أسماه بالنظرية Z، التي تطبق على نطاق واسع في اليابان والشركات العاملة في الولايات المتحدة وفي الشركات الأمريكية العاملة في اليابان.⁽¹⁾

وقد لاحظ أوشي، أنّ القليل من الشركات الأمريكية الناجحة مثل: (Estman Kodak Hewlett Packard- IBM) لم تطبق النموذج الأمريكي (A) ولكنها بدلا من ذلك اتبعت مدخلا مختلطا ومعدلا وهو النمط (Z) والذي يستعير سمة واحدة (المسؤولية الفردية) من النمط (A) وكذلك يتضمن ثلاثة سمات : اتخاذ القرار الجماعي، التقييم والترقية الهادئة (البطيئة) التركيز الكلي أو الشامل من النمط (J) ثم يقف موقفا وسطا فيما يتعلق بالأبعاد

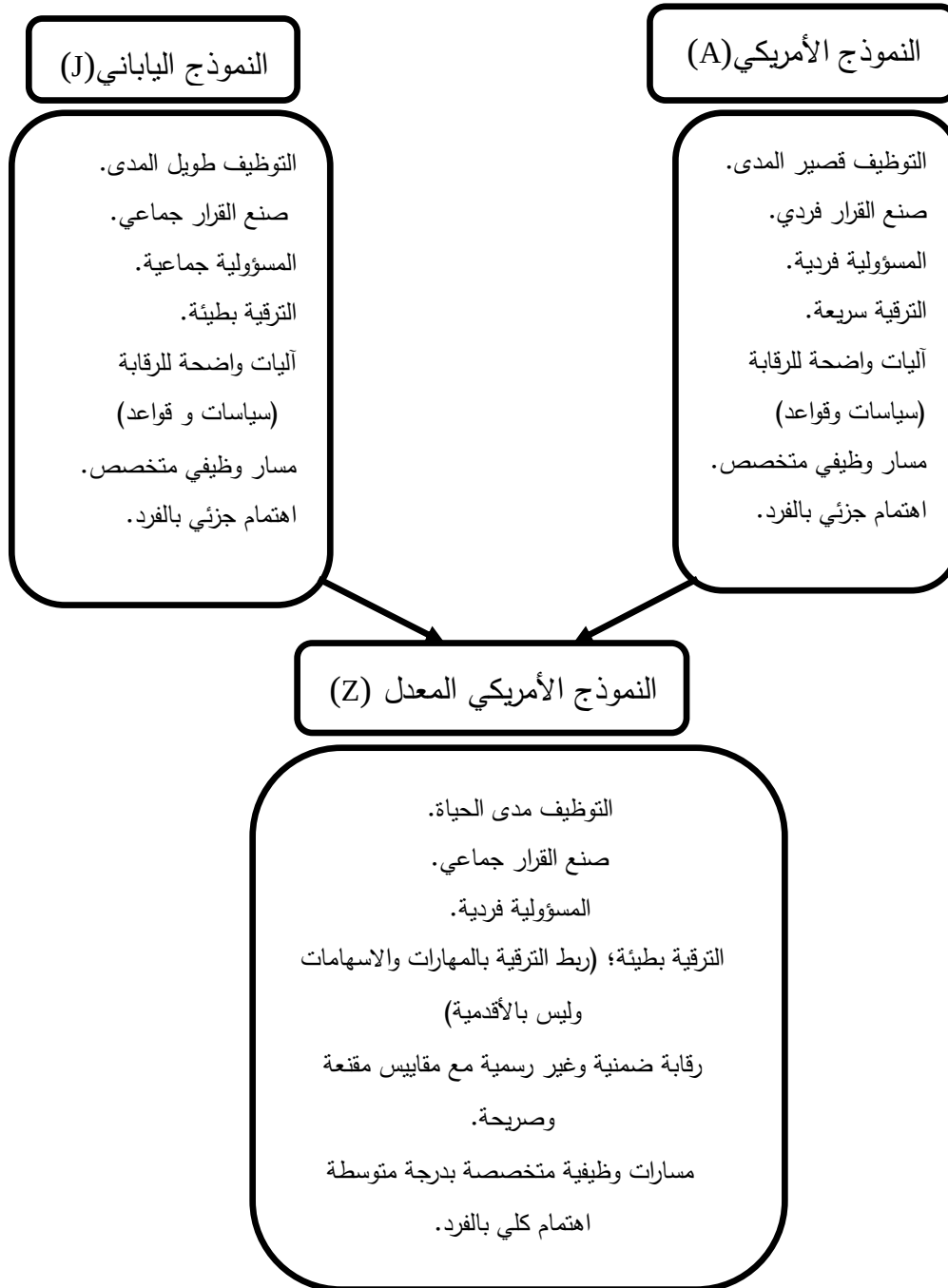
(1) نادر أبوشخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2000، ص ص 385-386.

الثلاثة الباقية، فعلى سبيل المثال: يقترح النموذج (Z) التوظيف طويل الأجل، كبديل للتوظيف قصير الأجل في النمط (A)، والتوظيف مدى الحياة في النمط (J).⁽¹⁾

ولقد لاقت أفكار "أوشي" إقبالا كبيرا من المديرين والمهتمين، خاصة بعد صدور كتاب "How American business can meet the Japanese" كيف يستطيع الاقتصاد الأمريكي مواجهة التحدي الياباني، والذي ظل لأسابيع عديدة أكثر الكتب مبيعا، وقد حاولت العديد من الشركات تجسيد آرائه على أرض الواقع، والشكل الموالي يوضح معالم هذه النظرية.

(1) علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2011، ص100.

الشكل (18) يوضح: أنماط المنظمات وفقا للنظرية Z:



المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2013، ص 69.

من خلال هذا الشكل نجد أنّ النظرية اليابانية مطوعة للبيئة الأمريكية والتي يرمز لها بـ (Z) اعتمدت في مفهومها على المشاركة الديمقراطية في عملية وضع الأهداف واتخاذ القرارات، للوصول إلى نتائج متوقعة بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا، حيث ترى هذه النظرية أنّ الوقت جهد هام في تحديد عمل الوقت اللازم، ويمتاز الوقت في هذه الإدارة بالمرونة والقوة مع إكسابها مهارات متنوعة، ومن أبرز ما قامت به هذه النظرية، استغلال الوقت وتصميمها لمواقع العمل من حيث ترتيب الآلات على شكل حرف U لخط الإنتاج بحيث تدخل السلطة المراد تصنيعه، أو تخرج من الجهة الأخرى من تحمل الفريق كافة المسؤولية.

وعلى الرغم من التساؤلات التي أثّرت حول جدوى هذا النموذج في نتائجه العملية في الواقع الفعلي، إلا أنه لابد من الاعتراف بأنه قد مثل قوة دافعة من أجل تطوير النظرية في المجال الدولي.

وفي الأخير وعلى الرغم من التساؤلات التي أثّرت حول جدوى هذه النظرية ونتائجها العملية في الواقع الفعلي، إلا أنه لابد من الاعتراف بأنه قد قدمت قوة دافعة من أجل تطوير النظرية في المجال الدولي.

بدائل أوشي الإجرائية لاستغلال أمثل للوقت:

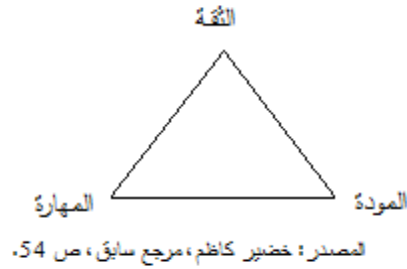
استنادا إلى ما قدمناه من خصائص ومبادئ النظرية اليابانية المطوعة للبيئة الأمريكية (Z) ومحاولة تقديمها بدائل أكثر إجرائية وعملية، وذلك لاستغلال واهتمام أمثل بالوقت، فتأكيدها على المشاركة في اتخاذ القرار مع المسؤولية الفردية، وتركيزها على درجة تخصص متوسطة لتمنح الأداء نوع من المرونة، ليستطيع العامل زيادة المهارات والخبرات والإستفادة منها.

كذلك فمن خلال عملية تقييم الأداء، الذي يستند إلى مقاييس موضوعية وأخرى ضمنية، حتى يتسنى إنصاف العمال وتحقيق العدالة التنظيمية بينهم.

إنّ دعائم نظرية (Z) هي أقرب في الواقع إلى النموذج الياباني، فإدارة الوقت تكون في جميع مستويات الهرم والتنظيم، واعتبارها أهم الركائز الأساسية، مع إضفاء الطابع الإنساني للتنظيم.

فإذا نظرنا إلى أهم المرتكزات التي تقوم عليها هذه النظرية (Z) وهي: "الثقة، المودة والمهارة"، كما هي موضحة في الشكل أدناه.

شكل (19) يوضح: مرتكزات نظرية Z:



من خلال هذا الشكل، يتبيّن لنا دور العناصر الثلاث في خلق جو من التفاعل بين العمّال والرؤساء وجعل الثقة متبادلة بينهم، مع زيادة المهارة والجانب الإنساني، وخلق علاقات الصداقة والمودة بين العمّال، وهذا عن طريق إقامة جسر من العلاقات الإنسانية حتى تنعكس على نفسية وأداء العمال ممّا يدفعهم للمزيد من الاهتمام والتركيز على استغلال الوقت.

كما يعتبر الطرح الذي قدمته نظرية (Z)، من خلال ضرورة اكتساب العمال مهارات فنية لاستغلال الوقت، وضرورة كذلك تهيئة بيئة العمل وتنظيمها، من أجل زيادة استغلال الوقت وتنظيمه.

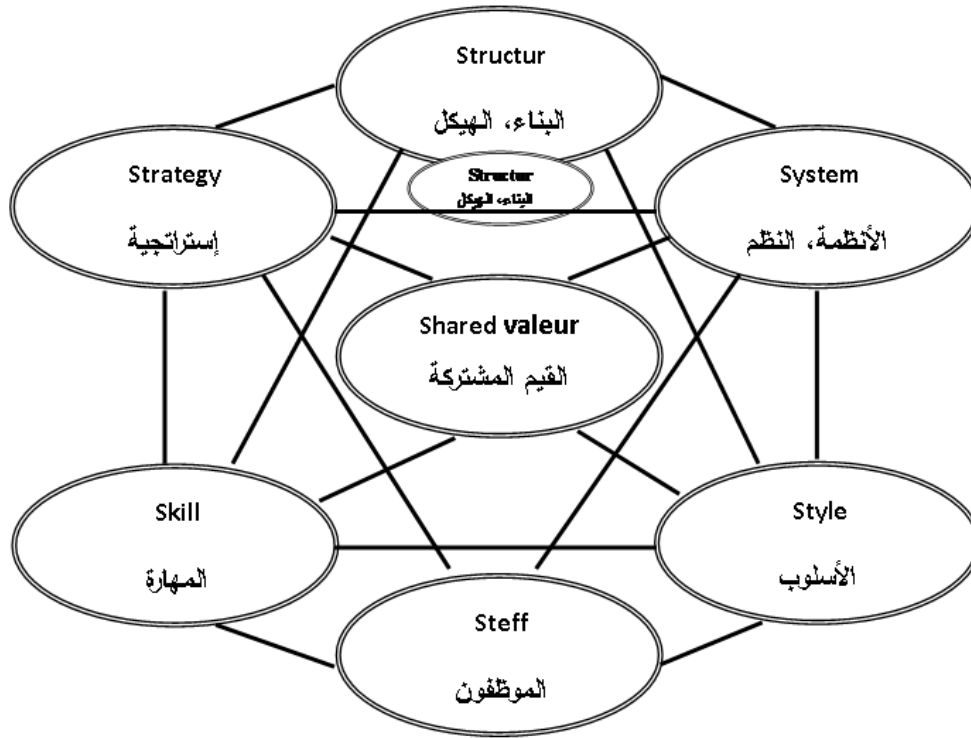
في إطار استحداث نماذج معاصرة في الإدارة والتنظيم والبحث عن سبل التطور والتميز المؤسساتي، تم صياغة نظريات تستجيب لذلك، ومنها نظريتي المتغيرات السبعة ونظرية الإدارة بالأهداف، والتي تعتبر نماذج لتطوير المؤسسات بالاعتماد على عناصر ومتغيرات تنظيمية جديدة.

6- نظرية المتغيرات السبعة S7:

يرجع الفضل في صياغة هذه النظرية إلى شركة ماكينزي للاستشارات، وهذا النموذج تم اختباره في الكثير من المنظمات، فضلا على أنّ أشهر الجامعات الأمريكية (هارفارد وستانفورد) حيث يستخدمونه في تدريس الإدارة.⁽¹⁾

وينطوي نموذج ماكينزي على سبعة متغيرات أو عناصر لتنظيم الإدارة والمؤسسة بطريقة شمولية وفعالة، وعلى المديرين أخذ هذه المتغيرات في أي إجراء أو قرار متعلق بالعمل، والشكل الموالي يوضح المتغيرات السبعة التي قدمتها هذه النظرية.

شكل (20) يوضح: مركزات نظرية المتغيرات السبعة:



Source: R.K nair, A.K.banerjee, V.K.Agarwal: organisational behaviour, published by pragati prakashan, begum bridge india, 3édition, 2005, p95.

من خلال هذا الشكل يتبيّن لنا أنّ نظرية المتغيرات السبعة، تشتمل على سبعة متغيرات وعناصر لدراسة وتحليل الإدارة والتنظيم، وهي:

(1) محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1

- القيم المشتركة؛ هي مركز الربط في هذا النموذج، وهي القيم التي تعمل المؤسسة من أجلها أو تؤمن بها، من حيث الاعتقادات والاتجاهات، أي هي ثقافة المؤسسة باعتبارها قيم ومعايير تحكم سلوك الأفراد فيها.
- الإستراتيجية؛ هي خطط لتخصيص المصادر النادرة في الشركات، بمرور الوقت يتم الوصول للأهداف المحددة: بيئة، منافسين وعملاء، فهذه النظرية تعتبر الإستراتيجية المتغير الأساسية لنجاح المؤسسة، وعلى مدى دقة هذا المفهوم يتحقق النجاح من حيث توفير الموارد، الأهداف، البيئة، طرق العمل، والقدرة على استيعاب الواقع التنظيمي، والواقع المجتمعي.
- البناء أو التركيب؛ الطريق أو الهيكل الذي يربط وحدات المؤسسة ببعضها البعض، فقد يكون مركزي وظيفي (من أعلى إلى أسفل)، غير مركزي، مصفوفي.
- النظام؛ الإجراءات والعمليات التي تشرح كيفية العمل مثل نظام المالية، أنظمة تقييم الأداء ونظم المعلومات، فهذه الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتعددة تساعدنا على فهم الواقع، ولكل نظام أهداف وبيئة خاصة مع إمكانية تفكيكه، ويركز على العلاقات القائمة بين الأجزاء والتأثيرات المتبادلة، والمؤسسة تعمل من خلال التغذية العكسية أي المعلومات الواردة من البيئة.
- الموظفون؛ وهو كمية ونوعية العمال بالمؤسسة، ومدى توفر المؤسسة على يد عاملة ذات مهارات وكفاءات.
- الأسلوب؛ من حيث أساليب الإدارة والتنظيم والتي تحقق الأهداف، فهناك المركزية واللامركزية، إلى جانب الإدارة بالأهداف، والإدارة بالمشاركة، والتسيير الذاتي.
- المهارات؛ القدرات والمهارات التي يمتاز بها الموظفون والمؤسسة ككل.

دور إدارة الوقت في خلق ثقافة احترام الوقت:

من خلال هذه المتغيرات والعناصر التي قدمتها هذه النظرية (S7)، فإنها تؤكد على دور إدارة الوقت في الربط بين هذه الأجزاء والمتغيرات المتصلة ببعضها البعض، فمن

خلال دور القيم وثقافة الفرد في استغلال جميع الموارد، بما في ذلك الوقت وتمريضها إلى جميع أجزاء البناء أو التنظيم، وكيف تعمل هذه القيم والاتجاهات على تفعيل العلاقات بين العمال، من أجل زيادة المهارة والإنجاز.

فسلوك العامل تحكمه كل من القيم والثقافة المشتركة بينهم: المهارة، الأوامر والتعليمات الصادرة عن البناء، إلى جانب الإستراتيجية التي تحدد معالم هذا السلوك آنيا ومستقبلا بناءً على توفير المستلزمات، والخطط المرسومة للأهداف المرجوة.

إنّ الفرضية التي قدمت من قبل هذه النظرية والتي مفادها: كل ما كان التفاعل بين هذه المتغيرات والعناصر التي تشمل كل من الجانب المادي والإنساني من أجل إدارة الوقت، كلما زادت كفاءة وفعالية المؤسسة، هذه النظرية تعتبر أداة تشخيصية لإدارة الوقت وفعالية المؤسسة في علاقتهما ببعضهما البعض، وتوجيه التغيير التنظيمي بغية تحقيق ذلك.

في الأخير، يجب التأكيد على أنّ إدارة الوقت قد أخذت حيزا كبيرا ضمن هذه النظرية فمن خلال دورها في الربط بين هذه المتغيرات والعناصر التنظيمية، والتي تمثل التنظيم ككل وكيف تكون أداة لتشخيص مدى فعالية المؤسسة، فجّل هذه العناصر والمتغيرات في تجسيدها واقعيًا، يجب أن تكون مبنية على أساس فكرة احترام واستغلال أمثل للوقت سواء تعلق الأمر بالإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، أو المهارات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية داخل التنظيم.

7- نظرية الإدارة بالأهداف:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاقتصاد الأمريكي المتخصص في إدارة الأعمال "بيتر دروكر Peter Ferdinand Drucker" (1909-2005) في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي 1954، عندما نشر كتابه المعنون بممارسة الإدارة The practice of management الذي أكد فيه على أهمية وضع أهداف المؤسسة والفرد معًا، كما يصرح دروكر في نفس الكتاب أنّ المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف قد وضعها "لوثر جولييك" في أواسط الثلاثينيات في

دراسته المستفيضة عن التنظيم الإداري، أما عن أول من طبق الإدارة بالأهداف فهو سالون، الذي كان من الطلائعيين الذين أخذوا بالإدارة بالأهداف وطبقوها في شركة General Motors بعد الحرب العالمية الأولى.⁽¹⁾

ففي مجمل حديثه عن التنظيم ضمن كتابه Management Challenges for the 21st century، يشير دروكر أن الاهتمام بالإدارة ودراستها كان مع الظهور المفاجئ للمنظمات الضخمة: التجارية، الخدمة المدنية، الحكومية ومرافق الجيش الكبيرة، وكان ذلك يعتبر من الأشياء التي لم تؤلف في مجتمع القرن 19، ومنذ البداية منذ أكثر من قرن، استقرت دراسة المنظمة على افتراض واحد وهو: يوجد هناك أو يجب أن يوجد تنظيم صحيح واحد.⁽²⁾

تركز هذه النظرية على نتائج الأعمال، ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقاً، ومعرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن تم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة، حيث تدعو الضرورة لذلك.⁽³⁾

وتقوم نظرية الإدارة بالأهداف، على مبادئ يمكن تحديدها كالتالي:

- صياغة أهداف التنظيم بعناية، لأنها تشكل الأساس في عمل المنظمات.
- مسؤولية وضع الأهداف في المنظمة جماعية ليست فردية.
- لا يكفي وضع الأهداف على الورق، بل المهم تنفيذها.
- إتباع أولوية التنفيذ للأهداف.
- مراعاة عنصر الوقت عند وضع الأهداف.
- نجاح العمل يعتمد على صحة الأهداف الموضوعة.⁽⁴⁾

(1) هاني خلف الطراونة: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2012، ص 230.

(2) بيتر دروكر، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 2004، ص 19.

(3) بشير العلاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2008، ص 95.

(4) حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2012، ص ص 56-57.

لهذا يعتبر دروكر أنّ الهدف الأول للتنظيم هو إيجاد العملاء، لأنّ العديد من الأشياء التي تؤدي بها الأعمال: تطوير المنتج، التصنيع، الشحن، تكون عديمة الجدوى في غياب العملاء.⁽¹⁾

وتتلخص هذه النظرية في ترجمتها لأسلوب إداري، في أن يتم الاتفاق بين المدير العام وأحد مديري الدوائر على تحقيق هدف معين في نهاية فترة محددة، كأن يتم الاتفاق مع مدير الإنتاج مثلاً: على تحقيق نسبة القطع المنتجة التي تظهر فيها عيوب، إلى نصف ما كانت عليه، وبناءً عليه يتم ما يلي:

- تحديد الهدف.
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة، التي يتم في نهايتها تحقيق هذا الهدف.
- تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.
- تزويد مدير الإنتاج بهذه الموارد.
- تزويد مدير الإنتاج بالسلطات والصلاحيات اللازمة لتحقيق الهدف.
- تحديد المعيار الذي يتم استعماله للتأكد أنّ الهدف قد تم إنجازه.
- تحديد قاعدة القرار التي سيتم تطبيقها، لتقرير ما إذا كان الهدف قد تم إنجازه أم لا مقارنة بالمعيار المتفق عليه.
- تحديد المكافأة التي سيحصل عليها مدير الإنتاج، إذا تم تحقيق الهدف في نهاية الزمن المحدد.
- تحديد العقوبة التي سيتلقاها مدير الإنتاج، إذا ثبت تقصيره في إنجاز الهدف المطلوب.

كما يؤكد دروكر على ضرورة أن تراعي الأهداف إستراتيجية التنظيم، لهذا يجب أن تكون الأهداف:

(1) باسم شمس الدين: التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1، 2013،

- إجرائية محفزة.
- تراعي الموارد والجهود.
- تطرح العديد من البدائل.
- تمس وتشمل جميع الوظائف الأساسية في المؤسسة.
- قابلة للبلوغ والقياس.⁽¹⁾

في الأخير إنّ الإدارة بالأهداف هي جوهر الإدارة والتنظيم، باعتبار أنّ الهدف الأساسي لهذين الأخيرين هو تحقيق أهداف محددة، وهنا تبرز نظرية الإدارة بالأهداف التي تركز على كون الأهداف، هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، لهذا يكون على المدير الناجح، أن يحدد بدقة الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المراد تحقيقها، أو التي في سبيل تحقيقها يمارس المدير نشاطات تعرف بالوظائف الإدارية؛ التي تمثل في حد ذاتها مكونات وأبعاد العملية الإدارية.

إدارة الوقت كضرورة لتجسيد الأهداف:

إنّ الفكرة التي نخلص إليها بعد هذا العرض لنظرية الإدارة بالأهداف، والتي صاغ ركانزها بيتر دروكر، أنّ الوقت هو المحك الأساسي الذي نحكم به على مدى نجاح التنظيم في بلورة وتجسيد أهدافه أم لا.

فإذا كان الهدف الأول للتنظيم من وجهة نظر دروكر هو إيجاد والمحافظة على العملاء وتقديم لهم خدمات ومنتجات، فإنّ ذلك ليس له معنى إلا إذا كان خلال فترة ومدة زمنية محددة، فلا قيمة لتلبية متطلبات المجتمع، إذا تجاوزت المدة المحددة لهذا الطلب. لهذا يعتبر دروكر أنّ قيمة الهدف ليس بقيمة العائد الذي يحققه، وإنّما قبل كل شيء بمدى مراعاة الهدف للمدة المحددة.

(1) Luc Boyer et Noel Equilbey: **Organisation, théories application**, édition d'organisation, Paris, 2ème éd, 2003, p 93.

وختاماً رغم حداثة هذه النظرية التي لم تظهر للوجود إلا في منتصف القرن الماضي فهي تعتبر من النظريات المعاصرة، التي يطمح من خلالها الإداريين إلى زيادة فعالية المؤسسات بجميع أشكالها.

وقد دفعت فعالية هذه النظرية في الواقع، عدداً من المؤسسات والشركات في دول العالم الغربي لأن تأخذ بها في إدارتها، كما أنّ هذه النظرية تعتبر من الأساليب الإدارية الأكثر نجاحاً -باعتبار أنّ هذه النظرية ترجمت إلى أسلوب إداري- وما يميز نظرية الإدارة بالأهداف عن غيرها من النظريات، أنّها تتسم بالسهولة والانسجام مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة نفسها.

المدخل النظري المتبنى في هذه الدراسة:

بعد عرضنا لمجمل نظريات التنظيم التي تناولت موضوع إدارة الوقت، نجد أنّ كلاً من هذه النظريات اهتمت بجانب ذا خصوصية في موضوع إدارة الوقت، وهو في نفس الوقت ذا أهمية بالغة، ولكن يتضح قصورها الفردي عن استيعاب النواحي المتعددة، والمتكاملة لإدارة الوقت.

هنا نجد لزاماً الجمع والأخذ بأكثر من مدخل نظري عند تناولنا موضوع إدارة الوقت لهذا فإنّ الدراسة الراهنة لا تتبنى مدخل نظري واحد وتهمل الآخرين، ولكنها تحاول التوليف والمزج بمجموعة من المداخل النظرية.

ويجدر الإشارة هنا، أنّ هذا الطرح لا يدفعنا إلى القول أنّ هذه المداخل لم تكن معبرة أو قاصرة عن التعبير عن واقع موضوع الدراسة -إدارة الوقت- وإنّما جل هذه النظريات من الكلاسيكية مروراً بالحديثة حتى المعاصرة، قد تناولت جزءاً معتبراً من موضوع إدارة الوقت. لذا فإنّ المدخل النظري الأقرب إلى تناول موضوعنا -إدارة الوقت- هو مدخل توفيقى، يجمع بين كلا نظريتي الإدارة العلمية والإدارة بالأهداف، فالأولى تعتبر أول النظريات التي أثارت إلى جانب مهم في إدارة الوقت، وهو ضرورة دراسة الحركة والزمن للعمال داخل التنظيم، نجد الأخيرة -الإدارة بالأهداف- تعتبر أنّه لا قيمة للتنظيم إذا لم يستطع تحقيق أهداف خلال فترة محددة، وبالتالي فإنّ موضوعنا الراهن يتبنى كلتا النظريتين -الإدارة العلمية والإدارة بالأهداف- كمدخل نظري لمعالجة عناصر وجوانب إدارة الوقت.

خلاصة:

من خلال عرضنا لمختلف نظريات التنظيم التي تناولت موضوع إدارة الوقت، انطلاقاً من الكلاسيكية المؤكدة على جوانب محددة: تحديد الوقت اللازم للقيام بكل نشاط، مراعاة نفسية العامل بتقسيم وقت العمل إلى فترات للراحة وأخرى للعمل، وتفعيل عمليات المؤسسة بزيادة استغلال الوقت.

مروراً بالحديثة التي دعت هي الأخرى إلى دراسة موضوع إدارة الوقت بعناصر ومتغيرات أخرى: ضرورة توحيد الهدف بين الإدارة والعمال، وتحديد دور واختصاص كل فرد داخل التنظيم، ومعرفة مضيعات الوقت واستخدام القواعد التمثيلية، والاستعانة بإدارة الوقت لحل المشكلات التنظيمية.

وصولاً إلى النظريات المعاصرة، التي حاولت إيجاد وبلورة رؤى أكثر ارتكازية وتناول لموضوع إدارة الوقت، فمن خلال: التركيز على التعلم والتدريب لزيادة استغلال ووعي الفرد بقيمة الوقت، واعتبار مدى استغلال الوقت كمدخل للتفوق التنظيمي، وتقديم بدائل عملية واعتبار قيمة التنظيم بمدى قيمته في تحديد الأهداف وتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

كل هذه النظريات والمداخل كان لها انعكاس في تطوير طرق أكثر واقعية لإدارة الوقت، وبلورتها من مجرد رؤى تصورية تناولته بمدخل شمولي، إلى أساليب ونماذج عملية ترجمت فيما بعد إلى نظريات -نظرية الإدارة بالأهداف- باعتبارها الأسلوب الذي يعكس قيمة وأهمية إدارة الوقت داخل التنظيم.

وأخيراً فإنّ دراستنا الراهنة لا تتناول متغير إدارة الوقت بمعزل عن العناصر والمتغيرات التنظيمية الأخرى، والتناقضات التي ينطوي عليها البناء التنظيمي، بل تتناوله في سياق العلاقات المتبادلة، والعوامل المساهمة كما مرّ معنا من خلال المداخل النظرية وكيف عالجت موضوع إدارة الوقت بمتغيرات مختلفة، هذه النظرية التي تساعدنا على فرز وتصنيف المتغيرات التنظيمية، وكيف لها علاقة بمتغير إدارة الوقت.

الفصل الرابع

البعد الإمبريقي للدراسة

تمهيد

أولا- إدارة الوقت ضمن الجدول المعرفي للدراسات السابقة
ثانيا- الدراسات الخاصة بإستراتيجيات التخطيط للوقت
ثالثا- الدراسات المرتبطة بطرق وأساليب تنظيم الوقت
رابعا- الدراسات المتعلقة بالسيطرة على عوامل هدر الوقت

خلاصة

تمهيد:

نظرا لسيرورة البحث المتنامية، وتتوع الدراسات التي تناولت موضوع البحث، فإنه وكحتمية منهجية، يجب التطرق لجملة من الدراسات السابقة، هذه الأخيرة التي تمثل إثراء معرفي ومنهجي للدراسة الراهنة، من حيث طريقة التناول والمنهجية المتبعة؛ من منهج وأدوات ومراجع مستخدمة، فكل ذلك يساعد على طريقة تناول الموضوع، وتشكيل خلفية نظرية تساهم في تكوين وبلورة الإطار النظري للدراسة وموضوع البحث.

لهذا سنحاول في هذا الفصل عرض جملة من الدراسات السابقة، وفقا لأبعاد ومحاور موضوع الدراسة، التي شكلت تساؤلاتها الفرعية وهي التخطيط للوقت، تنظيم الوقت والسيطرة على مضيعات الوقت، فترتيب وتصنيف الدراسات السابقة سيكون حسب أبعاد موضوع الدراسة وفروضه المطروحة.

أولاً- إدارة الوقت ضمن الجدل المعرفي للدراسات السابقة:

لما كان من أخص خصائص العلم أنه تراكمي، وأنّ اللاحق منه يكمل السابق ويضيف عليه، فكل بحث في حقيقته امتداد لبحوث أخرى، فإنّ البحوث والدراسات السابقة تشكل مصدراً في غاية الأهمية بالنسبة للبحوث الاجتماعية.⁽¹⁾

فأهمية الدراسات السابقة؛ تكمن في أنّها تساعد الباحث في جميع مراحل وخطوات البحث، إذ من خلالها يبني ويصيغ الباحث إشكالية وفرضيات بحثه، ويستفيد من المنهجية المعتمدة، وكيفية التناول والتعامل مع البحث، والنتائج المتوصل إليها، ومقارنتها مع ما توصل إليها الباحثين في دراسات وبحوث سابقة، فنقطة البدء بالنسبة للباحث هي نقطة انتهاء بالنسبة لباحثين آخرين.

لهذا سنحاول عرض وإيراد بعض الدراسات السابقة، التي تطرقت وتناولت موضوع إدارة الوقت، وقد اعتمدنا في عرض هذه الدراسات على تقسيم منهجي يعتمد على توزيعها وتصنيفها، وفقاً للأبعاد الأساسية والفروض المطروحة من حيث الدراسات التي تناولت تخطيط الوقت، وأخرى تتدرج ضمن عملية تنظيم الوقت، وأخيراً تلك التي تناولت السيطرة والتحكم في مضيعات الوقت.

لكن قبل ذلك، سنقدم بعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع في إطارها العام والشامل، أي خارج التصنيف الذي ذكرناه آنفاً، لما لها من أهمية في خدمة الموضوع بوصفها دراسات تطرقت إلى أغلب المحاور والأبعاد السالفة مع بعضها، أو تناولت موضوع الدراسة بعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، فهي أقرب ما تكون لدراسات مشابهة في طرحها للدراسة الراهنة وهي كالاتي:

"الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية، وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت" وهي دراسة "السهيل أحمد عبيدات"، فمن خلال إطلاع الباحث على واقع المدارس الثانوية العامة في الأردن، وممارسته لمهنة التعليم والإدارة في وزارة التربية والتعليم، لاحظ أنّ هناك تدمراً

(1) فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر)، 1999 ص 35.

حول نمط سلوك بعض مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها في الأردن، كما وجد بعض الترهات الإدارية، التي تعد مشكلة حقيقية تؤثر سلبا على سلوك العاملين في المدارس، ممّا يؤدي إلى الشعور بعدم الاستقرار، وضعف العطاء والدافعية للعمل، وبالتالي ينعكس على مخرجات التعليم الثانوي نتيجة لإتباع نمط إداري خاطئ، ولهذا سيهدف البحث إلى الكشف عن الأنماط الإدارية، وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة على جملة من التساؤلات وهي كالآتي:

- ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة، وفق الشبكة الإدارية من وجهة نظرهم؟.
 - ما درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم؟.
 - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وفاعلية الوقت، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس العامة في الأردن؟.
 - هل يوجد اختلاف في درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة يعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي؟.
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية، وفق نظرية الشبكة الإدارية وكل من متغيري الجنس، والمؤهل العلمي؟.
- اعتمد الباحث في دراسته هاته على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد أيضا على استبيانين لقياس الأنماط الإدارية، وقياس فاعلية إدارة الوقت.
- أمّا عن عيّنة الدراسة، فقد تم اختيار عيّنة عشوائية طبقية من أفراد مجتمع البحث حيث تكونت عيّنة الدراسة من 283 مديرا ومديرة، منهم 155 مديرا و128 مديرة من مختلف مديريات التربية والتعليم في الأردن.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- النمط الإداري السائد بين مديري المدارس هو نمط قيادة الفريق، وهذا النمط الإداري يهتم ببعدي النمط القيادي (العمل، العلاقات الإنسانية)، ولقياس فاعلية إدارة الوقت، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث حل المركز الأول مجال التخطيط، ثم التنظيم، وأخيراً مجال الرقابة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية إدارة الوقت باختلاف الأنماط الإدارية، وفق نظرية الشبكة الإدارية.
- توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الأنماط الإدارية ومتغير النوع.⁽¹⁾

يعتبر نظام JIT (Just In Time) أحد الاستراتيجيات الحديثة المتقدمة في مجال الإنتاج، والذي يقوم على تخفيض مستويات المخزون إلى حدها الأدنى، سواءً كان ذلك بالنسبة للمواد الخام، أو الإنتاج تحت التشغيل، أو الإنتاج التام، وذلك على اعتبار تراكم المخزون، يعني تحميل المنشأة تكاليف مرتفعة، يمكن تجنبها إذا وصل المخزون لأدنى مستويات الإنتاج، وهذا يتطلب استلام المواد الخام والإنتاج تحت التشغيل، في الوقت المحدد لبدء العملية الإنتاجية وليس قبل ذلك، وأن يتم تسليم الوحدات التامة مباشرة إلى مراكز البيع أو الزبائن في الوقت المحدد.

ونجد في هذا الصدد دراسة "عادل صالح مهدي الراوي"، التي هدفت لدراسة أثر نظام الإنتاج على التكاليف الإنتاجية في المنشآت الصناعية، إذ تعقد العمليات الإنتاجية والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، تتطلب من الشركات الصناعية ضرورة البحث عن

(1) سهيل أحمد عبيدات: الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد (عمّان)، الأردن، 2004، ص ص 01-181.

أنظمة تكاليف جديدة، تساعد على خفض تكاليف إنتاجها من ناحية، وكذلك رفع جودة إنتاجها من ناحية أخرى، وبناءً على هذا، صيغت عناصر مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين نظام JIT والجودة الشاملة.
- ما هي طبيعة العلاقة بين نظام JIT وكفاءة الإدارة.
- ما هي طبيعة العلاقة بين نظام JIT وعدم ملائمة الموردين.

تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية المسجلة لدى بورصة عمان للأوراق المالية، تجاوب مع الباحث 15 شركة، منها تم اختيارها عيّنة للدراسة ورّعت على كل شركة استمارتان، واحدة للدائرة المالية والأخرى لقسم الإنتاج.

توصل الباحث في نهاية بحثه، أنّ هناك علاقة إيجابية بين نظام JIT وكل من تخفيض التكاليف الإنتاجية، والجودة الشاملة، وكفاءة الإدارة وعدم ملائمة الموردين.⁽¹⁾

إنّ تطور التربية الرياضية في أي بلد، يعتمد أولاً وأخيراً على التخطيط العلمي، الذي يستخدم العلوم والمعارف بوعي كامل، لإرساء مقومات البناء الرياضي، فقد بدأ العاملون في المجال الرياضي ومنذ بداية القرن الماضي بالاهتمام بالنواحي النفسية والإدارية التي أخذت محلها بجانب النواحي الفسيولوجية والمهارية والخططية في إعداد الرياضي، حيث إنّ تطور الرياضة وارتقاء الرياضيين إلى مستويات عالية جعلهم يصلون إلى مستويات متقاربة، ممّا جعل للنواحي النفسية والإدارية أهمية بالغة في فوزه، أو خسارة الرياضي أو الفريق.

ولهذا هدفت دراسة "تبراس يونس محمد آل مراد وعبد الودود أحمد خطاب" إلى بناء مقاييس لإدارة الوقت، لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية بمحافظة صلاح الدين بفلسطين، والتعرف على العلاقة بين مفهوم الذات وإدارة الوقت.

(1) عادل صالح مهدي الراوي: نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT وأثره على التكاليف الإنتاجية في المنشآت الصناعية الأردنية،

مجلة معهد العلوم الإدارية، جامعة الأردن، المجلد: 02، العدد: 34، 2007، ص ص 01 - 26.

انطلق الباحثان من ثلاث فرضيات وهي كالآتي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية، بين إدارة الوقت ومفهوم الذات للسادة رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقياس إدارة الوقت، للسادة رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية على وفق متغير التحصيل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مقياس إدارة الوقت، للسادة رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية على وفق متغير سنوات الخدمة.
- تمت الدراسة في محافظة اللجنة الأولمبية بمحافظة صلاح الدين، على رؤساء وأعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات والأندية بمحافظة صلاح الدين 2007-2008، وقدرت العينة بـ 186 مفردة.

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصل إلى أن:

- هناك علاقة ارتباطية ما بين مفهوم الذات وإدارة الوقت، لدى رؤساء أعضاء الاتحادات والأندية الرياضية.
- هناك فروق ذات دلالة معنوية على مقياس إدارة الوقت، وفق متغير التحصيل العلمي لصالح أصحاب الشهادات العليا.
- هناك فروق ذات دلالة معنوية على مقياس إدارة الوقت وفق متغير سنوات الخبرة لصالح الأشخاص الذين يملكون سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات.⁽¹⁾

تعيش الإدارة المصرفية اليوم، عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الفعّال، ولذلك نجد إدارة الجودة الشاملة هي إحدى الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات، باعتبارها من المفاهيم الإدارية

(1) نبراس يونس محمد آل مراد، عبد الودود أحمد خطاب: تأثير مفهوم الذات على إدارة الوقت لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، العدد 02، المجلد 04، السنة الرابعة، 2009، ص ص 97 - 114.

الحديثة زيادة على الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، فإنّ الوقت الفعّال نصف الإدارة وهو يعدّ أعلى الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاءة، إذ أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار، في تحديد وتقييم نجاح الإداري وفاعلية إدارته في الأداء.

- وعلى هذا الأساس أراد الأستاذ "زكي أبو زيادة" دراسة تأثير كل من إدارة الوقت والجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، من خلال طرحه لمجموعة من التساؤلات، وهي كالآتي:
- ما مستوى اهتمام المصارف التجارية الفلسطينية، بتطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين؟.
 - ما درجة فاعلية إدارة الوقت في المصارف التجارية الفلسطينية، من وجهة نظر المبحوثين.
 - ما طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة الشاملة، وأثر هذه العلاقة بشكل منفرد ومجتمع على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية؟.
 - ما مستوى الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية، من وجهة نظر المبحوثين.

استجوب الباحث في بحثه 114 مديرا للمصارف التجارية بفلسطين، متوصلا إلى أنّ المصارف التجارية الفلسطينية، تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم، فقد جاء هذا التطبيق بشكل عام بدرجة متوسطة، كما أنّ اتجاهات المبحوثين في هذه المصارف نحو مستوى فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي تتضمن بدرجة عالية، كما تبين أنّه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي، بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك تبين وجود علاقة ذات تأثير معنوي، بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أنّه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي، بين فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعتين والأداء الوظيفي، وكان لفاعلية إدارة الوقت والجودة

الشاملة مجتمعتين الأثر الأكبر على الأداء الوظيفي، مقارنة بكل من أثر فاعلية إدارة الوقت، والجودة الشاملة كل على انفراد على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية.⁽¹⁾

إذا كانت الأفكار اللاعقلانية أحد المشكلات لدى طلبة الجامعة، فإنّ عجز الطلاب في إدارة أوقاتهم تعد مشكلة أيضا لديهم، فقد أشارت نتائج عدد من الدراسات المتعلقة بمشكلات الطلبة الجامعيين، أنّ الطلاب أفادوا بوجود مشكلات تتعلق بإدارة الوقت، ولهذا كانت دراسة "الزهراني" تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأفكار اللاعقلانية وإدارة الوقت لدى طلاب جامعة حائل، ومحاولة التعرف على:

- الفروق في درجات الطلبة على مقياس الأفكار اللاعقلانية، والظروف في درجات الطلبة على مقياس إدارة الوقت تبعا لاختلاف الجنس.
- الفروق في درجات الطلبة على مقياس الأفكار اللاعقلانية، والفروق في درجات الطلبة على مقياس إدارة الوقت تبعا للتخصص (أدبي-علمي).
- الفروق في درجات الطلبة على مقياس الأفكار اللاعقلانية، والفروق في درجات الطلبة على مقياس إدارة الوقت تبعا للسنة الدراسية (السنتين الأوليتين - السنتين الأخيرتين).
- التعرف على اختلاف ترتيب الأفكار اللاعقلانية لدى أفراد العيّنة، تبعا (للجنس والتخصص، السنة الدراسية).
- التعرف على اختلاف ترتيب الأفكار اللاعقلانية، لدى الطلبة ذوي إدارة الوقت المرتفع، وذوي إدارة الوقت المنخفض.
- معرفة هل تأتي المسارعة إلى النوم في مقدمة مضيعات الوقت لدى أفراد العيّنة.

(1) زكي عبد المعطي أبو زيادة: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في عيّنة من المصارف التجارية الفلسطينية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 01، المجلد 08، 2012، ص ص 168 - 196.

استخدم الباحث في بحثه المنهج الوصفي، وكانت عيّنة دراسته مكونة من 366 طالبا وطالبة من جامعة حائل، 160 ذكور - 206 إناث، كما استخدم الباحث كأداة لجمع المعلومات، مقياس الأفكار العقلانية ومقياس إدارة الوقت.

أفرز البحث مجموعة من النتائج هي كما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، بين الأفكار اللاعقلانية وإدارة الوقت.
- لا توجد فروق بين الجنسين على الدرجة الكلية لمقياس الأفكار اللاعقلانية، فيما جاءت الفروق على فكرة اللوم الزائد للذات وللآخرين، جاءت لمصلحة الذكور وفكرة الحلول الكاملة لمصلحة الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدارة الوقت، وذلك في اتجاه الذكور.
- وجود فروق دالة إحصائية بين طلاب التخصص الأدبي وطلاب التخصص العلمي، على فكرة طلب التأييد والاستحسان، وفكرة اللوم القاسي للذات وللآخرين وذلك في اتجاه طلاب التخصصات الأدبية، وعلى فكرة تجنب المشكلات، وفكرة علاقة الرجل والمرأة، وذلك في اتجاه طلاب التخصصات العلمية.
- وجود فروق دالة إحصائية بين طلبة التخصص الأدبي والتخصص العلمي، على كل من أهمية الوقت، التخطيط، وضع الأهداف، الأولويات، مجموع أبعاد إدارة الوقت بفاعلية المجموع الكلي لإدارة الوقت، وذلك في اتجاه التخصص الأدبي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات الأفكار اللاعقلانية لدى طلاب السنتين الأوليتين، وطلاب السنتين الأخيرتين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات إدارة الوقت لدى طلاب السنتين الأوليتين، وطلاب السنتين الأخيرتين.

- يختلف ترتيب متوسط درجات الأفكار اللاعقلانية، باختلاف كل من (الجنس والتخصص، السنة الدراسية).
- يختلف ترتيب متوسط الأفكار اللاعقلانية بين الأفراد ذوي الإدارة العالية للوقت والأفراد ذوي الإدارة المنخفضة للوقت.
- إنّ المسارعة إلى النوم تأتي في مقدمة مضيعات الوقت لدى طلاب جامعة حائل موضع الدراسة.⁽¹⁾

تعد عملية انسياب المعلومات التسويقية، ذات أهمية كبرى لحياة وأعمال المنظمات حيث أنّ هناك حاجة في عالمنا المعاصر إلى حصول المنظمات على المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت المناسب، هذا فضلا عن أنّها أهم مصدر للمنظمة بعد العنصر الإنساني وتعد الاستخبارات التسويقية إحدى تلك المصادر المهمة في الحصول على المعلومات التسويقية، ولكن هناك مشكلة تواجه المديرين، تنتج عن الكم الهائل من البيانات التي تصل للإدارة، مما يجعل عملية الإفادة منها، وتنظيمها، وعرضها، صعبة ومستنزفة للجزء الأكبر من الوقت.

وعليه تأتي دراسة "بشينة لقمان أحمد"، للتعرف على دور نظام الاستخبارات التسويقية في تحسين إدارة الوقت للقيادات الإدارية الوسطى في معمل الألبسة الولادية في الموصل إذ يركز الباحث على مشكلة يمكن تحديدها في:

- ما المكونات التي تمثل نظام الاستخبارات التسويقية لدى المنظمة (قيد البحث) وكيف ينعكس تأثيرها على إدارة الوقت؟.
- ما العلاقة والأثر بين نظام الاستخبارات التسويقية، وإدارة الوقت؟.

(1) حسن بن علي بن محمد الزهراني: الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص ص 01 - 215.

كما انطلق الباحث من نموذج افتراضي معتمد على فرضية رئيسية مفادها: هناك علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين نظام الاستخبارات التسويقية، وإدارة الوقت.

فكانت عينة الباحثة على رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات والشعب التابعة لهم قدرت العينة 40 مفردة من معمل الألبسة الولادية في الموصل.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، التي تؤكد وجود علاقات ارتباطية والتأثير بين نظام الاستخبارات التسويقية وإدارة الوقت، كما تضمن لمجموعة من المقترحات الضرورية لمجتمع البحث وهي: بناء نظام استخبارات تسويقية مهيكلة ومتكاملة، تتناط به مهمة تزويد الإدارة العليا بكافة المعلومات الاستخباراتية الضرورية لإدارة الوقت.⁽¹⁾

ينظر إلى الوقت بوصفه أحد الموارد المهمة والنادرة، لذا يجب أن تستغل هذه الموارد بشكل فعال، لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام، من خلال استغلال الإمكانيات، والموهب، والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف الشخصية، لذا فإن إدارة الوقت ترتبط باستغلال الفرد لمهاراته، وإمكانياته، وأفكاره، ومشاعره وتوظيفها بشكل فعال خاصة في الوسط الجامعي، أين تزداد أهمية الوقت بالنسبة للطلاب.

ولهذا جاءت دراسة "الرحيمي والمارديني"، لمساعدة طلبة جامعة إربد الأهلية في تغيير بعض العادات السلبية، التي يمارسونها في حياتهم الجامعية، لتمكينهم من إدارة وقتهم واستغلاله الاستغلال الأمثل وتطوير اتجاهاتهم نحو الوقت، فليس المهم أن نملك الوقت ولكن كيف نستغله استغلالاً صحيحاً.

اقتصرت الدراسة على تشخيص العلاقة بين إدارة الوقت وأثره في التحصيل الأكاديمي، كما وضع الباحثان مجموعة فرضيات لبحثهما:

(1) بثينة لقمان أحمد: دور نظام الاستخبارات التسويقية في تحسين إدارة الوقت للقيادات الإدارية الوسطى في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد: 09 المجلد: 05، نوفمبر 2012، ص ص 149 - 182.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين كيفية إدارة الطالب لوقته من حيث التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وأثر ذلك في تحصيله الأكاديمي.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين معوقات إدارة الوقت، والتحصيل الأكاديمي لدى الطلبة في جامعة إربد الأهلية.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين المتغيرات الشخصية للطالب (الجنس العمر المستوى الدراسي، والكلية، ومكان الإقامة) وإدارة الوقت.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين المتغيرات الشخصية للطالب، ومعوقات إدارة الوقت.
- اعتمد الباحثان أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، أمّا جمع البيانات فكان من خلال استبانة صممت من قبل الباحثين كأداة رئيسية، كما تكونت عيّنة الدراسة من 277 طالب وطالبة اختيروا عشوائيا من مجتمع البحث، وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:
- رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، التي تثبت وجود علاقة دالة بين إدارة الوقت بعناصرها جميعا والتحصيل الأكاديمي.
 - رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تقر على وجود علاقة بين معوقات إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي لدى الطلبة في جامعة إربد الأهلية.
 - رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، التي ترى أنّه توجد علاقة دالة بين (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، والكلية، ومكان الإقامة) ومعوقات إدارة الوقت.⁽¹⁾

(1) سالم الرحيمي، توفيق المارديني: أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق (سوريا)، العدد: 01 المجلد: 30، 2014، ص ص 225 - 255.

اجريت هذه الدراسة لصاحبها "محمد حنفي تبدي" بجامعة السودان، إذ تهدف إلى معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية في كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية) تحددت فرضيات الدراسة فيما يلي:

- لدى الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية، معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي، وتطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- تساعد الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها شركات الاتصالات السودانية، على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات السودانية، تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- تساعد الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات السودانية، على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة الأداء في شركات الاتصالات السودانية.
- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية.

- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.
- اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي والتاريخي، وقام بدراسة عينة من مجتمع الدراسة من جميع العاملين في رئاسة بنك الخرطوم، وحقت في هذه الدراسة جميع الفرضيات، ويمكن القول أنّ الاستغلال الكفاء والأمثل للوقت، ينعكس على الأداء الجيد والفعال في شركات الاتصال السودانية، ومن ثم تقديم الخدمة بأعلى كفاءة وبأقل

تكلفة، تضمنين البرامج التدريبية الخاصة بدورات تتعلق بمهارات إدارة الوقت، ممّا يعمل على زيادة الوعي بمفهوم إدارة الوقت ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال التدريب، وتوفير نظام اتصال فعال، باستخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع معاملات العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء.⁽¹⁾

يقترح "سايفرت" الانتقال من مبدأ الوقت من ذهب، إلى مبدأ آخر وهو أنّ الوقت هو الحياة نفسها، ذلك أنّ ما يضيع من مال قد يعود في أي لحظة كانت، غير أنّ ما يضيع من وقت لا يعود أبداً، والحياة الجامعية إحدى محطات الحياة الهامة في حياة الفرد، حيث من المفترض أن تؤثر في إعداداته ورفع درجة احترامه للوقت، على اعتباره مسؤولية فردية واجتماعية، والإدارة الناجمة للوقت تشعر الطالب بالتوازن في حياته، وتعرفه على مواطن القصور والضعف، وتمكن من تحديد النشاط الأهم فالمهم، ولقد أصبح إدراك أهمية الوقت وضرورة استخدامه بشكل أمثل من أساسيات الحياة العصرية، وفي بيئتنا العربية ما يزال مفهوم الوقت واستثماره يكتفه الغموض وعدم الأهمية، ممّا يؤثر في قيم العمل والإنتاج بشكل عام، وفي محاولة لتوضيح قيم الوقت ومهارته، تحاول دراسة "أحمد علي السيوف" استقصاء طبيعة الطرق والأساليب النوعية المتعلقة بالوقت وكيفية استثماره، خاصة لدى الطلبة الذين يمثلون شريحة هامة في نسيج المجتمع الأردني، لذلك فقد صاغ الباحث جملة من الأسئلة:

- ما استراتيجيات إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الطلاب لاستراتيجيات إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

(1) محمد حنفي تبيدي: أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، جامعة الخرطوم (السودان)، 2010، ص ص 01 - 378.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الطلاب لاستراتيجيات إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الطلاب لاستراتيجيات الوقت تعزى لمتغير المعدل التراكمي؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، وتفسير النتائج بدلالة المعلومات الموجودة، أمّا عيّنة الدراسة فكانت مكونة من 237 طالب وطالبة في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا من الجامعة الأردنية للفصل الدراسية الأول من العام الجامعي 2012-2013.

كما توصل الباحث من خلال دراسته إلى أنّه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام الطلاب لاستراتيجيات إدارة الوقت تعزى لمتغير الجنس.
- وجود فروق دالة إحصائية في استخدام الطلبة لاستراتيجيات إدارة الوقت، تعزى للمعدل التراكمي ولصالح محدد (جيد جداً، ممتاز)، كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات لاستراتيجيات إدارة الوقت لدى الطلاب بشكل أمثل.⁽¹⁾

تكتسب دراسة " قاسم علوان ونجوى إحميد " أهميتها باعتبار أهمية المتغير الذي تناولته -الوقت- هذا الأخير الذي يعتبر مورداً فريداً من نوعه غير قابل للبيع أو الشراء أو التخزين، وباعتباره عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج لأيّة مؤسسة محدداً ومتوفراً بالتساوي للجميع، الأمر الذي يؤدي إلى وجوب حسن استثماره واستغلاله، فكفاءة المؤسسة تعتمد على حسن إدارتها لوقت الدوام الرسمي لتحقيق أفضل النتائج في أقل وقت ممكن، إذ نجد الباحثان يهدفان في دراستهما إلى التعرف على أثر العوامل الشخصية والاجتماعية

(1) أحمد علي السيوف: استراتيجيات إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية عمادة البحث العلمي، جامعة الأردن، العدد: 02، المجلد: 41، 2014، ص ص 960-973.

والتنظيمية على مديري الإدارات الوسطى، والتي يمكن أن تؤثر على كيفية إدارة الوقت وفاعليته، حيث ارتكز هذا البحث على مجموعة من الفروض تمثل اعتقادات تقع داخل الاختبار رفضاً أو قبولا، وتلك الفروض هي:

- تمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة، اتجاهها سلبيا نحو أهمية إدارة الوقت واستغلاله.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، الحالة الاجتماعية، عدد المرؤوسين) على فاعلية إدارة الوقت، لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا بمجالاته المتعددة (ضغط العمل، تخطيط الوقت، اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف والأولويات مضيعات الوقت).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية الوسطة والمحسوبية، سياسة الباب المفتوح، المكالمات الهاتفية غير الرسمية الزيارات الشخصية، الأعمال غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت، لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (غموض الدور، تفويض السلطة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، المتابعة والإشراف) على فاعلية إدارة الوقت، لدى مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة في ليبيا.
- تم تطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، واختيار عينة عشوائية من مديري الإدارات الوسطى باللجان الشعبية العامة، تم تحديد عينة الدراسة بـ 85 مدير إدارة وسطى، وتوصل الباحثان إلى ما يلي:
- رفض الفرضية الأولى، وعليه اتجاهات أفراد عينة الدراسة تمثل اتجاهها إيجابيا نحو إدارة الوقت واستغلاله.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية، عدد المرؤوسين) على فاعلية إدارة الوقت، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة الإدارية على فاعلية إدارة الوقت.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (سياسة الباب المفتوح، المكالمات الهاتفية غير الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية الوسطة والمحسوبية، الزيارات الشخصية، الأعمال الرسمية) على فاعلية إدارة الوقت.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (غموض الدور، تفويض السلطة نظام الاتصال) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التنظيمية (نظام المعلومات، المتابعة الاتصال) على فاعلية إدارة الوقت لدى مديري الإدارات الوسطى.⁽¹⁾

ثانياً - الدراسات الخاصة بإستراتيجيات التخطيط للوقت:

التخطيط للوقت هو التنبؤ بما سنكون عليه في المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل، أو هو الوصول إلى الأهداف بأقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة، وعملية التخطيط مرتبطة بإدارة الوقت في جميع مراحلها، إذ يعتبر الوقت من أهم مراحل الخطة، وعند إعداد الإداري لخطة يتطلب منه ذلك أن يراعي الزمن في كل مرحلة، لذا يعتبر وضع الخطط وتنفيذها على أرض الواقع، هي العمل المحوري للإداري.

لهذا نجد من الباحثين من حاول دراسة وتناول بعد التخطيط للوقت، وإبراز أهميته داخل التنظيم، ومن الدراسات التي تناولته نجد :

(1) قاسم نايف علوان، نجوى رمضان إحميد: تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت (دراسة تطبيقية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2009، ص ص 175 - 272.

دراسة الباحثان " باسل خضير وعلي نعمة " رغم أنّ التعليم التقني قد ظهر منذ السبعينات في القرن الماضي، إلا أنه لا توجد دراسة ميدانية حول تخطيط وإدارة الوقت المتاح لرؤساء الأقسام، رغم كونها أكبر المؤسسات الجامعية في العراق، ولهذا يعتقد الباحثان بأن الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني، تمتلك نوعاً من الخصوصية وربما تعاني من المشاكل في إدارة الوقت فيها، نظراً لزيادة حجم العمل فيها.

ولهذا يهدف البحث دراسة واقع إدارة الوقت، لدى عينة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني بجامعة بغداد، إذ بلغ حجم العينة 47% تم اختيارهم عشوائياً، ولغرض جمع البيانات تم إعداد استمارة.

بحيث توصل الباحثان، إلى أنّ ارتفاع معدل الساعات المخصصة للفعاليات المخططة حيث بلغت 77%، في حين أنّ الفعاليات غير المخططة لا يخصص لها سوى 23% من إجمالي الوقت، كما أنّ الوقت المخصص لممارسة الوظائف الإدارية، لا يتماشى مع ما يفترض في أن تخطط لهذه الوظائف وحسب تسلسل أسبقيتها، ممّا يشير إلى حالة من ضعف المهارة في ممارسة إدارة الوقت بالشكل المطلوب.

كما توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها:

- الافتقار إلى أسلوب واضح في توزيع الوقت وإدارة الفعاليات المنجزة والتباين في كمية الأوقات الفعلية لعمل رؤساء الأقسام يومياً، ووجود حاجة ملحة لإسناد بعض الفعاليات لمفوضين وسكرتاريات الأقسام، لتخفيف الأعباء على رؤساء الأقسام العلمية، ووجود استخدام الأساليب المتاحة محلياً في إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية، وضرورة وضع حد أعلى لعدد محاضرات رئيس القسم العلمي.⁽¹⁾

(1) باسل عباس خضير وعلي حسين نعمة: واقع استخدام الوقت من قبل رؤساء الأقسام العلمية، بحث ميداني على عينة من كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد الثامن، 2006، ص ص 303-331.

تمثل المكتبات الجامعية ركنا أساسيا في تقدم المجتمع الجامعي، من خلال ما تقدمه من مصادر معلومات للطلبة، والهيئة التدريسية، والباحثين، والمجتمع المحلي على حد سواء ومع التطور الذي تشهده تلك المؤسسات في عدة جوانب، فرض عليها ضرورة إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي ليصبح أكثر انبساطا، الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد المهام الملقاة على عاتق العاملين في تنفيذ المهام، والذي زاد من أهمية إدارة الوقت لديهم، ولهاته الأهمية أراد "محمد أبو زيدر، وريحي عليان" في بحثهما، معرفة ما مدى مهارة العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية في إدارة الوقت؟ وهل تختلف سلوكيات إدارة الوقت باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين في المكتبات؟ تم صياغة أربع فرضيات رئيسية بصورتها العدمية، وهي كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحكم المدرك بالوقت في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في التحكم المدرك بالوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية.

تم اختيار 214 مفردة تشمل الموظفين الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية الحكومية والخاصة.

أوضحت نتائج الدراسة أنّ العاملين في المكتبات الأردنية لديهم مهارة عالية في إدارة الوقت بصورة إجمالية وعلى كافة الأبعاد، كما دلت النتائج أنّ لديهم درجة عالية من التحكم المدرك في الوقت، كما أشارت النتائج أيضا، إلى وجود فروق في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة، والتخصص، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة وجود

أثر لإدارة الوقت في الأداء الوظيفي بصورة مباشرة، وغير مباشرة من خلال التحكم المدرك للوقت.⁽¹⁾

تهدف دراسة الأستاذة "حصة عبد الرحمن فخرو" إلى المعالجة النظرية والإمبريقية لإدارة الوقت، وبخاصة في الإطار الثقافي للمجتمع القطري، وتحديدًا في المجتمع الطلابي الجامعي وفي التخصصات المختلفة، انطلاقًا من ضرورة وضع الثقافة العامة والفرعية والتخصص في الاعتبار، كما تهدف إلى محاولة الكشف عن علاقة إدارة الوقت والتخصص الجامعي بكل من التحصيل الأكاديمي من ناحية، وبعض متغيرات الضغوط النفسية من ناحية أخرى، وحاولت الباحثة التحقق من ست فرضيات هي كالآتي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجات الطالبات في مؤشري التحصيل الأكاديمي (المعدل الفصلي، المعدل التراكمي)، يمكن عزوها إلى تخصصهن الجامعي (كلية التربية، والإنسانيات والعلوم والشريعة، والإدارة والاقتصاد).
- توجد فروق دالة إحصائية في درجات الطالبات في مؤشري التحصيل الأكاديمي (المعدل الفصلي، والمعدل التراكمي)، يمكن عزوها إلى مستواه في إدارة الوقت بمتغيراته المختلفة (التخطيط طويل الأجل، التخطيط قصير الأجل، التحكم في الوقت، تخطيط الحياة الأكاديمية والاتجاه نحو الوقت).
- توجد فروق دالة إحصائية في مؤشري التحصيل الأكاديمي (المعدل الفصلي، المعدل التراكمي)، يمكن عزوها إلى تفاعل كل من التخصص الجامعي مع مستوى إدارة الوقت بمتغيراته المختلفة.
- لا توجد فروق في درجات الطالبات في مؤشري الرضا عن الحياة (الرضا العام عن الحياة وعدم الكفاءة)، يمكن عزوها إلى تخصصهن الجامعي.

(1) محمد خير سليم أبو زيد، ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي (دراسة تطبيقية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد: 02، المجلد: 41، 2014، ص ص 191 - 203.

- توجد فروق دالة إحصائية في درجات الطالبات في مؤشري الرضا عن الحياة، يمكن عزوها إلى مستواهن في إدارة الوقت بمتغيراته المختلفة (التخطيط طويل الأمد قصير الأمد، التحكم في الوقت، تخطيط الحياة الأكاديمية، والاتجاه نحو الوقت).
- توجد فروق دالة إحصائية في مؤشري الرضا عن الحياة، يمكن عزوها إلى تفاعل كل من التخصص الجامعي ومستوى إدارة الوقت بمتغيراته المختلفة.
- اختارت الباحثة 789 طالبة من جامعة قطر كافة التخصصات، من خلالها توصلت إلى النتائج التالية:
- صحة الفرض الأول؛ حيث أنّ التأثير الرئيسي للتخصص الجامعي، لم يكن دالا بالنسبة لمؤشري التحصيل الأكاديمي عند دراسته مع جميع متغيرات إدارة الوقت.
- تأييد الفرض الثاني تأييدا كبيرا؛ حيث وجدت فروق دالة إحصائية بين الطالبات لعلاقة متغيرات إدارة الوقت ومستوى الطالبات فيها بمؤشري التحصيل الأكاديمي.
- رفض كل من الفرضين الثالث والسادس؛ حيث لم توجد فروق دالة إحصائية بين الطالبات في مؤشري التحصيل، وفي مؤشري الرضا عن الحياة، يمكن عزوها إلى تفاعل التخصص الجامعي مع مستوى إدارة الوقت بمتغيراته المختلفة.
- تحقق الفرض الرابع؛ حيث لم توجد فروق دالة إحصائية بين الطالبات في مؤشري الرضا عن الحياة، ترجع إلى تخصصهن الجامعي.
- تأييد الفرض الخامس بشكل جزئي؛ حيث وجدت بعض الفروق الدالة إحصائية بين الطالبات في مؤشري الرضا عن الحياة، يمكن عزوها إلى مستواهن في إدارة الوقت بمتغيراته المختلفة.⁽¹⁾

(1) حصة عبد الرحمن فخرو: مستويات إدارة الوقت لدى طالبات جامعة قطر وتخصصهن الجامعي في علاقتهما بالتحصيل الأكاديمي والرضا عن الحياة، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد 27، السنة الرابعة عشر، 2005، ص 33-94.

إنّ حسن استغلال الوقت يعتبر مؤشرا على التقدم الحضاري لأي مجتمع، وانطلاقا من هذه الحقيقة تناول "زكي عبد الله" موضوع إدارة الوقت وأثرها في أداء المصارف التجارية الحكومية في محافظة القادسية، للوقوف على حقيقة إدارة الوقت وأسباب ضياع الوقت ومعوقاته وعلاقته بالأداء، انطلق الباحث من تساؤل مركزي مفاده: ما مدى إدراك أفراد عيّنة البحث لإدارة الوقت، و ما هو تأثيره في الأداء المصرفي؟ وفرضيتين رئيسيتين هما:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء المصرفي.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء المصرفي.

اختار الباحث 50 مسؤول في المصارف الحكومية بمحافظة القادسية كعيّنة للدراسة وقد توصل الباحث إلى أنّ هناك استغلال للوقت المتاح في المصارف، ووجود علاقة بين إدارة الوقت والأداء، وذلك من خلال الاختبار الإحصائي.

كما أثبتت نتائج الاختبار الإحصائي، صحة الفرضية القائلة بأنّ هناك تأثير لإدارة الوقت في الأداء للعيّنة المبحوثة، وأنّ إدارة الوقت من محددات أداء العاملين، وأنّ درجة الفاعلية الخاصة بمعوقات إدارة الوقت تراوحت بين عالية ومنخفضة، وأخيرا درجة الفاعلية الخاصة بالاستخدام الفعّال لأساليب إدارة الوقت تراوحت بين عالية ومتوسطة.⁽¹⁾

إنّ الوقت مورد أساسي لكافة المؤسسات، وهو ذو طبيعة خاصة بسبب تميزه عن باقي الموارد الأخرى بعدد من الخصائص، ومكانة الوقت لدى المدير أو الفلسفة التي تحكم نظرة المدير للوقت، تعد مقياسا أساسيا للحكم عن مدى قدرته على تحقيق النجاح الإداري المنشود، ولهذا أراد الأستاذين "حسين يرقى" و"محمد السعيد جوال" في بحثهما إبراز مكانة الوقت لدى المدير المعاصر، وذلك من خلال تناولهما مفهوم الوقت والخصائص الأساسية التي جعلت منه أساس التنافس في بيئة الأعمال المعاصرة، كما تناولوا أيضا أنواع الوقت

(1) زكي محمد عباس، عبد الله كاظم حسن: تأثير إدارة الوقت في أداء المصارف التجارية دراسة تحليلية لأداء عيّنة من المديرين في المصارف الحكومية في محافظة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية (العراق)، العدد 03، المجلد 12، 2010، ص ص 09 - 21.

لدى المدير، بالإضافة إلى مختلف الفلسفات التي تحكم رؤية المدير إلى الوقت والأنماط القيادية للمدير، من خلال ما جاء في نظرية الشبكة الإدارية، ونظرتها للوقت وكيفية التعامل معها، وكل هذا من أجل الإجابة على الإشكالية البحثية والتي مفادها: ما هي المكانة التي يحتلها الوقت لدى المدير في بيئة الأعمال المعاصرة؟

تبنى الباحثان منهجا وصفيا تحليليا، اعتمد على المسح المكتبي للوصول إلى مقارنة نظرية لمكانة الوقت لدى المدير المعاصر، إذ توصلا في بحثهما إلى:

- يعتبر الوقت أهم موارد المنظمة، وذلك انطلاقا من خصائصه التي تميزه عن باقي الموارد الأخرى، والمطلوب من المدير باعتباره مركز اتخاذ القرار في المنظمة، إعطاء الوقت المكانة التي يستحقها، عن طريق الاهتمام به والحرص الدائم والدؤوب على استغلاله فيما ينعكس بالنفع للمنظمة.

- إنّ المدير يقضي وقت عمله الرسمي في أنشطة مختلفة، منها ما هو أساسي لتحقيق النجاح الإداري المنشود، ومنها ما هو عكس ذلك، فالوقت الإبداعي والتحصيلي والإنتاجي والعام، كلها أنشطة تحتوي عمل المدير، والمطلوب منه هو تحقيق التوازن بينهما.

- إنّ رؤية المدير للوقت تحدد فلسفة تعامله معه، هذه الرؤية تعد مدخلا ثقافيا بالنسبة للمدير يكتسبها من البيئة الخارجية، وينميها داخل المنظمة، والمطلوب من المدير هو رؤية متزنة للوقت، بحيث ينظر إليه كونه موردا محايدا متاحا للجميع بنفس القدر لكن النجاح يتطلب منه أن يفكر في كيفية تحقيق أقصى استفادة منه.

- إنّ النمط القيادي للمدير يؤثر بشكل كبير على مكانة الوقت لديه، فكل قائد فلسفة تحكم تعامله ونظرته للوقت، إنّ النجاح الإداري يتطلب قائدا مثاليا يزوج بين الاهتمام

بالعمل من جهة، والعاملين من جهة أخرى، حيث يوليهما نفس الأهمية اللازمة ولا يغلب أحدهما على الآخر.⁽¹⁾

تعتبر كيفية استخدام الوقت من الميزات الأساسية لثقافة التنظيم، خاصة وأن هذا المقوم الإنتاجي يختلف من بيئة تنظيمية لأخرى، لذا رأى الباحثان "عوض الله والعتيبي" أنه يجب التركيز على هذا الجانب بالذات كأحد الأبعاد الرئيسية التنظيمية، وتهدف هذه الدراسة الوصفية، إلى اكتشاف الطريقة التي يتعامل بها منسوبو جامعة الملك عبد العزيز مع أوقات العمل المتاحة لهم، وإلى قياس اتجاهاتهم نحو أهمية بعض الضوابط الزمنية، وإلى أي مدى يتم الالتزام بها، والعمل بموجبها.

تم التركيز في هذه الدراسة على البعد الوقتي لثقافة التنظيم، حيث قام الباحثان بحصر شامل لمجتمع الدراسة من موظفي جامعة الملك عبد العزيز، من المرتبة الرابعة حتى المرتبة الثالث عشر وعددهم 1204 موظف، كما حرص الباحثان على أن تحتوي العينة نسبة معينة من كل فئة لقياس سلوكياتهم ذات العلاقة بالوقت، وواقع تعاملهم مع هذا المتغير فيما يتعلق بـ: توزيع الوقت، الجدولة الزمنية لإنجاز المهام، الوقت الفائض، الرتبة الاستقلالية في استخدام الوقت، التنسيق الزمني للأعمال، درجة الالتزام بالمواعيد، الفصل الوقتي بين الأعمال، إدراك أهمية الوقت، سرعة الإنجاز والتوجهات المستقبلية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الإحصائي الوصفي؛ المتمثل في حساب التكرار والنسبة المئوية.

النتائج المتوصل إليها هي كالآتي:

- الاتجاه العام لدى مجتمع الدراسة، يتمثل في ضرورة الالتزام بالوقت المحدد من خلال جدولة الأعمال زمنياً.

(1) حسين يركي ومحمد السعيد جوال: مكانة الوقت لدى المدير مقارنة نظرية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، العدد 04، أكتوبر 2010، ص ص 1-24.

- لدى منسوبي الجامعة اتجاه عام بضرورة وضع جدول زمني للمهام المراد إنجازها.
- يعطي منسوبو الجامعة أهمية قصوى للالتزام بوقت محدد لإنجاز الأعمال.
- تأخير إنجاز العمل عن وقته، يحدث إحساسا بعدم الرضا لدى الفرد.
- التأخر عن موعد العمل يثير الاستياء، والإحساس بالذنب، وعدم الرضا.
- الحضور المتأخر يمثل ضغطا عمليا على الفرد، ويدفع للإسراع لتعويض فترة التأخير.
- هناك نظرة إيجابية للمستقبل واهتمام بالتخطيط له.
- يعتبر الوقت عاملا حاسما في العديد من القرارات التنظيمية، ومع ذلك يميل القادة والإداريون إلى اتخاذ قرارات صحيحة حتى ولو استغرقت وقتا طويلا.
- هناك عدم التزام بخطة عمل وقتية محددة لإنجاز المهام، كما أنّ أولويات العمل والوقت المخصص لإنجازه غير واضحة.⁽¹⁾

الوقت عنصر نادر وقيم ومن الصعب تعويضه، لذا يجب المحافظة عليه وعدم هدره، وخصوصا أنّ وقت المدراء مهم وقيم جدا، إلا أنّه يمثل وقت وظائف العملية الإدارية برمتها، فالوقت إن استثمر بالطريقة الصحيحة يكون مردوده إيجابيا، وعكس ذلك يعتبر عنصرا كبيرا في فشل العملية الإدارية في المؤسسة، ويرى كل من "فتح الله وعطية" أنّ الهدف الرئيسي في مشكلة الدراسة، يكمن في فحص مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام والخاص في شمال فلسطين من خلال فحص استراتيجيات إدارة الوقت لدى هؤلاء الموظفين، وفقا للمتغيرات المستقلة.

صاغ الباحثان مجموعة من التساؤلات هي كالآتي:

(1) طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي: البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد 01، المجلد 12، (السعودية)، 1998، ص ص 53 - 91.

- ما مدى استخدام موظفي الإدارة العليا في المؤسسات العامة والخاصة في شمال فلسطين لاستراتيجيات إدارة الوقت في عملهم؟ وما مدى استخدامهم للاستراتيجيات الآتية؟
- استراتيجية إنشاء وتطوير قائمة الأولويات.
- استراتيجية بداية كل يوم عمل بمراجعة قائمة الأولويات.
- استراتيجية البدء بالموضوعات الصعبة.
- استراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة.
- استراتيجية سؤال نفسك: من يستطيع عمل هذا؟
- استراتيجية الوقت + 100%.
- استراتيجية اللمة الواحدة.
- هل لاستخدام استراتيجيات إدارة الوقت أي علاقة في أداء موظفي الإدارة العليا، بكفاءة وفاعلية في المؤسسات العامة والخاصة بفلسطين تعزى إلى (العمر، الجنس، المؤهل العلمي التخصص، بعد مكان العمل عن المسكن، الخبرة، طبيعة العمل)؟
- ما هي أهم مضيعات الوقت لدى هؤلاء الموظفين؟
- في ضوء هذه المضيعات، كيف يمكن السيطرة عليها والاستفادة منها؟
- استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي لتحقيق أهداف الدراسة واقتصرت الدراسة على عينة عشوائية، خاصة بمؤسسة القطاع العام، ومؤسسات القطاع الخاص في شمال فلسطين.
- توصل البحث إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتوسط إجابات عينة أفراد الدراسة، حول استخدام استراتيجيات إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية في العمل يعزى إلى (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، بعد مكان العمل عن السكن الخبرة، طبيعة العمل).
- وجود تباين بين أفراد العينة في بعض الاستراتيجيات، حيث رفضت فرضيات الباحث في هذه الاستراتيجيات وفقا لبعض المتغيرات المستقلة، وهي استراتيجية إنشاء وتطوير قائمة

الأولويات، حيث أظهرت النتائج تباين وفقاً لمتغير العمر، ومتغير طبيعة العمل، وكذلك استراتيجية الوقت + 100% وفقاً لمتغير الجنس، واستراتيجية الاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة وفقاً لمتغير بعد مكان العمل عن السكن، ومتغير الخبرة في العمل، وتم قبول باقي الفرضيات الأخرى، والتي أظهرت عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة أفراد الدراسة.⁽¹⁾

الإدارة هي الأساس الذي تركز إليه عمليات التنمية في أي مجتمع، والقائد الإداري أحوج ما يكون إلى الوقت، يوزع عليه أنشطته ليحقق من خلالها أهداف التنظيم الذي يعمل به، لذلك فإنه من الأهمية أن يحرص القادة الإداريون على الوقت، وينفقونه في الأنشطة الرئيسية التي تساعد على الوصول إلى الأهداف المرغوبة، إلا أن ما نلاحظه اليوم هو تزايد شكوى المديرين من عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز الأعمال، بالرغم من كل التسهيلات والتطورات التي يشهدها العالم من حولنا، لذلك فقد تم إعداد هذا البحث من طرف "ابتسام حلواني وآخرون"، لدراسة الكيفية التي يتم بها استخدام المديرين لوقت الدوام في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع مقارنة الوضع بالوضع في الولايات المتحدة الأمريكية، في محاولة للاستفادة من خبرة الدولة الرائدة في دراسة إدارة الوقت والاهتمام بها.

يهدف البحث إلى معرفة كيفية استخدام وقت الدوام الدراسي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ومثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية رغبة في التعرف على ما إذا كان الوقت مستخدماً بفعالية وبالقدر الذي يحقق أكبر عدد من أهداف التنظيمات. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإن معرفة الأمور التي تقف عقبة أمام تحقيق ذلك تصبح من الأهمية بمكان حتى يمكن التغلب عليها، كما يهدف البحث إلى معرفة ما إذا كانت

(1) فتح الله غانم، عطية مصلح: مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام والخاص في مدينتي جنين وقلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 11، 2007، ص 49 -

الإدارة الأمريكية تتفوق على الإدارة السعودية في استخدامها لوقت العمل أم لا، وإذا كان الرد بالإيجاب، ففي أي جانب يحدث ذلك وكيف؟ رغبة في التوصل بشكل عام إلى الأساليب الفعالة في استخدام الوقت، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

تم تطبيق البحث على عينة عشوائية من المديرين الأمريكيين بولاية كاليفورنيا بالو.م.أ، وعلى عينة عشوائية من المديرين السعوديين بالمنظمة العربية بالمملكة العربية السعودية.

وكانت كل عينة تحتوي على 312 شخصا، استغرقت الدراسة عام ونصف من 1990 إلى 1992.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية بهدف التعرف على كيفية استخدام المديرين السعوديين والأمريكيين للوقت.

كانت فرضيات البحث كالآتي:

- لا يخطط المدراء لعملهم مسبقا.
- يميل المدراء إلى المركزية وعدم الرغبة في التفويض.
- يضيع وقت العمل بسبب تعقد إجراءات العمل وبطء الاتصالات.
- يستعمل المديرون سياسة الباب المفتوح بدون تقنين.
- ينفق المديرون وقتا كبيرا في الأعمال الروتينية.
- تأخذ الاجتماعات حيزا كبيرا من وقت المدير.
- ضعف مستوى المرؤوسين وقلة مهاراتهم في العمل، يضيع وقت رؤسائهم.
- ترتفع إنتاجية المديرين في ساعات معينة من وقت العمل.
- لا يستطيع المديرون إنهاء الأعمال المرتبطة بمدة معينة في وقتها.
- يتعرض المديرون لمواجهة مشاكل مختلفة بسبب الوقت، تؤدي إلى مزيد من الإهدار لوقت العمل.

وتوصلت هذه المجموعة البحثية إلى النتائج التالية:

- يتضح اهتمام أفراد العينة من الفئتين بالتخطيط، ممّا ينفي الفرضية الأولى البحث إلى حد كبير بالنسبة لكل الفئتين.
- يتبين أنّ المدير السعودي ما يزال بحاجة إلى مزيد من الرغبة في التفويض، الأمر الذي ينفي فرضية البحث الثانية بالنسبة للأمريكيين بشكل مطلق، وبالنسبة للسعوديين إلى حد ما.
- المدير السعودي يعاني من عدم تمتع مرؤوسيه بالصلاحيات الكافية، على عكس المدير الأمريكي الذي لا يعاني من ذلك، ممّا ينفي الفرضية الثالثة للبحث إلى حد ما بالنسبة للمدير السعودي، وبشكل مطلق للمدير الأمريكي.
- أفضلية الوضع لدى الأمريكيين عنه لدى السعوديين، وهذا ينفي الفرضية لدى السعوديين إلى حد ما، ولدى الأمريكيين بشكل مطلق.
- نفي الفرضية الخامسة بالنسبة للأمريكيين إلى حد كبير وليس بشكل مطلق، فيما تبين إثبات فرضية البحث بالنسبة للسعوديين إلى حد ما.
- فرضية البحث هذه تتنفي بشكل مطلق لكلا الفئتين.
- تبين نفي فرضية البحث بالنسبة للأمريكيين إلى حد كبير، وبالنسبة للسعوديين إلى حد ما.
- ثبات فرضية البحث إلى حد كبير بالنسبة للسعوديين، وإلى حد مطلق بالنسبة للأمريكيين.
- تبين نفي فرضية البحث بالنسبة لكل من السعوديين والأمريكيين بشكل مطلق.
- إثبات فرضية البحث بالنسبة لكل من السعوديين والأمريكيين بشكل مطلق.⁽¹⁾

(1) ابتسام عبد الرحمن حلواني وآخرون: المدراء وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي دراسة تطبيقية مقارنة على عينة من المديرين السعوديين والمديرين الأمريكيين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، (السعودية) 1995، ص ص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص وفهم العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي لدى الأفراد الذين يريدون أن يصبحوا أكثر كفاءة في العمل، من خلال التخطيط للأنشطة التي يقومون بها، فالحاجة لتحديد الأولويات، وإنشاء القوائم، واستخدام وتخصيص أنشطة لفترات زمنية معينة أمر ضروري لنجاح المهمة والأنشطة، لقد قام مجموعة من الأساتذة والباحثين بجامعة ماليزيا حول فريق عمل لدى مركز بوتراجيا الدولي للمؤتمرات (مصلحة الحدث) Putrajaya International Convention Centre picc، منطلق من اعتبار إدارة الوقت هي عملية التخطيط والسيطرة الواعية على الوقت الذي يقضيه العامل لإنجاز أنشطة محددة وهي كذلك مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات المستخدمة عند إنجاز المهام والأهداف والمشاريع المحددة، التي تتوافق مع التاريخ أو المواعيد المحددة، أمّا الأداء فهو القدرة على تحقيق مطالب الزبائن والعملاء في الوقت المحدد. كما قدم هذا الفريق البحثي بصياغة فرضية مفادها:

- هل يستطيع عمال مركز بوتراجيا الدولي للمؤتمرات، الحفاظ على أدائهم ضمن إطار زمني محدد وفي ظروف مختلفة؟.
- وقد كان اختيار العينة بطريقة عشوائية لعمال المركز (قصد إعطاء فرص متساوية ومستقلة لاختيار كل عمال المركز).
- وقد كانت الاستثمارة هي الأداء التي تمر من خلالها جميع المعطيات، فقد تم توزيع 65 استثمارة ومفردة.
- كما وظف الباحثون الأساليب الإحصائية (الحزم الإحصائية) في العلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات، وقد تم إجراء التحليل الأولي من خلال حساب الإحصاء الوصفي بما في ذلك : المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل بيرسون وتحليل الارتباطات، وتحديد العلاقة بين إدارة الوقت، والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

وقد توصلت هذه المجموعة البحثية إلى نتائج نوجزها في النقاط التالية:

- هناك علاقة كبيرة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، خاصة لدى عمال إدارة الحدث أو منظمي العمل، الذين يفرض عليهم تقديم الخدمات في المواعيد المحددة لعملائهم.
- هناك علاقة بين إدارة الوقت وتخصيص الوقت للمهام الإدارية والأداء الوظيفي فإدارة الوقت هو مفتاح الأداء الإداري.
- عملية التخطيط تستغرق أكثر من شهر لدى عمال مركز بوتراجيا، ومع ذلك فإنّ المدة القصيرة لعملية التخطيط تؤثر على الأداء الوظيفي لأخصائيين الحدث أو أفراد المركز.
- إدارة الوقت متغير أساسي لأداء الوظائف، فالعامل يدير وقته بالاعتماد حرفيا على مهارات وأدوات استغلال الوقت.
- يختلف اتجاه كل عامل للوقت، باختلاف الثقافات والمعايير والقيم التي يحملونها.
- تتوقف فعالية وكفاءة المؤسسة، على فعالية وكفاءة العاملين بها.
- إدارة الوقت هو جوهر النجاح لأي عمل، فهي قدرة الفرد على تنظيم وجدولة ومتابعة مسارات الأنشطة.
- من المناسب لرئيس قسم ومصلحة الحدث وأفراد الطاقم، تحديد التدابير المناسبة للتعامل مع القضايا والعناصر ذات الصلة بالعمل، وذلك لإرضاء العملاء والزبائن.
- من أجل أن يكون الهدف محدد، لابد من الالتزام بالإطار الزمني من البداية وحتى النهاية.
- تؤثر إدارة الوقت على أداء الوظائف، من خلال وجود ما يكفي من الوقت لإدارة جميع أعمالهم عندما يكون العمل أكثر مما يمكن التعامل معه.

- العمال بحاجة إلى فهم أنّ الوقت من أهم الموارد التي يحتاجون إليها لإدارة وتعظيم الربح، ومع ذلك فهو اقل العناصر استغلالاً.
- نظرة العاملين للوقت مرتبطة بقضايا اجتماعية مثل: تشكيل أسرة، أدوار الفرد مقدار العمل.
- الأفراد الذين يتحكمون في أوقاتهم أكثر رضا من غيرهم.
- ينتهي هذا الفريق البحثي بتقديم اقتراحات وتوصيات حول أهمية إدارة الوقت في تحقيق خدمة عالية لدى مصلحة إدارة الأنشطة، وسنعرض ذلك في هذه النقاط:
- إنّ عدم تحديد الموعد النهائي ليس خياراً في مجال تخطيط الوقت.
- أخطاء أو سوء إدارة الوقت قد تكلف المؤسسة فقدان عملائها الحاليين وسمعتهم.
- من الضروري على المخططين معرفة كيفية إدارة وقتهم الخاص، ويجب أن يكونوا قادرين على إدارة عبء عملهم بنجاح.
- القيام بالأعمال المهمة ثم الأقل أهمية.
- تحليل المهام وتحديد أولوياتها، وترتيب عبء العمل، وتحديد الأنشطة التي تعرقل الإنتاجية.
- تحديد المهام التي يحتاج فيها العمال إلى مساعدة إضافية، وكذلك كيفية التعويض في حالة الاستعانة بمصادر خارجية كالشركاء والموردين في فترات الأزمات.
- أن يكون هناك تنسيق بين مجالات مختلفة للعمل مثل: الخدمات اللوجستية والعمليات، وإدارة الوقت، وإدارة التكاليف، والاعتماد على جدول زمني لتنفيذ المهام، ليتمكن العمال من استخدام الوقت بعقلانية عن طريق ترتيب الأولويات.

- يجب أن يكون هناك توازن في توزيع عبء العمل، لتمكين جميع العمال من الحصول على فرصة عادلة للأداء.⁽¹⁾

تهدف دراسة (Jason Grissom) معرفة مبادئ إدارة الوقت التي يستخدمها المديرين كمهارات لاستغلال الوقت، وتقييم ما إذا كانت هذه المبادئ تنطبق على جميع المديرين أجريت الدراسة بمدارس حكومية في مقاطعة داير بميامي، هذه المدارس تضم 350.000 طالب - ما يقرب من ثلثي السكان 2011 - أجريت الدراسة على 234 مدير، وكان معدل الحصول على الإجابة 91%.

وكأداة لجمع البيانات والمعلومات، استخدم الباحث الملاحظة والاستمارة، كما استخدم الأساليب الإحصائية كمعامل الانحدار، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- يمكن لمدير التربية أن تتوفر لديهم مهارات إدارة الوقت.
- هناك استراتيجيات يمتلكها المديرين، منها الاهتمام بتحديد الأولويات.
- رغم تعديل أداة قياس سلوكيات إدارة الوقت، يظل المدير على مستوى معتبر بإدارة الوقت.
- على الرغم من أن معدل امتلاك المدير لهذه المبادئ معتبر، فإن الإقبال على التحكم في هذه المبادئ يزداد تدريجياً.
- تعتبر عملية الاتصال من أهم المبادئ التي يجب أن يكتسبها المديرين.
- إدارة الوقت مجموعة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطويرها.⁽²⁾

إدارة الوقت هي الاستخدام الفعّال لوقت المدير لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية، كما قد يستخدم الوقت كذريعة من قبل المسؤولين في القطاع التربوي في عدم

(1) Nor Lela Ahmed and others: **the relationship between time management and performance in event management**, journal -elservier procedia-social and behavioral sciences, faculty of business management, university of technology MARA, puncak Alan, Malaysia, (2012), pp937-941,

(2) Jason Grisom: **Principal time management skills**, Journal of al education administration, university of Connecticut Susanna Loete, Hagine mitani: United States, Vol53, N6, 2015, pp773-793.

تحقيق الأهداف المتوقعة، لهذا أقدم مجموعة الباحثين بدراسة وصفية في هذا الصدد بعنوان: time management and administrative effectiveness: Lesson for educational administrative إدارة الوقت والفعالية الإدارية: دروس وتوجيهات للإداريين التربويين.

حاولت من خلالها هذه المجموعة البحثية، إبراز أهمية الوقت كمورد مثالي للمسؤولين في قطاع التربية في صياغة السياسات وتنفيذ الأنشطة، ومن أجل وصف ممارسة إدارة فعالة للوقت، أصبح من الضروري قيام الإداريين بتحليل المهام المحددة للإدارة، التي توجه معارف المدير في تحديد المواعيد المناسبة للمهام، وترتيب الأولويات، وتخصيص الوقت وفقا لدرجة أهمية المهام.

ففي ما يتعلق بأهمية إدارة الوقت في الإدارة التربوية، يقدم الباحثون ذلك في النقاط

التالية:

- إدارة الوقت ضرورة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
 - إدارة الوقت تقلل سوء الفهم والارتباك عند القيام بالواجبات الأساسية.
 - إدارة الوقت تهيئ الفرص للاضطلاع على الواجبات الأساسية.
 - إدارة الوقت تسهل عملية التفويض.
 - إدارة الوقت تسهل القيام بالمهام في المواعيد المحددة.
- إدارة الوقت حسب هؤلاء الباحثين، تنطوي على التقليل من الانقطاعات والتباينات والتعامل مع المهام الروتينية، والتمسك بالموعد النهائي، وقضاء قليل من الوقت على الأنشطة مع أولئك الذين غالبا ما يكون موعد قيامهم بالأعمال متأخر، كتمرير الموعد النهائي، وقضاء الكثير من الوقت على الأنشطة الأقل أهمية والمسائل غير الهامة.
- كما تضيف هذه المجموعة البحثية أبعاد إدارة الوقت لدى الإداريين التربويين، والتي نوجزها كما يلي:

- **التخطيط:** ينطوي على صياغة الأهداف، وتحديد الطرق العلمية أو الخطوات التي يتعين اتخاذها لتحقيق ذلك، كما ستشمل على توزيع الوقت وفقا للأنشطة، من أجل أداء الأدوار وإنجاز المهام خلال فترة محددة.
- فالتخطيط للوقت المناسب يساعد الإداري على تجنب الهدر في استخدام الموارد، على أساس أنّ الموارد محدودة بما في ذلك الوقت.
- لهذا فالتخطيط للوقت يمكن المدير من تحقيق الأهداف بسهولة مع الموارد المحدودة لذلك فاعتماد الإداري على جدول أعمال، يتم من خلاله ترتيب جميع الأنشطة من أجل أداء دور فعال في تحقيق النتائج.
- **التنظيم:** هو المرحلة التالية بعد التخطيط الناجح، والتنظيم يعني وضع جميع الموارد في خطة لتحقيق الأهداف وترتيب جميع الأنشطة المقرر إنجازها، كما تنطوي عملية التنظيم على العناصر التالية:
- تجميع الموارد لتسهيل تحقيق الأهداف المحددة.
- تخصيص الوقت في وظائف وفقا للأشخاص أو المكان أو الاحتياجات، وفي هذا الصدد، يجب على المديرين في هذه العملية تعيين الأدوار والمسؤوليات للموظفين وفقا للأهداف، لذلك يجب أن تكون هناك جداول زمنية لأي مشرف لاستيفاء الهدف.
- تحديد وقت البدء والانتهاى من أي نشاط.
- التركيز على النتائج وليس النشاط.
- وضع الأنشطة المحددة التي من المتوقع أن تتحقق من خلالها الأهداف في تسلسل هرمي وفقا لدرجة أهميتها.
- تخصيص الوقت للمهام على أساس مدى الإنتاجية التربوية لضمان التعليم الفعال.
- **التقييم والمتابعة:** تقع على عاتق الإداري، وذلك بتقييم ومتابعة أعمال الموظفين فالمتابعة تتيح للإداري الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل خطة العمل حققت الأهداف التي سطرت؟
- هل الموظفين يساعدون الإداري في تحقيق الأهداف؟
- هل الموظفين يساعدون الإداري في تحقيق الأهداف؟
- ما الذي يجب القيام به بعد ذلك؟.
- **الفعالية:** وذلك بالتركيز على أهم القضايا والمهام، ولن يكون هناك ما يكفي من الوقت للقيام بكل ما عليك القيام به، ففعالية إدارة الوقت تقتضي الاهتمام بالأنشطة الأكثر أهمية قبل الأنشطة الأقل أهمية، فليس هناك ما يكفي من الوقت للقيام بكل شيء، ولكن هناك دائما الوقت للقيام بأهم الأشياء.
- ولن يستطيع الإداري التربوي الإلمام بهذه الأبعاد والعناصر لإدارة الوقت، إلا إذا استطاع أن يقوم بالسلوكات التالية:
- سلوك تقييم الوقت؛ يعني قبول المهام والمسؤوليات التي تتناسب مع قدرات الفرد.
- سلوكيات التخطيط؛ تشمل أهداف ومهام التخطيط، وتحديد الأولويات، ووضع قوائم المهام.
- سلوكيات الرصد؛ مراقبة استخدام العاملين للوقت أثناء أداء المهام، مع وضع حد لمقاطعات الآخرين.
- وفي صدد قيام الإداري بهذه السلوكيات والأنشطة، يجب توضيح أن وظائفه تتوزع على النحو التالي:
- وظائف الهدف المهنية؛ جميع الجهود التي يبذلها المدير نحو تنفيذ وتطوير المناهج الدراسية والمسائل التعليمية، ومعظم الأنشطة المتعلقة بشؤون الموظفين، التي تؤدي مباشرة إلى التعلم والتعليم الفعال.
- وظائف حرجة؛ أنشطة حاسمة لإدارة شؤون الطلاب والإدارة المالية.
- وظائف الصيانة؛ تشمل جميع مهام الإدارة الروتينية الموجهة نحو الحفاظ على استقرار المؤسسة.

وفي الأخير تقدم هذه المجموعة البحثية، اقتراحات من شأنها أن تبرز أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمديرين والمؤسسة، فعلى الرغم أن ما يقوم به المديرين في يوم معين قد يتحدد جزئيا بالتخطيط المتقدم والمسؤوليات المجدولة، فإن بعض العوامل تلعب دورا رئيسيا في التأثير على ممارسات إدارة الوقت، وتشمل بعض العوامل:

- الوضع التفاعلي للعمل؛ فبعض المديرين قلقون فقط حول ما يحدث حاليا في منظماتهم، إلا أنهم لا يخصصون الوقت الكافي للتفكير في العمل.
- الفشل في التفكير بشكل صحيح قبل التصرف.
- الفشل في اكتساب مهارات ومعارف وقدرات جديدة.
- التسويق في وظائف صعبة التحدي.
- العجز في بناء فريق عمل.
- لهذا يجب على المديرين القيام بأعمال من شأنها توفير الوقت:
- التركيز على الأنشطة المهمة.
- تقديم قائمة بالوظائف والمهام التي تتجز.
- تنظيم مكان العمل.
- تطوير الشعور بالإلحاح.
- تجنب الإدارة عن طريق الأزيمة.
- تعلم قول لا.
- التفويض الفعال.⁽¹⁾

ثالثا - الدراسات المرتبطة بطرق وأساليب تنظيم الوقت:

تنظيم الوقت هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف، وترتيبها في علاقات وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المؤسسة، وقصد إبراز أهمية

(1) Akua Ahyia Adu-Oppong, and others: **time management and administrative effectiveness, lessons for educational administrators**, Review Global Journal Interdisciplinary social sciences, Published by Global institute for research and education, new york, Vol.3, N:(4), July-August 2014, pp76-82.

تنظيم الوقت بالنسبة للمؤسسة، فقد أجرى الباحثون مجموعة من الدراسات التي توضح ذلك والتي سنقدم بعضاً منها كما يلي:

يعد الوقت من أكبر وأهم التحديات الأساسية التي تواجه الإدارة والمدارس والطالب والعملية التربوية، ويتمثل ذلك في استغلال كل منهم لهذا المورد المهم، وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة في عملية التعلم، ويترتب على ضياعه وإهداره عدم بلوغ الأهداف في كل المجالات، فيقل الإنتاج، وتتنخفض مستويات النجاح، وتكثر المشاكل التربوية كالرسوب والتأخر الدراسي وخسارة في رأس مال الأمة البشرية، فالوقت متاح لهم جميعاً وبالتساوي ولكن يتفاوتون في استثماره واستغلاله وتوظيفه، لذلك نجد دراسة "زبيدة الحياي" تهدف من خلال بحثها:

- تحليل الوقت لدى طالبات كلية التربية للبنات، وعلاقته بتحصيلهن الدراسي.
 - تهدف إلى التعرف على كيفية استثمار الوقت واستغلاله لدى طالبات الكلية عبر متغير التخصص الدراسي (علمي/إنساني).
 - هل هناك علاقة بين تنظيم الوقت واستثمار، وتحصيل الطالبات في الاختصاصين (العلمي/الإنساني).
 - كما يهدف إلى إعداد جدول يتضمن تنظيم الوقت واستثماره بشكل أكثر فاعلية.
- تحدد البحث بطالبات كلية التربية للبنات بجامعة تكريت، وللمراحل الدراسية الأربعة وللاختصاصين (علمي/إنساني) للعام الدراسي 2008/2009 اختارت الباحثة عينة قدرت بـ 624 طالبة.

توصلت الباحثة إلى نتيجة عامة مفادها: ضعف استغلال واستثمار الوقت من قبل الطالبات في كلية التربية للبنات، انعكس ذلك على مستوى تحصيلهن الدراسي لمختلف الاختصاصات.⁽¹⁾

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

لذا يركز الباحثان "خالد محمود وصباح يعقوب" في بحثهما على إدارة الوقت وتأثيرها على تحسين الإنتاجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين في الشركة، والذين بلغ عددهم 70 فردا في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، إذ وضع الباحث ثلاثة أسئلة وهي كالآتي:

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

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، فضلا عن المنهج التحليلي، الذي يضمن قياس العلاقة وتحليلها والتأثير بين بعدي الدراسة، وقد توصلا الباحثان إلى النتائج التالية:

(1) زبيدة عباس محمد الحياني: تحليل الوقت لدى طالبات كلية التربية للبنات وعلاقته بتحصيلهن الدراسي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، كلية التربية، جامعة تكريت، العراق، العدد 05، المجلد 17، 2010، ص ص 123 - 154.

- أنّ العاملين بشكل عام، والمدراء منهم بشكل خاص، يحاولون تنظيم وإدارة الوقت المخصص للعمل بشكل سليم وموضوعي، من خلال الاستفادة من أوقات العمل في أداء المهام الموكلة إليهم بأفضل ما يمكن.
- أنّ لدى العاملين في الشركة المبحوثة بشكل عام، والإدارة العليا فيها على وجه الخصوص، رغبة كبيرة في تحسين الإنتاجية بما يمكنها من تبوء مكانة كبيرة ومتميزة في السوق العراقية في مجال صناعيتها.
- تحسين الإنتاجية لا يعتمد فقط على الجهود المبذولة من قبل العاملين، وإنما يتعدى ذلك إلى قيام الإدارة العليا في الشركة، بتسجيل أوقات العمليات الإنتاجية وتحليلها، وتنظيمها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية، بين إدارة الوقت بكافة مراحلها والإنتاجية متمثلة بأساليب تحسينها في الشركة المبحوثة.
- لإدارة الوقت تأثير معنوي في الإنتاجية للشركة المبحوثة، أفرزته نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة من العاملين في الشركة.⁽¹⁾

تؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال، أنّ الإحساس بقيمة الوقت مازال ضعيفاً، وأنّ جزءاً كبيراً من الوقت المخصص منه للعمل يضيع هدراً، كما أنّ كثيراً من الوقت يضيع دون أن يستفاد منه استفادة حقيقية، أو يستثمر استثماراً جاداً، ومن هنا تأتي أهمية الأخذ بالأسلوب العلمي في التعامل مع الوقت واستخدامه وإدارته كما تدار الموارد الأخرى، ولأهمية هذا الأسلوب نجد دراسة "هيثم وآخرون" تهدف إلى تحليل أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة على إدارة الوقت في جامعة البلقاء

(1) صباح أنور يعقوب، خالد عثمان محمود: إدارة الوقت وأثرها في تحسين الإنتاجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، المجلد : 02، العدد: 04، 2013 ص ص

التطبيقية، ولذلك قام الباحث بتطوير وتقسيم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 198 مفردة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة وهي كالآتي:

- ما مدى إدراك العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية لأهمية إدارة الوقت؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على إدارة الوقت للعاملين في جامعة البلقاء التطبيقية؟
- ما واقع إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية؟
- هل يوجد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية؟
- ما أهم الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل إدارة الوقت والمعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية؟

أظهرت النتائج أنّ هناك إدراك كبير لأهمية إدارة الوقت لدى الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية، وقد ظهر ذلك من خلال حرصهم على تفويض الأعمال الروتينية، تسجيل المهام ذات الأهمية، إنجاز الأعمال الواجبة أولاً، الاحتفاظ بجدول للوقت لكل أسبوع يبين كيفية توزيع الوقت، واتضح أنّ هناك تطبيقاً لإدارة المعرفة بدلالة أبعادها (القيادة المعرفية، الثقافة المعرفية، عمليات إدارة المعرفة) في جامعة البلقاء التطبيقية، وهذا يشير إلى أنّ الممارسات التنظيمية في الجامعة تسير نحو تحقيق إدارة المعرفة بدرجة إيجابية عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة بدلالة أبعادها المختلفة، وإدارة الوقت على مستوياتها المختلفة، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت، وإدارة المعرفة بدلالة أبعادها.

كما أثبتت النتائج أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا الاتصالات، والمعلومات الحديثة بدلالة أبعادها المختلفة، وإدارة المعرفة بدلالة أبعادها وبناءً على نتائج الدراسة، تم وضع العديد من التوصيات.⁽¹⁾

إنّ أهم ما يميز العقود الماضية في مجال تسيير وإدارة المؤسسات، هو بروز جملة من التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتي أثرت على سياسات وبرامج المؤسسات، ورغبة منها في محاولة التكيف والاندماج في هذه البيئة الغير مستقرة، قامت إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات بصياغة استراتيجيات منطلقة من التأكد أنّ الممارسات والمهارات التي تسعى إلى إكساب عمالها، هي قاسم مشترك بينهم دون أن تقصي أو تستثني عنصرا واحد من أفراد التنظيم.

التسيير بالكفاءات أو المهارات نموذج تسييري جديد لإدارة الوقت، ومساحة العمل كما يشير إلى ممارسات تنظيمية التي تميل إلى أن يتصل بظاهرة طبيعية في حياة المنظمات، إضافة إلى ما ذكر، نجد دراسة وصفية قام بها الباحثان " **Valerie Devos et Laurent Tasleim** " بعنوان: "التسيير عن طريق الكفاءات والمهارات الإدارية نمط جديد في تنظيمات إدارة الوقت ومساحة العمل".

حاول الباحثان توضيح كيف للمهارات وكفاءة الأفراد داخل التنظيم، أن تكون آلية ترفع بها المؤسسات التحدي أمام التغيرات المختلفة للبيئة الخارجية، فمنذ ظهور المهارات أو الكفاءات الفردية داخل التنظيمات، والتي كانت مع بداية التسعينات من القرن الماضي أصبحت موضوع في استراتيجيات الفاعلين.

فاستخدم الباحثان مفهوم المهارات للدلالة على ممارسات أكثر تعقيدا للفاعلين الاستراتيجيين، أما المهارة فتشمل معارف نظرية ذات بعد عملي كالمهارات الحياتية التي

(1) هيثم حمود الشبلي وآخرون: أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة على إدارة الوقت في جامعة البلقاء

التطبيقية دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة، مجلة كلية التجارة والإقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن العدد01، المجلد03

2009، ص ص 170 - 214.

تغطي الجوانب الاجتماعية والمهارات المعرفية، وتصنف المهارات على خمسة أشكال: المعارف، معارف فنية، ومعارف ذاتية، معارف فنية وذاتية، معارف معرفية.

كما قدم الباحثان أشكال جديدة لإدارة وقت مساحة العمل: العمل عن بعد، العمل المتنقل، العمل في مساحات مشتركة، وكلها أشكال جديدة لتنظيم العمل.

وفي الأخير يتصور الباحثان أن قياس أداء رجال الأعمال والمديرين، يكون من خلال إمكانية امتلاكهم لهذه المهارات الإدارية.⁽¹⁾

إنّ الهدف من هذه المادة العلمية هو استعراض أدبيات إدارة الوقت، ومناقشة القضايا ذات الصلة، وتقديم بعض الممارسات أو سلوكيات إدارة الوقت خاصة مع ارتفاع استخدام التكنولوجيا، وعرض استراتيجيات مختلفة للتعامل مع الوقت داخل المكتبات باعتبار هذه الأخيرة في تعامل مباشر مع العملاء، ما يحتم عليها ضرورة الاهتمام بالوقت واستغلاله وصياغة استراتيجيات لذلك.

تتطلق "Lisa Peterson" في دراستها من تساؤل مركزي:

- هل إدارة الوقت لدى العاملين بالمكتبات المهنية تزيد من أدائهم وتعزيز احترام

الذات وخلق المزيد من الوقت الشخصي؟.

فبالنظر إلى كيفية إدارة الوقت بالمكتبات في إعداد برامج العمل: كيف ينفق الوقت؟

وما هي مختلف التقنيات أو المهارات التي يجب أن يتقنها عمال المكتبات؟.

- هل يمارس عمال المكتبات سلوكيات إدارة الوقت، إعطاء الأولويات للمهام

تحديد المهام، تفويض الأعمال؟.

(1) Valérie Devos, Laurent Tasleïn: **Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace**, Revue française de gestion, université de Paris, vol03, N156, 2005, pp.39-104.

جدول (10) يوضح مضيعات الوقت المتعلقة بتنظيم الوقت لدى العاملين بالمكتبات المهنية:

كثرة الاجتماعات	3	1	1	2
القيام بالعديد من الأشياء في وقت واحد (تغير غير واقعي للوقت).	1	5	3	4
المكالمات الهاتفية	/	2	2	1
الزيارات المفاجئة	/	3	5	3
عدم القدرة على قول "لا"	/	/	/	5
ضعف الانضباط الذاتي	/	0	5	0
نقص تداول المعومة (غير كافية)	5	0	0	0
قلة الأفراد المتخصصين	4	0	0	0
اتصالات غير واضحة	4	0	0	0
اختلال و الفوضى في المكتبات	2	0	0	0

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، ومن خلال البيانات المتحصل عليها من هذه المكتبات المهنية، يمكن تقديم النتائج التالية:

- هناك جملة من مضيعات الوقت المتصلة بعملية تنظيم الوقت التي تعترض عمال المكتبات باختلاف أشكالها (الجدول السابق يوضح ذلك)، وقد تراوحت هذه المضيعات بين كثرة الاجتماعات، محاولة القيام بالعديد من الأشياء في وقت واحد المكالمات الهاتفية، الزيارات المفاجئة، عدم القدرة على قول "لا"، ضعف الانضباط الذاتي، معلومات عن العمل غير كافية، قلة الأفراد المتخصصين، اتصال غير واضح، الاختلال والفوضى في المكتب.

يستخدم عمال المكتبات العديد من الاستراتيجيات لتنظيم وقت العمل، وهي مرتبة على النحو التالي:

- تحديد الأهداف والأولويات.
- تفويض فعال.
- زيادة الانضباط الذاتي.⁽¹⁾

(1) Lisa Peterson : time management for library professionals, Katherine Sharp Review, university for north Carolina at chapel Hill, Etats Unis, N05, 1997, pp.23-30.

تهدف دراسة الباحثة "Elisabeth" وهي دراسة استكشافية (استطلاعية) داخل المستشفى الجامعي لمونريل (المصلحة التقنية-CHUM)، إلى معرفة كيفية تنظيم الوقت لدى المسيرين في المصلحة التقنية، خاصة في الأوقات الحرجة التي تتطلب أعمال وأنشطة مستعجلة، كما تهدف الدراسة إلى تقديم مساعدة للمسيرين للتحكم أفضل في الوقت وزيادة استغلال الوقت بمسيري المصلحة التقنية، باعتبارهم يقع على عاتقهم أعباء كبيرة سواء داخل المستشفى أو خارجه للتعامل مع المرضى (الزبائن)، وذلك بمعرفة أهم مصادر مضيعات الوقت المتعلقة بعملية تنظيم الوقت.

وتحاول الباحثة تحليل كيف ينظم المسيرين أوقاتهم وأدوارهم في المصلحة التقنية (المديرية) CHUM، وتقديم اقتراحات من أجل خدمة العملاء.

انطلقت الباحثة من تساؤل مركزي مفاده: كيف ينجح المسيرين في تسيير الأنشطة المهمة، وليس المستعجلة، مع التحسين المستمر؟.

وكانت أسئلتها الفرعية كالآتي:

- هل من الممكن تحديد وقت الأنشطة الهامة؟
- هل يستخدم المسيرين في المصلحة التقنية مقاربات لإدارة الوقت؟
- ما هي الدوافع التي تبرر استخدام هذه المقاربات؟
- هل يدير المديرين أو المسيرين أوقاتهم بشكل ملحوظ؟
- هل هناك مسارات ملحوظة في استخدام هذه المقاربات؟
- هل يطبق المديرون أساليب إدارة الوقت بدقة؟
- هل استخدام أدوات إدارة الوقت توفير في الوقت المحتمل لدى المسيرين؟

الأساليب التحليلية التي استخدمتها الباحثة في البحث هي أسلوب التحليل الكمي والكيفي للمعطيات، ففي التحليل الكمي أدرجت مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتحليل الكيفي يتمثل في عرض ومناقشة النتائج، أما تجميع المعطيات فكان من خلال: المقابلة الفردية والمقابلات الجماعية، والملاحظة بالمشاركة، والملاحظة البسيطة، والملاحظة كانت تركز

على دفتر تسجيل الوقت الذي يمكن من خلاله معرفة مختلف أنشطة المسيرين، أما المقابلات فكانت نصف موجهة، أما عينة الدراسة كانت عينة قصدية وعينة عشوائية. كما نجد الباحثة استخدمت أداة منهجية لتحليل المعطيات؛ تحليل المحتوى، وذلك من خلال تحليل العبارات التي قدمها المسيريون خلال المقابلات المختلفة التي أجريت معهم. توصل البحث إلى نتائج هي:

- يخصص المسيرين الوقت للمهام والأنشطة المهمة، وذلك من خلال:
- تسيير إدارة المقابلات مع العملاء.
- تسيير الأفراد.
- إدارة وتسيير الجانب المالي والإداري للمستشفى.
- تسيير المشاريع.
- التحسين المستمر.
- يستطيع المسيرين توفير الوقت باستخدام: التخطيط، إدارة الأولويات، التفويض
- جميع الأنشطة، السيطرة على مضيعات الوقت.
- يستخدم المسيريون وسيلة لإدارة الوقت وهي: المفكرة.
- يستعين المسيريون بتقنيات لتوفير الوقت: قائمة الأعمال المنجزة، التخطيط اليومي
- ورقة التحرك، والأفعال اليومية، تطبيق الإعلام الآلي.⁽¹⁾

ترتبط دراسة " Véronique " بدراسة " Elisabeth " في جميع النقاط ما عدا أبعاد الموضوع، فدراسة Véronique والموسومة "تحليل التنظيم من خلال إدارة وقت المسيرين" الأنشطة والمهام بالمركز الاستشفائي بكندا، والتي قامت بها الباحثة بتناول موضوع الساعة بالنسبة للمؤسسات باختلاف أشكالها وهو الوقت وكيفية إدارته عن طريق مجموعة من المهام والأنشطة، وكيف يساعد هذا المتغير في وضع حد للقيود ومتطلبات العمل.

(1) Elisabeth Gour: L'analyse de l'organisation et de la gestion du temps à travers les rôles des gestionnaires de centre Hospitaliers, thèse de la maîtrise en administrations des affaires, université du Québec à Montréal, Canada, Novembre, 2011, pp. 1-159.

ومقارنة بزيادة أعباء العمل على المسيرين الذين يحاولون القيام بأعمالهم وفق مهام وأنشطة لتحقيق الأهداف المهنية، تحاول الباحثة معرفة ما هي مختلف هذه الأنشطة والمهام، التي من خلالها يدير المسيرين أوقات عملهم؟ وهل يستخدم المسيرون أساليب إدارة الوقت؟ وما هي أو فيما يتجلى استخدام المسيرين لهذه الأساليب؟ وهل استخدام أدوات إدارة الوقت توفر الوقت للمسيرين؟.

من أجل الحصول على بيانات استخدمت الباحثة مجموعة من الأدوات:

- الملاحظة بالمشاركة.

- المقابلة نصف الموجهة.

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: مختلف المهام والأنشطة التي يدير المسيرين أوقات عملهم هي:

- المهام؛ المتابعة، تسيير الميزانية، الحصول على الموارد، تسيير المشاريع.
- الأنشطة؛ إدارة الاجتماعات، المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، التنقلات.
- مختلف الأساليب التي يدير بها المسيرين أوقاتهم: التخطيط، تسيير الأولويات
- التفويض مختلف الوسائل التي يستخدمها المسيرين: قاعة الأعمال، قاعة الأعمال اليومية، المفكرة الإلكترونية، برامج الإعلام الآلي.⁽¹⁾

رابعا - الدراسات المتعلقة بالسيطرة على عوامل هدر الوقت:

يمكننا القول أنّ مضيعات الوقت هي أنشطة غير ضرورية تأخذ وقتا أو تستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة، أو أنّها أنشطة لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجلها لهذا السبب قد يكون الباحثين منذ تشكيل التنظيمات المختلفة يحاولون معرفة عوامل هدر الوقت أو أسباب ضياعه، وهذا ما سنقدمه في هذا العنصر، بالتطرق لجملة من الدراسات السابقة التي تناولت ذلك.

(1) Véronique Lacombe: *Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités*, thèse de maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, Canada, Novembre, 2011, p 185.

تعد دراسة الوقت أحد أساليب دراسة العمل، التي تستعمل لإيجاد الوقت الفعلي لكل فعالية منجزة، وهناك طرق متعددة لتحديد هذا الوقت، ومن أقدم وأفضل طريقة مستخدمة في دراسة الوقت هي ساعة التوقيت، حيث يقوم الشخص المدرب على هذه العملية بتسجيل الأوقات على استمارة خاصة، لغرض استخدام هذه الأرقام كأساس في حساب الوقت القياسي للعمل وهو أسلوب الدراسة الحالية، والتي قام بها "محمد عاصي أحمد ورفقاؤه" بعنوان "قياس الوقت كأسلوب لغرض استغلال الأيدي العاملة في الأعمال اللانمطية" طبقت الدراسة في الشركة العامة لصناعة السيارات، وفي قسم الصيانة بالتحديد.

جرى في معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية، أن تستخدم طريقة قياس الوقت كونها أحد الطرق التي تستخدم لقياس العمل، ومن خلال المعاشية الميدانية لفريق الدراسة، وجد أنّ مشكلة الدراسة تكمن في أن:

- هناك هدر كبير بوقت الإنتاج غير مبرر في كثير من الأحيان.
- هناك نسب استغلال متدنية للأيدي العاملة في قسم موضوع الدراسة.
- ضعف بمتابعة أداء العاملين في الأعمال اللانمطية، والذي يؤدي إلى التساهل في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- سوء توزيع الأعمال على العاملين، والذي يؤدي إلى عدم التناسب مع الوقت متاح للإنتاج في ضوء ما تضمنته مشكلة الدراسة، فإنّها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معايرة الأوقات القياسية، وإجراء التعديل عليها وبالشكل الذي يحدد من حالة الهدر في الوقت لغرض زيادة الإنتاجية.
- الاستفادة من الأوقات غير المستغلة، بغرض تحويلها إلى أوقات إنتاجية.
- اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة، للحصول على المعلومات والبيانات بصورة دقيقة ومن مصادرها الأصلية، وتم الاعتماد على التقارير اليومية، التي تسجل فيها الأوقات الفعلية

لأداء كل منتسب وبشكل يومي ولمدة تسعة أشهر، حيث جرى تجميعها وإصدارها بشكل تقارير شهرية، يوضح فيها نسب استغلال الأيدي العاملة للوقت وحالات الهدر.

وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- هناك ضياع بالوقت تقدر بحوالي 30 من الدوام بداية الدوام، وسببها تأخر وصول العاملين إلى مواقع العمل، واستغلال فترة ارتداء ملابس العمل من ساعات الدوام الدراسي، أو تناول الفطور ضمن ساعات العمل، وفترة توزيع الأعمال من قبل المسؤول.
- هناك أوقات ضائعة مختلفة من جراء الطرق المتبعة في استلام العدد من الخزن الخاص بها، وكذلك استلام المواد الاحتياطية.
- استهلاك عدة العمل المستخدمة وعدم صلاحيتها للاستخدام، يسبب ضياعات كثيرة في وقت العمل.
- عدم توفر العدد والأدوات المناسبة التي تسهل أداء عامل الصيانة، والتي تسبب ضياعات كبيرة في وقت العمل.
- ضعف برامج التدريب للعاملين بسبب انخفاض في أدائهم، والذي ينعكس سلباً في استغلال وقت العمل أثناء عملية الصيانة، وقصر عمر الجهاز المصان.
- الاعتماد الكلي على عمل محددين من ذوي الخبرة في تنفيذ الأعمال، بسبب هدر كبير في استغلال وقت العمل والأيدي العاملة معهم، مما أدى في نهاية الأمر أيضاً إلى ظهور البطالة المقنعة.⁽¹⁾

الوقت والتكلفة من العوامل المهمة في نجاح المشاريع، وأن أساليب جدولة المشروع بيرت والمسار الحرج (PERT, CPM)، يجهزنا بمعلومات مفيدة في التحليل والسيطرة على

(1) محمد عاصي أحمد: قاسم محمد مظلوم، طالب هاني الخفاجي: قياس الوقت كأسلوب لغرض استغلال الأيدي العاملة في الأعمال اللانمطية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، مجلد 02، عدد 09، 2008، ص ص 49 - 71.

شبكة أعمال المشاريع، بهدف تحقيق الوقت الأمثل لإنهاء المشروع في ظل الموارد والإمكانيات المتاحة وبأقل تكاليف ممكنة، وفي نظر الباحث "تجيب عبد المجيد نجم" المشكلة تكمن في تقدير الوقت واستغلال المواد المتاحة، ممّا دفعه إلى دراستها مستخدماً أسلوب (PERT, CPM) في إعداد وجدولة المشروع والرقابة على التنفيذ، وقد تستفيد المديرية منها في مشاريعها الاستراتيجية، إذ يهدف من خلال بحثه هذا إلى:

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين عمليات الأداء.
- التنسيق بين الأنشطة بشكل يضمن تقليل وقت إنجاز المشروع إلى أقل وقت ممكن وبتكلفة مناسبة.
- وضع قاعدة استراتيجية تساعد الشركة المنفذة وغيرها في وضع الأسس العلمية الرصينة في حسابها، عند شروعاتها في تنفيذ مشاريع مستقبلية.
- عينة الدراسة كانت مديرية مصنع القطن بمدينة كركوك العراقية، وهي إحدى المديريات التابعة إلى الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة.
- كما توصل الباحث إلى:

- وجود فرق واضح بين وقت المسار والوقت الفعلي للإنجاز وقد بلغ المقدار (48) يوم، وهذا نتيجة للافتقار في استخدام أساليب بحوث العمليات.
- الإسراف والهدر في استخدام الموارد في المشروع، والتي تشكل خسارة نتيجة الاعتماد على الخبرة الشخصية وعلى التجارب السابقة دون الاعتماد على الطرق العلمية، خاصة في التخطيط وإعداد الجدولة.
- ضعف المتابعة، وعدم معالجة الانحرافات في أوقاتها المحددة، مما أدى إلى تأخر عمل الشركة المنفذة في إتمام المشروع في الوقت المحدد.
- عدم فاعلية إدارة المشروع، وخاصة في تحديد مسؤوليات التنفيذ بشكل واضح مما أدى إلى حدوث نوع من الإرباك والازدواجية، والتداخل في إدارة العمل المنفذ.

- الافتقار الواضح لنظام تقارير تقدم الإنجاز أدى إلى عدم إنجاز المشروع في الوقت المحدد.⁽¹⁾

نظرا لأهمية الجامعة، وأهمية موقع العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية وأهمية الوقت لديهم، إذ يعد من أهم عوامل نجاحهم هو إجادتهم لإدارة وقتهم بشكل جيد والعمل من خلال التوازن في توزيع الوقت الرسمي للدوام وتغليب بعض الأعمال على البعض الآخر. من هنا جاء البحث استجابة لما سبق من أهمية إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة في الجامعات الفلسطينية، حيث انطلق "رفيق حلمي آغا" من سؤال مركزي مفاده ما هو واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟.

كما صاغ الباحث جملة من الفرضيات هي كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت، تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) للعاملين في الجامعات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت، تعزى لتدريب العاملين في الجامعات في مجال إدارة الوقت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومتغيرات: نظرة العاملين في الإدارة تجاه الوقت ومضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط، ومضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم ومضيعات الوقت المتعلقة بصنع القرارات ومصنعات الوقت المتعلقة بالرقابة.

(1) نجيب عبد المجيد نجم: استراتيجية أساليب جدولة المشروع، (بيروت والمسار الحرج) في المفاضلة بين الوقت والتكلفة لإنجاز المشاريع، المعهد التقني الحويجة، بغداد (العراق)، العدد: 02، 2012، ص ص 93 - 105.

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، تكونت عينة البحث من: 126 فرداً من الإدارة العليا للجامعات الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى).

أظهرت نتائج البحث المتاحة باختبار الفرضيات ما يلي:

- تحققت جميع فرضيات الدراسة الأولى والثانية، أما الثالثة فتوجد بالتحديد علاقة طردية بين إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم وصنع القرارات، والمتعلقة أيضاً بالرقابة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون.⁽¹⁾

يعد موضوع التغيير التكنولوجي من الموضوعات البالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات الصناعية في وقتنا الحاضر، حيث أنّ نجاح هذه المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على توظيف التطور المستمر في تكنولوجيا الإنتاج، الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات وضع خطط لاستغلال الوقت الضائع، لتحسين الإنتاج وفقاً لتغيرات التكنولوجيا ونتيجة لهذا، ارتأى "علي كريم الخفاجي 2007" بدراسة موضوع استغلال الوقت الضائع لتحسين الإنتاج وفقاً لتغيرات التكنولوجيا في واحدة من المصانع المهمة لإنتاج الماء المقطر الواقع في محافظة كربلاء، انطلق من فرضيتين وهما:

- أنّ إحداث التغيرات المطلوبة في مجرى وطبيعة كمية الهواء الضاغط، تؤدي إلى زيادة حركة الماكينة الخاصة بذلك، ممّا يؤدي إلى زيادة في سرعة الإنتاج وهذا هو التغيير التكنولوجي.

(1) رفيق حلمي الأغا: واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية، دراسة لآراء العاملين في إدارة جامعات قطاع غزة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السنتصرية، العراق، العدد 95، المجلد 31، 2009، ص ص 403 - 441.

- إنَّ إحداث التغيرات المطلوبة في مجرى وطبيعة العمليات الإنتاجية، باعتماد مقاييس علمية رصينة ومحسوبة أو بعض عناصرها، يؤدي إلى توفير وقتا إضافيا يمكن استغلاله والاستفادة منه في العملية الإنتاجية.

استخدم الباحث جمع المعلومات المقابلة بالتحديد مع المدراء والمسؤولين، وتوصل الباحث إلى نتائج هي كالآتي:

- تم حساب الوقت الضائع في العملية الإنتاجية الذي بلغت مدته 03 ساعات.
- لقد وجد أنَّ هناك زيادة إنتاجية قد طرأت على كمية الإنتاج، نتيجة استثمار الوقت من خلال إحداث تغيير بمستويات الضغط، التي يتم التعامل على ضوئها في المعمل.
- أوضح البحث أنَّ إدارة المصنع لا تعير أهمية كبيرة لعامل الوقت رغم أهميته وهذا ما يقلل من فاعلية وكفاءة المصنع.⁽¹⁾

تتزايد أهمية مهارة إدارة الوقت لدى المدراء المهنيين في المجتمع المعاصر، وذلك نظرا لتعدد وتشابك المسؤوليات الإدارية والمهنية الملقاة على عاتقهم، فمهارة إدارة الوقت تمكنهم من استثمار كل دقيقة في وقت عملهم لرفع الإنتاجية، كما أنَّها تعتبر من المحركات الأساسية، التي تساعد المدراء في التقدم المهني، وتحديد أولويات واجباتهم لتحقيق العديد من الإنجازات، وأداء واجباتهم بطريقة أكثر جودة وفاعلية لتحقيق النجاح والتميز المهني. وفي هذا الصدد جاءت دراسة "خالد بن سعود الشريف" تجيب على جملة من التساؤلات:

- ما هي أهمية إدارة الوقت كأسلوب إداري للمدراء المهنيين بالمؤسسات الاجتماعية وغيرها؟.

(1) علي كريم الخفاجي، حيدر ناظم عزيز: استغلال الوقت الضائع لتحسين الإنتاج وفقا للتغيرات التكنولوجية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، العدد02، المجلد18، 2010، ص ص 323 - 342.

- ما هي المحددات التي تشكل صعوبات ومعوقات، تحول دون عملية إدارة الوقت بكفاءة وفعالية لدى المدراء المهنيين في المؤسسات الاجتماعية وغيرها؟.

- ما هي المقترحات التي يمكن طرحها لمساعدة المدراء المهنيين بالمؤسسات الاجتماعية، للاستفادة من الوقت وإدارته في إنجاز مهامهم المهنية؟.

اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي التحليلي، كما كان من أهم نتائج البحث التوصل إلى مقترحات للتفاعل مع الصعوبات التي تواجه المدراء المهنيين في إدارة الوقت، لمساعدة المدراء في التقدم المهني وتحديد أولويات واجباتهم لتحقيق العديد من الإنجازات المهنية، والوظيفية، والحياتية بصفة عامة.

إن نجد من بين الصعوبات والمعوقات التي تواجه المدراء المهنيين في إدارة الوقت هي صعوبات متعلقة بالأمور الطارئة غير المتوقعة وبالمقطعات الهاتفية، والناجمة عن غياب التخطيط، بالإضافة إلى صعوبات متعلقة بالزيارات المفاجئة، وكثرة أداء الأعمال في وقت واحد، والصعوبات الناتجة عن غياب التفويض، وعن انعدام التنظيم والفوضى الشخصية، وعن انعدام الانضباط الذاتي وأخرى ناتجة عن التأجيل والتسويق، ومعوقات متعلقة بالاجتماعات واللقاءات، وأيضاً بالأعمال المكتبية، وبفريق العمل داخل المؤسسة.⁽¹⁾

إن العامل الفعال هو الذي يستطيع أن يجعل الوقت يعمل لصالحه، وهو الذي يعمل بطريقة أذكى لا بجهد أكبر، وهو الذي يضع أهدافه ويحدد أولوياته بحيث يحقق وقته كفاءة وفعالية، وللوصول إلى مدى تأثير إدارة الوقت على أداء العاملين، نجد دراسة "محمد إبراهيم" تهدف إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، واكتشاف أساليب

(1) خالد بن سعود الشريف: محددات الوقت لدى المدراء المهنيين دراسة في إطار الخدمة الاجتماعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، السعودية، العدد 01، المجلد 03، 2011، ص ص 119 - 172.

جديدة في إدارتهم لوقتهم باعتباره موردا مهما، بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بفلسطين.

انطلق الباحث من فرضيات عدمية لبحثه وهي:

- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية، بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الوقت وأداء العاملين.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين، تعزى لنوع المؤسسة.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة الوقت، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معوقات إدارة الوقت، تعزى لنوع المؤسسة.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لمأتمته للبحث، إلى جانب المنهج التحليلي المقارن، وكانت عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية، وعددها 363 مفردة.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي كالاتي:

- رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل، أي أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية، بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
- رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل، إذ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية، بين معوقات الوقت وأداء العاملين.
- تقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

- قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل، ليست هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة وقت العاملين، تعزى لنوع المؤسسة.
- قبول الفرض العدمي، بمعنى لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل، أي توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت، تعزى لنوع المؤسسة، ولصالح القطاع الخاص.⁽¹⁾

إدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط، ولكي تفهم إدارة الوقت وتقوم بتطبيق أسسها ومبادئها، يجب أن تعرف المشاكل التي تقابلك عند محاولة الاستفادة من الوقت بطريقة سليمة، وبناءً على ذلك تستطيع أن تزيد فاعليتك وكفاءتك في الإدارة السليمة للوقت، والوقت هو أخذ الموارد المتاحة للمسؤول لتحقيق أهداف العمل، وتقاس فعالية هذا الوقت بمدى كفاءة المسؤول في الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف، مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور ومزايا نقدية، من خلال ما تقدم وجب الاهتمام بأهم مورد وهو الوقت.

وبالتالي كان لابد من وقفة توضح لنا كيف ندير وقتنا بفعالية، ففي هذا البحث يعرض لنا "خالد سليمان" فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية، ولذلك نحاول دراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما فاعلية إدارة الوقت، من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية الأردنية؟

(1) محمود إبراهيم سعيد ملحم: دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بفلسطين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الدكتوراه، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة مصر، 2010، ص ص

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في استجابات عينة الدراسة، تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، الجامعة).

اقتصرت الدراسة على معرفة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظرهم، والعاملين في الجامعات الأردنية، والهاشمية واليرموك، وذلك في العام الدراسي 2007-2008، حيث قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، قدرت بـ 167 مفردة.

اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتوصل الباحث إلى:

- درجة فاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الرسمية الأردنية على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، ضمن درجة فاعلية متوسطة وبمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 1.01.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 على مجالي الأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت، والاستخدام الفعال لأساليب إدارة الوقت، تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة على مجال من مجالات الأداة تعزى لمتغير الجامعة.⁽¹⁾

إنّ الكفاءة والفاعلية مطلبان رئيسيان في الإدارة، وهما من تعاليم الدين الإسلامي فالمسلم يجب أن يمارس الإدارة الجيدة في جميع شؤون حياته الدينية والدنيوية، والحقيقة أنّ

(1) خالد سليمان المومني: فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 04، 2005، ص ص 135-154.

جميع تعاليم الدين الإسلامي توجه المسلم وتحتة على حسن ممارسة هذه التعاليم وتطبيقها في صورها المعنوية بمعزل عن تعاليم الدين، ويعد الوقت من بين أحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال، إذ يعد أكثر أهمية، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بمهارة وإيجابية، استطاع أن يستثمره في تحقيق أقصى عائد ممكن من الموارد الأخرى ونجد في هذا الصدد دراسة "خالد الجريسي" بعنوان إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري دراسة أجريت بالقطاع الصناعي الخاص داخل مدينة الرياض، يريد من خلالها معرفة: ما هي نظرة المدير السعودي بالقطاع الصناعي الخاص لقيمة الوقت؟.

- ما مدى فعالية المدير السعودي في استخدامه واستثماره لوقت عمله؟
 - ما هي الأدوات والوسائل، التي يعتمد عليها المدير السعودي في تنظيم وقت عمله وإدارته؟
 - هل توجد أي علاقات ارتباط، بين متغيرات قيمة الوقت من وجهة نظر المدير السعودي بالقطاع الخاص، وعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- بنيت نتائج الدراسة أن:
- اتجاهات وآراء معظم المديرين في عينة الدراسة، تبرز أهمية الوقت بصفته موردا مهما يجب استثماره في العمل.
 - أهم أنواع مضيعات وقت المدير السعودي، هي مضيعات مرتفعة جدا، ومضيعات ذات أهمية مرتفعة، ومضيعات ذات أهمية متوسطة، ومضيعات ذات أهمية منخفضة.
 - حرص المدير السعودي في القطاع الصناعي الخاص على إدارة وقته بفعالية.
 - بالنسبة للخصائص الشخصية ومدى تأثيرها على نظرة المدير السعودي للوقت، لم تثبت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية، تبين قيمة الوقت من وجهة نظر المدير السعودي وحالته الاجتماعية، في حين أثبتت وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين عمر المدير السعودي ونظرته للوقت، وتعني أنه كلما زاد عمر

المدير، زاد اعتبار قيمة الوقت لديه، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل العلمي للمدير السعودي ونظرته للوقت، وهذا يعني أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمدير، زاد اعتبار قيمة الوقت لديه.

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين قيمة الوقت من وجهة نظر المدير السعودي في القطاع الصناعي الخاص، ومدى اعتماده على وسائل تنظيم إدارة الوقت.

- أهم الوسائل والأساليب التي يراها المدير السعودي من وجهة نظره مهمة لتنظيم الوقت، فظهرت آلة تصوير المستندات، وجهاز الفاكس، وجهاز الماسح الضوئي والهاتف ذي المسجل الصوتي.⁽¹⁾

يتناول الجزء المعملّي من دراسة "محمد أمين شحادة"، استقراء لواقع المسلمين في تعاملهم مع الوقت، وحتى تكون الدراسة نافعة وشاملة، لم يتوقف على عيّنة صغيرة من المسلمين في مكان واحد وضمن مواصفات خاصة، كالطلاب المسلمين في أمريكا مثلاً، بل هدفت لأن تجمع فئات متنوعة من المجتمع: رجالاً ونساءً، شبانا وشيوخاً، من عدة أقطار جغرافية، ممّا يجعل هذه الدراسة واسعة كما، وعميقة مادة.

الدراسة إحصائية تحليلية استخدمت استبياناً مكتوباً، وهذه الأسئلة تهدف إلى استقراء واقع المسلمين اليوم في نظرهم للوقت، ومدى استخدامهم لمهارات إدارته، بلغ مجموع العيّنة الإحصائية التي استخدمت في الدراسة 4105 فرداً من المسلمين البالغ أعمارهم 18 عاماً فما فوق، موزعة على 41 بلداً.

تهدف الدراسة الإحصائية إلى استقراء واقع المسلمين في نظرهم للوقت، وكيفية تعاملهم معه، كما تهدف إلى مقارنة المعطيات، حسب خلفيات المشاركين من حيث

(1) خالد عبد الرحمن الجريسي: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، دراسة تطبيقية لإدارة الوقت في القطاع الصناعي الخاص بالمملكة العربية السعودية، مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع والإعلان، الرياض، السعودية، 2001، ص ص 181 - 200.

التحصيل العلمي، والعمر، والجنس، وبلد الإقامة، إضافة إلى تحليل مختلف معطيات الدراسة وعلاقة بعضها ببعض.

وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى :

- اقرّر 47% من العيّنة الإحصائية الممثلة للمسلمين، أنّ وقتهم يذهب سدى دون اغتنامه بشكل سليم، وارتفعت هذه النسبة إلى 49% للنساء، بينما بلغت 45% للرجال، وهذه النتيجة تشير إلى إدراك هذه النسبة منهم، ووجود خلل في المحافظة على وقتهم، لكن نسبة المضيعين فعلا لأوقاتهم أكبر من ذلك بكثير.
- تبين لنا ممّا ذكرته العيّنة المشاركة، أن أعظم ثلاثة أسباب لضياع الوقت هي الشبكة الاجتماعية، وضعف التخطيط والفوضى، ممّا يشير إلى أنّ على المدربين والمربين أن تكون معالجتهم لتفعيل عطاء الفرد المسلم، من خلال توجيهه نحو الاستخدام الأحكم للوسائل الإعلامية، وخاصة التلفاز والانترنت وتعليمه مهارات التخطيط والتنظيم، وحسن إدارة نشاطاته وأعماله.
- تشكل كثرة النشاطات الاجتماعية كالزيارات المتبادلة، وكثرة اللقاءات، وكذلك ضعف التكنولوجيا، والفوضى، وتعقيد الإجراءات الرسمية، أسبابا إضافية خاصة بالمسلمين في العالم الثالث، في مقابل تلك الأسباب العالمية الأكثر انتشارا بالشبكة الإعلامية، وضعف التخطيط والتسويق.
- تختلف أسباب ضياع الوقت بين بلد وآخر حسب البيئة والتقاليد الاجتماعية ممّا يستدعي أن يعالج المختصون تلك الأسباب الخاصة معالجة اجتماعية سلوكية تتناول جذورها، ممّا يتطلب تظافر الجهود المختلفة، بغية تغيير بعض

السلوكيات والعادات الاجتماعية التي تنهب أوقات المسلمين، لتصبح أيامهم فارغة من أعمال هادفة إلا القليل منها.⁽¹⁾

في الواقع أنّ هناك عدة أسباب أدت إلى تزايد الاهتمام بدراسة الوقت، لعل أهمها تضخم المؤسسات والمنظمات الحديثة، حيث أصبح المجتمع كما هو معروف مجتمع المنظمات، ولعل أبرز تلك المؤسسات هي التربوية والتعليمية منها، وها هي واحدة من الذين اهتموا بدراسة الوقت "سهيلة محسن"، إذ تهدف في دراستها التعرف على العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي في مجال الإدارة المدرسية والمعلمين، كما يدركها مديري مدارس التعليم الإعدادي والثانوي بشعبة درنة، انطلقت الباحثة من جملة من التساؤلات:

- ما العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي، التي تواجه مديري مدارس التعليم الإعدادي والثانوي بشعبة درنة، والتي تتعلق بالإدارة نفسها؟
- ما العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي بالنسبة للمعلمين والتي تواجه مديري مدارس التعليم الإعدادي والثانوي بشعبة درنة، ووفقاً لمدرّكاتهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين مدرّكات مديري مدارس التعليم الإعدادي والثانوي في العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت، تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية؟.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة وتحليلها، كما اقتصرَت هذه الدراسة على مديري مدارس التعليم الإعدادي

(1) محمد أمين شحادة: إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، السعودية، ط1، 2005، ص ص 464

والثانوي المشاركين في الدورة التدريبية أثناء الخدمة، لرفع الكفاءة في ثانوية أسماء للبنات في النصف الثاني من العام الدراسي 2009: 2010، وقد بلغ عددهم 60 مدير.

كانت نتائج الدراسة ما يلي:

- جميع العوامل المؤدية إلى الهدر والتي تتعلق بالإدارة المدرسية والمعلمين موجودة فعلاً داخل مدارس التعليم الإعدادي والثانوي، وفقاً لمدرجات مديري مدارس أفراد عينة الدراسة.
- جميع المتوسط الحسابي بين 3.1 و 1.4 للعوامل التي تتعلق بالإدارة المدرسية وتراوح المتوسط الحسابي بين 3.8 و 1.8 للعوامل التي تتعلق بالمعلمين وبالجمل، فقد تراوحت معدلات حدوث هذه العوامل بين درجة عالية، ودرجة متوسطة، ودرجة منخفضة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مدرجات مديري مدارس التعليم الإعدادي والثانوي في العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت، تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.
- وفي ضوء نتائج الدراسة، قدمت العديد من التوصيات والمقترحات الضرورية للحد من تأثير العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي في مدارس التعليم والإعدادي والثانوي.⁽¹⁾

تاريخياً هناك جهود محتشمة تطرقت لموضوع وقت العمل، وذلك لارتباطه بديناميكيا اجتماعية تحمل تناقضات ومفارقات متعددة. فالحد من ضغوط وقت العمل كان مع النظرية الفورية، كما يصرح الباحثان: "Paul et Jacques" في ورقة بحثية لهما مقدمة في ملتقى حول سوسيولوجيا العمل المعقد في بولونيا، والذي كان تحت عنوان: "Le temps: Statut, et condition de travail" "الوقت، وضعية وحالة العمال وظروف العمل".

(1) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي كما يدركها مديري مدارس شعبية درنة المجلة التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، العدد: 08، 2006، ص ص 01 - 24.

يهدف الباحثان من هذه الورقة البحثية، إلى معرفة أهم ضغوط وقت العمل، التي تواجه الإطارات أو المديرين التنفيذيين في المؤسسات الرائدة الفرنسية، على اعتبار أن معظم الدراسات رغم قلتها، كانت تحاول ربط متغير الوقت مع مختلف الفئات المهنية.

تم استخدام الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات، من عينة قدرت بـ 100 مفردة على 04 مؤسسات فرنسية، التي كانت معيّنة باتفاقية 1997 وفقا لقانون Robien و 1998 وفقا لقانون Aubry.

وبناءً على نتائج أولية لدراسة استطلاعية، خلص الباحثان إلى أن أهم ضغوط وتحديات وقت العمل لدى الإطارات (وكما أسموها بالمؤجرين الأوفياء) (Les salariat de confiance)، يمكن إجمالها في:

- هناك تغير في مفهوم وقت العمل لدى الإطارات عن وقت العمل الفوري، الذي كان المحرك الرئيسي لأداء المنظمات، ظهر الوقت الإنتاجي المرتبط بعملية التعلم والتدريب والاتصال الاجتماعي، والذي له أثر مباشر على العمل.
- يلعب موضوع وقت العمل، عامل مهم في زعزعة وعدم استقرار فئة الإطارات الفرنسية.
- توفر الوقت بشكل كبير، يعكس أحكاما ذاتية أوسع حول العمل والولاء للمؤسسة.
- أهم الضغوط التي تواجه فئة الإطارات لخفض السيطرة على وقت العمل، هو عبء العمل، في حين نجد هذا الأخير ينخفض لدى الفئات المهنية الأخرى.
- ضرورة إعادة توزيع الوقت بشكل متساوي للإطارات والفئات المهنية الأخرى.
- في الواقع وفي ظل عدم وجود تعديل وقت العمل وإعادة تقسيمه ليتماشى مع الأهداف والوسائل، فإنّ القلق الوظيفي أهم ضغوط وقت العمل.
- رغم الأنشطة المعقدة التي يقوم بها الإطارات (متعددة ومتداخلة)، فإنّ وقت العمل وكيفية استغلاله بشكل أكبر تحدي لدى الإطارات.

- ضرورة خفض وقت العمل من 35 ساعة في الأسبوع، إلى 30 ساعة كأقصى تقدير.

- المراقبة مقتصر على الحضور فقط.⁽¹⁾

تطلق رسالة "ميشال ارنست ستاهلي Michèle Ernest Stahli" من التشكيك في استقلالية العمال، الناتجة عن المرونة في وقت العمل (ساعات العمل الإضافية) وكيف يعيش العامل بين أعباء التنظيم وحياته الشخصية، فالمرونة تقتضي وضع قواعد إجرائية وترك مساحة ضعيفة للحياة الشخصية، والهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على شكل من أشكال وقت العمل (ساعات العمل الإضافية)، وكيف يتم التعامل مع القيود أو مضيعات الوقت (بين الحياة المهنية والحياة الشخصية).

ينطلق الباحث من سؤال مركزي استلهمه أساسا في نقاش اجتماعي بسويسرا، وقاده إلى التساؤل عن إمكانية الاستقلالية من وقت العمل وهو: هل يشكل وقت العمل (الساعات الإضافية) عنصر اختيار أو عامل ضغط بالنسبة للعامل في مؤسسات سويسرا؟ فالعمال باعتبارهم أفراد في المجتمع، يقتضي إدارة وقتهم الخاص قبل وقتهم المهني.

كانت فرضيات الدراسة كالاتي:

- إنّ المرونة في وقت العمل، تركز على قدرات وسلوكيات العامل.
- كلما كان العامل قادر على ممارسة سلوكيات ومهارات، كلما كان وقت العمل مرنا.
- مرونة وقت العمل تعتمد بدرجة كبيرة على الاعتماد على الجداول الزمنية.
- الأنشطة وكيفية ترتيبها، هي من تجعل وقت العمل مرنا.

(1) Paul Bouffartigue, Jacque Baiteiller: **Le temps de travail des cadres et sa réduction** : quelques questions, 17èmes journées de sociologie du travail, temps, statuts et conditions de travail, Bologne, 17-18-19, juin, 1999, Publier par laboratoire (L.E.S.T) université de Provence, France 2 janvier, 2006, pp.01-25.

- كيفية استخدام الإجراءات والقواعد، هي من تحد من فعالية العمال ليكونوا مرنين في عملهم.
 - الحالة النفسية للعامل، هي من تجعله يتقيد بهذه الإجراءات في مرونة وقت عمله.
 - القواعد والإجراءات هي نتائج لأطراف فاعلة، وهي التي تحتم على الأفراد التمسك بها في مرونة وقت عملهم أم لا.
 - التعامل مع الأنشطة يختلف باختلاف الفاعلين.
 - درجة ونمط الفعالية في التعامل مع وقت العمل، تختلف وتعتمد على نموذج معين في العمل.
- اختار الباحث دراسة حالة بمؤسسة البريد بسويسرا، وقد أخذ الباحث عينة قدرت بـ 600 عامل، استخدم الباحث كل من الملاحظة بالمشاركة والمقابلة (مع 45 عامل) والاستمارة (التي وزعت على 600 عامل) كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، كما استخدم العديد من الأساليب الإحصائية.
- توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- معظم مضيعات الوقت التي تواجه العمال، كانت متعلقة بالتنظيم وليس بالبيئة الخارجية.
 - ما بين 41.6% و 42.2% من عينة الدراسة، صرحوا بأنهم لا يشعرون بالاستقلالية خلال ساعات العمل الإضافية.
 - 53.5% صرحوا بأن ساعات العمل الإضافية خلال نهاية الأسبوع، هي الأكثر استقلالية.
 - 36.7% صرحوا بأن ساعات العمل المسائية، هي الأكثر حرية.
 - 9.7% من عينة الدراسة أقرروا بأن ساعات العمل الليلية، هي الأكثر حرية.

- فئة الإطارات هي أكبر فئة تسير على وقت العمل، وهي من تطالب بتخفيض والتقليل من ساعات العمل الإضافية.
- أبعاد وقت العمل لدى الفاعلين هما: وقت العمل الفعلي، ووقت العمل الإنتاجي.
- الاستراتيجيات التي يقدمها العمال للسيطرة على الوقت هي: تخطيط الوقت عن طريق تحديد الأهداف والأولويات، وتنظيم الوقت، وتحسين بيئة العمل.
- هناك اعتماد بدرجة كبيرة على الجداول، خاصة لدى الإطارات.⁽¹⁾

على الرغم من أنّ أدبيات الإدارة من كتب ومقالات وندوات التي تناولت موضوع إدارة الوقت، تستخلص أنّ الانخراط في سلوكيات إدارة الوقت، يؤدي إلى زيادة الرضا والأداء الوظيفي وتقليل التوترات، لكن واقعا غير موجود هذا المعطى النظري، وللتأكد من ذلك قامت الباحثة والأستاذة بالجامعة الأمريكية "Therese Hiff Macan" باختيار نموذج عملي لإدارة الوقت، فكانت دراستها بعنوان "Time management: test of a process" أما سؤالها المركزي فكان: هل هناك علاقة بين التدريب على سلوكيات إدارة الوقت، وزيادة الرضا، والأداء الوظيفي؟.

إنّ سوء استغلال الوقت يؤثر على ضغوط العمل ومن ثم أدائهم، وذلك من خلال آثار التدريب على سلوكيات إدارة الوقت، السيطرة على الوقت، الإجهاد (مرتبط بالعمل وله أثر على صحة العامل)، والرضا الوظيفي، والأداء.

عملية التدريب ودورها في أسباب سلوكيات إدارة الوقت، فيقوم الأفراد بتحديد احتياجاتهم ورغباتهم، ثم ترتيبها من حيث الأهمية.

لتطوير مقياس إدارة الوقت ثلاثة عوامل:

- تحديد الأهداف والأولويات.

- إعداد قوائم العمل.

(1) Michèle Ernst Stahl : **La flexibilité du temps de travail** : entre autonomie et contraintes, une étude des cas en Suisse, thèse de doctorat en sociologie, université de Marne-la-Vallée, France, 19 novembre, 2003, p p 01-599.

- تفضيل التنظيم.

علاقات سلوكيات إدارة الوقت، وتصور ساعات العمل الإضافية.

- إن الذين يدركون أنهم يسيطرون على وقتهم، يكونون أقل إحباط وتوترا واستجابة لوظيفتهم.

- تقييم سلوكيات إدارة الوقت.

بغية اختبار النموذج الذي قدمته الباحثة، كان من الضروري وجود مقاييس إحصائية لسلوكيات إدارة الوقت، واستخدمت عبارات مثل: هل غالبا ما تشعر بأن حياتك بلا هدف؟ ومقياس منظور المستقبل، يقيس أفكار الشخص ومشاعره حول الأحداث المستقبلية مثل: مستقبلي سيكون ممتعا للغاية.

- مقياس سلوك إدارة الوقت: أداة تقرير ذاتي لقياس مدى استخدام الأفراد لسلوكيات إدارة الوقت المختلفة في أعمالهم.

- الدراسة الأولى: محاولة لاختبار نموذج عملية إدارة الوقت.

- الدراسة الثانية: تم جمع تقارير المبحوثين وردودهم من قبل المشرفين، وزملاء العمل والأقارب أو الأصدقاء، لفحص واختبار صحة المقياس.

الاختيار تم باستخدام عينة من الطلبة، جمعت الباحثة البيانات من موظفين في مؤسستين تقعان في منطقة حضرية، الأولى وكالة الخدمات الاجتماعية العامة، والثانية منظمة نظام التصحيحات بكولومبيا.

تم استخدام أداة الاستمارة في جميع البيانات، حيث قامت الباحثة بتوزيع 353 استمارة عشوائيا على المؤسسة الأولى، وتم تحقيق معدل استجابة بنسبة 51% (177 مفردة) أين تم سحب 5 استمارات بسبب فقدان البيانات، في حين تم توزيع 600 استمارة عشوائيا على المؤسسة الثانية، وكان معدل الاستجابة 31% أي حوالي 56% (176 إناث) ومتوسط أعمارهن 37 سنة، وكان أكثر من نصف المستجوبين أمريكيين 54% و33% أمريكيين من أصل إفريقي، و9% من أصل إسباني، و4% آسيويين وهنود.

واشتملت أسئلة الاستمارة على عدة محاور من بينها:

- محور حول نشاطات العمال، واحتياجاتهم المحتملة لبرامج التدريب المستقبلية
- المقياس يشمل على 33 بند: (تحديد الأولويات، التنظيم، الجدولة).
- أشعر بالسيطرة على وقتي.
- أجد صعوبة في الحفاظ على جدول زمني، لأن الآخرين يقاطعونني كثيرا عن عملي.
- يجب قضاء كثير من الوقت على المهام غير الهامة.
- أجد نفسي مماطلا عن المهام التي لا أحب، ولكن يجب أن يتم ذلك.
- وقد كان مقياس التوتر في هذه العينة هو 0.84 و 0.72 على التوالي، كما استخدم مقياس الرضا الوظيفي، وكان معامل ألفا لهذا المقياس 0.75.
- وقد كانت النتائج المتوصل إليها هي كالاتي:
- لا يوجد فروق ديمغرافية بين المبحوثين.
- تحديد الأهداف وتحديد الأولويات (معامل التطابق 0.94).
- الجدولة والتخطيط 0.87.
- تفضيل المنظمة 0.83.
- قيمة العتبة 0.29.
- تناسب هذا الاختيار مع عينة الدراسة، وقد أشار فحص معاملات المسار إلى أنه رغم أن سلوكيات إدارة الوقت فعالة إلى حد ما، فإن التدريب على إدارة الوقت لم يكن له تأثير يذكر على المبحوثين.
- يشير حجم معاملات المسار، أن التدريب على إدارة الوقت قد لا يفسر كثيرا من التباين المعلن عنه في السلوكيات، كذلك كان يجب أن يكون معظم التباين في سلوكيات إدارة الوقت قبل التدريب.

- يتعلم الأفراد مكونات وسلوكيات إدارة الوقت بطرق أخرى، إلى جانب برنامج رسمي للتدريب على إدارة الوقت.
- سلوكيات إدارة الوقت: تحديد الأهداف، تحدي الأولويات، تفضيل التنظيم، لها آثار جانبية إذا أعطت الأشخاص التصور بأنه لهم سيطرة مفرطة.
- وتتصور الباحثة بأنّ نوع البحوث التي ستجرى في المستقبل، حول إدارة الوقت: تشخيص العلاقة بين تصور التحكم في الوقت، الذي يحتفظ به الأشخاص الأحادي اللون (الذين يركزون في أعمالهم على نشاط واحد، عكس الأشخاص متعددي الألوان اللذين يقومون بأكثر من نشاط في وقت واحد)، وأدائهم الوظيفي.
- المبحوثون الذين يسيطرون على أوقاتهم، تكون درجة التوتر النفسي والجسدي ضعيفة مقارنة بغيرهم.⁽¹⁾

(1) Therese Hiff Macan: **Time management**, test of a process model, journal of applied psychology, university of Musouri (Colombia), vol79, N3,1994, pp 381-391.

خلاصة:

بعد استعراضنا لجملة من الدراسات السابقة، وفقا لمحاور وأبعاد موضوع الدراسة حيث ضم كل بعد مجموعة من الدراسات، التي تناولت هذا البعد كموضوع أساسي لها، كما قمنا باستعراض بعض الدراسات حول موضوع إدارة الوقت في شكله العام، وقد ساهمت هذه الدراسات وساعدتنا في موضوع بحثنا، من خلال تحديد وصياغة الإطار النظري للبحث، مع التركيز على المفاهيم الأساسية التي تستوجب تسليط الضوء عليها في دراستنا هذه، إضافة إلى منهجية الدراسة الميدانية، وأدوات جمع البيانات، وطريقة التعامل مع المعطيات المحصل عليها من الميدان، وتحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها مع نتائج دراستنا الراهنة.

وتتميز دراستنا الراهنة عن الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذا الفصل، في أننا ومن خلال بحثنا لموضوع إدارة الوقت وممارساته في المؤسسة الجزائرية، حاولنا بالدراسة والتناول، معرفة مجموعة من العمليات والعناصر المكونة لإدارة الوقت، والتي تتصف فيما بينها بصفة الاعتمادية، أي العملية اللاحقة تعتمد على السابقة أو نجاح العملية اللاحقة يعتمد على ضرورة نجاح العملية الأولى، فلا يمكن تصور مؤسسة تتجح في تنظيم وقت العمل، وفشلت في عملية التخطيط، لنستنتج في الأخير مواصفات وممارسات إدارة الوقت في المؤسسات وفي بيئات مختلفة من خلالها، وظائفها، وعملياتها الأساسية، التي شكلت المتغيرات الفرعية والأساسية لهذه الدراسة.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً- مجالات الدراسة

ثانياً – متغيرات الفروض

ثالثاً- المنهج المستخدم في الدراسة

رابعاً- أدوات جمع المعطيات

خامساً- عيّنة الدراسة وخصائصها

خلاصة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الأطر المعرفية والنظرية، للمتغير الإرتكازي للدراسة - إدارة الوقت - نتناول في هذا الفصل، الإجراءات المنهجية للبحث؛ أين نحاول الربط بين الجانب النظري والميداني لموضوع الدراسة، حيث نتطرق إلى جملة من العناصر التي تشمل كل من: مجالات الدراسة، متغيرات الفروض، المنهج المستخدم، الأدوات المستعملة في جمع المعطيات، عينة البحث وخصائصها.

وتأتي هذه المحاولة من أجل معرفة الصدق الإمبريقي للتساؤلات والفرضيات المطروحة في بداية البحث.

أولاً- مجالات الدراسة:

تحتل مجالات الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث والدراسات الاجتماعية، وتعد ركيزة أساسية فيها، فهي تمكن الباحث من معرفة وجهته؛ المكان المخصص لإجراء الجانب الميداني للدراسة، وجميع الخصائص الموجودة ضمنه، لذلك نجدها -مجالات الدراسة- تنقسم إلى ثلاث مجالات هي: المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

1- المجال المكاني:

تم اختيار مجال الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا -المؤسسة المينائية بسكيكدة- (E.P.S) غير أن هذا الاختيار لم يكن اعتباطياً، ولكن مكانة المؤسسة ودورها في التنمية المحلية والوطنية، جعلنا نختارها لدراسة موضوعنا ميدانياً دون غيرها من المؤسسات، إضافة إلى بحثنا في مراحل سابقة - ليسانس وماجستير - حول نفس المتغير وبأبعاد مختلفة.

1-1 لمحة تاريخية لتطور ميناء سكيكدة :

يعود بناء ميناء سكيكدة إلى العصور القديمة -ما بين القرن السابع والثامن قبل الميلاد- فقد أسس القرطاجيون امبراطوريتهم، التي تمتد إلى غاية الحدود النوميديّة بشمال إفريقيا حيث أن خليج النوميديين ساعد على تأسيس تجارة السلع، وبتحطيم قرطاجة في 147 ق.م أسس الرومان مدينة روسيكادا المعروفة حالياً بسكيكدة.

وخلال فترة الاستعمار الفرنسي (1830-1962)، كان ميناء سكيكدة حتى نهاية 1839م عبارة عن مرفأ صغير، بني من أعمدة من الحديد الصلب حيث لا تستطيع السفن القيام بعملية التفريغ مباشرة على أرضيتها، بل تفرغ حمولتها على رمال شاطئ خليج سطورة المتواجد على بعد 3 كلم بالمرفأ، ثم تحمل هذه السلع على عربات مسطحة والتي توصلها إلى سكيكدة المدينة، وبعد تحول مدينة فيليب فيل Filipe ville لبلدية سنة 1948، ومع التطور الجديد طرحت إشكالية التحول المحلي، وكذا إمكانية بناء ميناء يلبي جميع متطلبات الحركة التجارية.

وبمقتضى المرسوم رقم 284/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982م أي في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، تأسست المؤسسة المينائية لسكيكدة، وأسندت لها المهام

التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة، والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشئت المؤسسة المينائية لسكيكدة، وهذه الوحدات هي:

▪ الديوان الوطني للموانئ "ONP"

▪ الشركة الوطنية للشحن والتفريغ SONAMA

▪ الشركة الوطنية لشحن البواخر CNAN/REMORQUAGE

وبعد إعادة الهيكلة، أنشأت المؤسسة المينائية لسكيكدة برأس مال قدره 100.000.000 دج بتاريخ 1989/03/21 م.

تحصلت المؤسسة على استقلاليتها، وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم: 01/88 المؤرخ في 1988/01/12 م، ولقد تحولت إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 135.000.000 دج،

2-1 التعريف بالمؤسسة المينائية:

▪ التسمية: المؤسسة المينائية لسكيكدة "Entreprise portuaire de skikda" بالاختصار E.P.S

▪ المقر الاجتماعي للمؤسسة والشكل القانوني: طريق جزيرة الماعز، صندوق بريد رقم 65 سكيكدة 21000 الجزائر، مؤسسة عمومية اقتصادية، مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات.⁽¹⁾

▪ رقم الأعمال 2012 : 6.032.094.000 دج .

▪ عدد المستخدمين : 1858 عاملا سنة 2013 م .

▪ رأس مال المؤسسة : 3.500.000.000 دج .

▪ رقم الهاتف : 54-22-75/50-68-75-38(0) 213 +

▪ الموقع الإلكتروني: www.skikda.port.com

▪ البريد الإلكتروني: Epskikda@skikda-port.com

1-3 وظائف وأهداف المؤسسة المينائية سكيكدة : بعكس المؤسسة الإنتاجية، نجد أنّ

المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع، لإعادة بيعها على حالها ولكن لديها مخازن تستخدمها لتخزين الموارد واللوازم والمعدات، التي تستعملها لذاتها أو تستغل لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعهم كأمانة لدى المؤسسة، وبما أنّ غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية، فإنّ تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح، وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثلاث التالية :

▪ وظيفة الصيانة والتطور.

▪ وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها.

▪ وظيفة الشرطة المينائية.

وبالإضافة إلى هذه الوظائف، هناك وظيفتان هامتان هما:

- وظيفة التسيير.

- وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك.

و من أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة المينائية بسكيكدة نجد:

- شحن وتفريغ البضائع.

- القيام بعملية السحب البحري، الإرشاد البحري والتموين.

- تسيير واستغلال الأملاك العمومية.

- تنفيذ أعمال الصيانة، وتسيير المنشآت المينائية.

- القيام بوظائف الشرطة المينائية والأمن.

- الوقاية من حرائق المنشآت، والملاحة البحرية، وكذا التلوث البحري.

- الاستغلال الجيد لليد العاملة، وللمردود الجيد للاستثمارات البنية التحتية.

كما تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني، والسعي إلى تحقيق أرباح.
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط الميداني، خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف، وبأحسن التكاليف.
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية.
- تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمة، وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم.
- تنويع الخدمات وتحسين النوعية.
- تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن.
- العمل على تحديث الإمكانيات وتطوير الوسائل.

1-4 شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة:

يبيّن الهيكل التنظيمي للمؤسسة -كما هو مرفق في الملاحق- كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بصفة عامة، فالمؤسسة المينائية منظمة ومهيكلّة في مديرية عامة، و 8 مديريات مركزية وهي:

- مديرية قيادة الميناء.
- مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ.
- مديرية السحب.
- مديرية الأشغال.
- مديرية الصيانة.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية الإدارة العامة.
- مديرية الدراسات التسويق والاتصال.

❖ **المديرية العامة: "direction générale" (D.G):** تقوم هذه المديرية بتسيير وتوجيه وتنسيق، ومراقبة جميع نشاطات المؤسسة المينائية لسكيدة من خلال المديرية التي تسيرها

❖ **مديرية قيادة الميناء: (DC):** تضمن مجموع النشاطات والعمليات البحرية "القيادة والإرساء".

❖ **مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ (DEMA):**

مكلفة بكل عمليات نقل وتفريغ، وكذلك تخزين البضائع وتسليمها للزبائن، ووضع تحت تصرفهم الإمكانات المادية، وتسيير المجال العمومي، والقيام بمتابعة حركة السلع، بالإضافة إلى جمع المعلومات الإحصائية، وفوترة الخدمات المقدمة.

❖ **مديرية المالية والمحاسبة: (DFC):**

لها مهمة ضمان سير العمليات المالية ووضعية المحاسبة في المؤسسة.

❖ **مديرية السحب: (DR):**

تعتبر حديثة النشأة، يتمثل دورها في مساعدة السفن، وإرسائها أثناء الدخول والخروج.

❖ **مديرية الأشغال: (DT):**

مكلفة بالمحافظة على الأملاك، ومتابعة تنفيذ الأشغال الخاصة.

❖ **مديرية الصيانة: (DM):**

لها مهمة تأمين، حفظ وصيانة مجموع العتاد المنتج للمؤسسة والتموين، وتسيير المخزون.

❖ **مديرية الإدارة العامة: (DAG):**

وهي مكلفة بتسيير الموارد البشرية، القضايا القانونية والمنازعات، والقضايا العامة للمؤسسة، إلى جانب متابعة تنفيذ برنامج تكوين العاملين في المؤسسة وتدريبهم.

❖ **مديرية الدراسات، التسويق والاتصال و"الإعلام الآلي" (DEMI):**

وهي مكلفة بقيادة العمليات الخاصة بالدراسات، التسويق، الاتصال، ومراقبة التسيير والإعلام الآلي.

1-5 مكانة وإمكانيات المؤسسة المينائية لسكيدة:

تعتبر المؤسسة المينائية الركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي في الجهة الشرقية للبلاد وذلك لمساهمتها في إمداد القطاع بما يحتاج وتصدير ما ينتج، فهي تحتل المرتبة الثانية وطنيا بالنسبة لاستيراد السلع، والمرتبة الثالثة في تصدير المحروقات، ما يؤهلها لحيازة مكانة جيدة في الحياة الاقتصادية، لدى تعتبر قدرات المؤسسة معتبرة، وإمكانياتها ووسائلها متطورة ومن بين هذه الإمكانيات والقدرات:

• القدرات الإقليمية: تمتد إلى الموانئ التالية:

- مينأين للتجارة: الميناء المختلط لسكيدة، والميناء الجديد الخاص بالمحروقات.

- ثلاثة موانئ للصيد: ميناء القل، ميناء سطورة، وميناء المرسى.

• القدرات المينائية للعبور:

أ - حجم العبور لموانئ سكيدة:

- عبور البضائع العامة: 4.500.000 طن في السنة.

- عبور المحروقات: 30.000.000 طن في السنة.

ب - مساحة التخزين التجارية:

- المساحات الأرضية 30.5 هكتار.

- المساحات المغطاة 01 هكتار.

- الإقامات المخصصة:

• 01 مخزن الحبوب 20.000 طن، و 01 مخزن لتخزين أغذية الأنعام 35000 طن.

• 01 محطة بحرية 1200 مسافر، و 01 محطة بحرية لسيارات المسافرين 500 سيارة.

• 01 حوض لإصلاح سفن الصيد 3.

• 11 رصيف عائم للبتروليات والغازيات 25000 إلى 130.000 طن.

• 02 طوافين شحن كبير 320.000 طن أو أكثر.

- الخطوط الحديدية:

- محطة سكة حديد من 100 م بالميناء المختلط (القديم).
- الميناء يتصرف في 2660 مل من سكك الحديد بمجموع 07 خطوط.

2- المجال البشري:

إنّ المؤسسة المينائية بسكيدة تشتمل على طاقة بشرية هائلة، والتي تقدر بـ 1342 عامل، وهذا ضمن ثلاثة فئات عمّالية مختلفة وهي:

- الإطارات: 286 إطار.
- أعوان التحكم: وعددهم 352 عون.
- عمّال التنفيذ: عددهم 704 عامل.

3- المجال الزمني: يمكن تقسيم المجال الزمني لهذه الدراسة إلى مرحلتين:

أ- مرحلة إنجاز الجانب النظري للدراسة: وهذا بعد جمع الفصول الخاصة بهذا الجانب وكان ذلك في حدود ستة سنوات، بدءًا من تسجيلنا للموضوع الذي كان في أكتوبر من سنة 2011، إلى غاية انتهائنا من تعديل وطباعة هذا الجانب وذلك في أوت 2017.

ب- مرحلة إنجاز الجانب الميداني: وقد استغرقت هذه المرحلة حوالي 6 أشهر، وذلك من بداية نزولنا الى الميدان واتصالنا بالمؤسسة المينائية، والذي كان بتاريخ 2016/06/26، إلى غاية 2017/01/15 أين قمنا بإعادة واسترجاع الاستثمارات بشكل نهائي، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترات كمايلي:

- الفترة الأولى: كانت عبارة عن زيارات استطلاعية دامت قرابة أربعة أشهر، فكانت من 2016/06/26 إلى غاية 2016/10/17، والتي كانت بداية نزولنا إلى الميدان واتصالنا مع العمّال بالمؤسسة المينائية لسكيدة، فكانت على شكل زيارات متقطعة عبر فترات صباحية ومساءية، حيث تم خلالها التعرف على المؤسسة وجمعنا المعلومات الخاصة بها، من حيث تاريخها، وأنشطتها وطرق العمل بها، وهيكلها التنظيمي، كذلك عدد العمّال وتصنيفاتهم المهنية، إضافة إلى ذلك أجرينا مقابلات مع

بعض الإطارات من مصالح مختلفة؛ فكانت أول مقابلة يوم 2016/10/13 مع إطار بمصلحة التسويق والاتصال، وكانت أسئلة المقابلة تدور حول طريقة عمل العمال داخل هذه المصلحة ونظرتهم إلى الوقت، كما تبين لنا في هذه الفترة أيضا ملاحظة مدى احترام العمال لمواعيد الدوام (الدخول - الخروج).

كما أجرينا خلال هذه الفترة مقابلة مع رئيسي مصلحة التكوين ومصلحة الموارد البشرية، وذلك بتاريخ 2016/10/18 وخلال هاذين المقابلتين تم تقديم ومناقشة حول الموضوع وتحديد أبعاده، وقد قدم لي رئيسي المصلحتين كل الإجابات التي قدمتها، وخلال المقابلة قام رئيس مصلحة الموارد البشرية بتوجيهي إلى إطارات ومؤطرين بمصالح أخرى، واتفقنا خلالها على إجراء مقابلات في مواعيد مقبلة.

● **الفترة الثانية:** وهي الفترة المخصصة لتوزيع الاستمارات التجريبية، وكان ذلك خلال الفترة الممتدة من 2016/12/19 إلى 25 غاية من نفس الشهر؛ حيث تم خلالها توزيع الاستمارات التجريبية والقيام أيضا بمقابلات مع عدد من العمال، والوقوف على درجة فهمهم للأسئلة المطروحة في الاستمارة التجريبية.

كما تم خلال توزيع الاستمارات التجريبية إجراء مقابلة مع موظفتين مكلفتين بالدراسات بمصلحة التكوين، وذلك يوم 2016/12/19، وحاولنا خلال هذه المقابلة التأكد من مدى وضوح الأسئلة ومحاولة تعديلها بمعيتهما.

وفي يوم 2016/12/21 قمنا بتوزيع الاستمارات التجريبية على مجموعة من الإطارات والعمال، والتي قدرت ب 25 استمارة تجريبية.

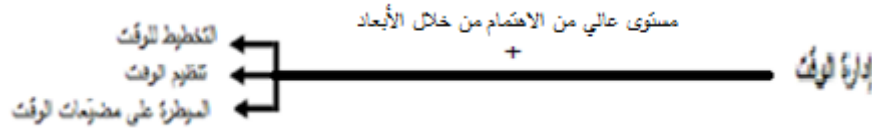
وفي اليوم 2016/12/25 أجرينا كذلك مقابلة مع رئيس مصلحة الشحن والتفريغ، أين تأكدنا من مدى وضوح الأسئلة الواردة في الاستمارة التجريبية ومحاولة تعديلها، وقمنا خلال الفترة المسائية من نفس اليوم استرجاع كل الاستمارات التجريبية.

• **الفترة الثالثة:** وهي الفترة المخصصة لتوزيع واسترجاع الاستثمارات المعدلة والنهائية وقد استغرقت هذه الفترة 12 يوم، فكانت من 2017/01/03 إلى غاية 2017/01/15، وكان التوزيع في أول الأمر عن طريق المقابلة مع المبحوثين، وذلك لمعرفة درجة وضوح الأسئلة وتوضيح المبهمة منها، بعد ذلك قمنا بتوزيعها على بقية العمال وذلك بالتنسيق مع بعض رؤساء المصالح، وقد استرجعنا الاستثمارات بشكل نهائي في يوم 2017/01/15، أين حصلنا على معظم الاستثمارات والتي تم توزيعها وكان عددها 244 استمارة.

ثانيا- متغيرات فروض الدراسة:

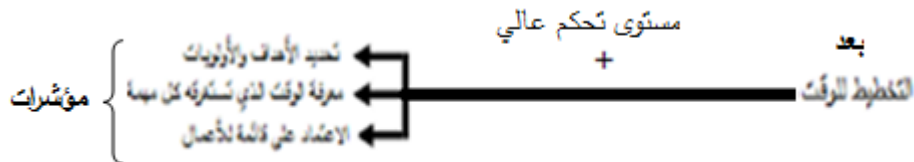
حاولت الدراسة الحالية تشخيص درجة اعتماد عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة على إدارة الوقت، وبعد جرد للتراث النظري، والدراسات الحقلية في مجال التنظيم والإدارة، تمكنت الدراسة من صياغة إشكالية وتساؤلاتها الفرعية، التي حاولت اختبارها في الواقع، عن طريق طرح فرضية عامة وثلاثة فرضيات جزئية، وكانت تشتمل على المتغيرات التالية:

1- مستوى الاهتمام بإدارة الوقت:

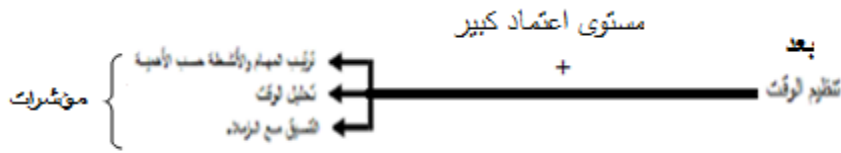


وتتجزأ عن هذه الفرضية المركزية الفرضيات الجزئية الآتية:

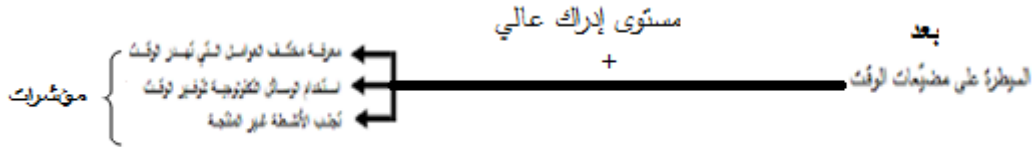
أ- مستوى التحكم في أساليب التخطيط للوقت:



ب- مستوى الاعتماد على طرق تنظيم الوقت:



ج- مستوى إدراك ضرورة تجنب مضيعات الوقت:



ثالثا- المنهج المستخدم في الدراسة: إنّ الدقة المفروضة في البحث العلمي، تحتم على الباحث أن يقدم وصفا دقيقا للإجراءات المتبعة في دراسته للظاهرة، ويعتبر المنهج ركيزة أساسية في تصميم البحوث الاجتماعية، باعتباره الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته وتناوله للموضوع، من أجل اكتشاف الحقيقة، والإجابة عما يثيره البحث من تساؤلات " فهو العمود الفقري للقيام بتصميم أي بحث".⁽¹⁾

فالبحوث الاجتماعية والتنظيمية تتطلب من الباحث الاعتماد على منهج معين، يكون مناسباً وقادراً على الحصول وتوفير المعلومات اللازمة، ولطبيعة موضوع الدراسة، والأهداف المسطرة، والتساؤلات المقدمة، والمتعلقة بنظرة ودرجة اعتماد عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة على إدارة الوقت، ومحاولة وصف وفهم هذه الظاهرة بأبعادها المختلفة، كما هي موجودة في الواقع، فإنّ الدراسة الراهنة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، التي بدورها تعتمد على المنهج الوصفي "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".⁽²⁾

(1) معمر داود: مدخل إلى علم الاجتماع، دار طليطلة، الجزائر، 2001، ص 107.

(2) علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، دار الكتب الوطنية، بنغازي

(ليبيا)، ط1، 2008، ص 287.

فالباحث بتبنيه للمنهج الوصفي، فهو بصدد دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها بدقة، ملتزما السير وفق هذا الأسلوب على خطوات الطريقة العلمية نفسها التي تبدأ بتحديد المشكلة ثم صياغة الفروض، وحتى الوصول إلى النتائج، فهي تتطلب مزيد من الخطوات المفصلة على خطوات الطريقة العلمية، فالباحث يعبر من خلال هذا المنهج كـميا وكـيفيا عن الظاهرة المدروسة؛ تعبيرا كـميا بوصف وتوضيح خصائصها، وكـميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، لهذا قمنا في بداية البحث بصياغة فرضيات؛ باعتبارها إجابات احتمالية مؤقتة، لنقرر من خلال نتائج الدراسة قبول أو رفض هذه الفرضيات، لهذا سوف نحاول قياس والتحقق منها، باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى استنتاجات، التي تحقق أهداف الدراسة وتساهم في فهم الواقع وتطويره.

ويتميز المنهج الوصفي بعدة خصائص منها:

- يقدم معلومات وحقائق عن واقع الظاهرة الحالية.
 - يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقة في الظاهرة نفسها، بتوضيح العلاقة بين الأسباب والنتائج.
 - يقدم تفسير للظواهر والعوامل التي تؤثر فيها، مما يساعد على فهم الظاهرة نفسها.
 - يساعد على التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها.⁽¹⁾
- وتأتي أهمية المنهج الوصفي، بوصفه ركن أساسي في البحث العلمي، وفي نظر الكثير من الباحثين فإنه المنهج الأكثر ملائمة لدراسة أغلب الظواهر الاجتماعية والإنسانية، نتيجة لصعوبة استخدام المناهج الأخرى، وبالأخص المنهج التجريبي وغيره.

رابعاً - أدوات جمع المعطيات:

1- الملاحظة: هناك من يرى بأنها معاينة الظاهرة كما هي وفي ظروفها العادية، ودون إخضاعها للضبط العلمي؛ أو هي توجيه الحواس لمشاهدة ومعاينة سلوك معين أو ظاهرة

(1) عمار بوحوش ومحمد الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

وتسجيل ذلك السلوك أو خصائصه، بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة، ونظرا لأهمية تقنية الملاحظة في الحصول على معلومات دقيقة ومضبوطة من واقع ميدان البحث، فقد استخدمنا هذه التقنية خلال قيامنا بالزيارات الاستطلاعية في بداية البحث، وحتى عند آخر محطة كانت لنا بالمؤسسة المينائية لسكيدة، ويمكن تحديد معالم شبكة الملاحظة في:

- التعرف على نظرة العامل للوقت وكيفية التعامل معه، من خلال ملاحظتنا مثلا: لمواعيد دخول وخروج العمال، وكيفية قضاء وقتهم داخل مساحات العمل.
 - تحديد تجليات الوقت وانسيابه بين مختلف الأنشطة، والوقت الذي يستغرقه العمال في إنجازهم لمختلف الأنشطة.
 - تسجيل مختلف العوامل التي تهدر وقت العامل، وتحديد مدى استخدامه للوسائل التكنولوجية قصد توفير الوقت.
 - ملاحظة بيئة العمل من حيث التجهيزات والظروف الفيزيكية المحيطة به، وكيف تشكل هذه الظروف عائق أمام العمال، للقيام بالمهام والأنشطة الموكلة إليهم في وقتها المحدد.
 - مستوى المواظبة على العمل من طرف العمال، وانضباطهم، والرضا المهني لديهم ودرجات فعاليتهم داخل المؤسسة.
 - مشاهدة كيف يتعامل العمال مع الساعات الإضافية، ومدى التزامهم بالمواعيد.
- وقد قمنا بتوظيف المعلومات التي تم جمعها، من خلال الملاحظة في جميع مراحل إجراء الدراسة:

- انطلاقا من إعادة صياغة وضبط المشكلة البحثية.
- تحديد المفهوم الإجرائي للدراسة.
- إعادة صياغة أسئلة الاستمارة التجريبية، وإعادة ضبطها في صورة نهائية ومعدلة.

- التعليق على الجداول وتأويلها سوسيولوجياً، وتوظيف مختلف المعلومات التي استقيناها من خلال المشاهدة المباشرة من ميدان البحث.
- مقارنة النتائج المتوصل إليها مع ما تم ملاحظته، خاصة في ما يتعلق بالمؤشرات الملموسة لموضوع الدراسة.
- تشكيل صورة عن المؤسسة المينائية بسكيدة، وطريقة سير العمل بها، وأهم الأنشطة والعمليات المنتجة.

2- المقابلة:

بالإضافة إلى الملاحظة فقد اعتمدنا على أداة المقابلة لجمع البيانات، وتشير المقابلة في البحوث السوسيولوجية الميدانية إلى ذلك التبادل اللفظي، الذي يتم وجها لوجه face to face بين القائم بالمقابلة (الباحث) وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص (المبحوثين). تمثل المقابلة عنصراً هاماً في البحث السوسيولوجي، وتعتبر من الأدوات الأكثر استعمالاً وانتشاراً في الدراسات الأمبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع، فهي تمتاز بالمرونة والتعمق في فهم الموقف الكلي للظاهرة المدروسة. فقد قمنا في المرحلة الأولى بإجراء مقابلات حرة مع بعض الموظفين، من خلال وضعياتهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة المينائية بسكيدة. فكانت أول مقابلة مع موظف (إطار) بمصلحة الاتصال والتسويق، والذي أطلعناه على بحثنا ومتغيراته ومن بين الأسئلة التي وجهنا له: هل تقول بإعداد خطط عمل خاصة بالأنشطة التي تقوم بها؟. أما ثاني مقابلة فقد كانت مع إطار - رئيسي مصلحة التكوين ومصلحة الموارد البشرية - وكانت أسئلة المقابلة تدور حول التخطيط للوقت والمتابعة على الأعمال داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك مقابلة مع موظفتين بمصلحة التكوين، وكانت أسئلة المقابلة تدور حول مدى استخدام وتطبيق برنامج تخطيط، ومتابعة المشروعات (pert).

إلى جانب مقابلة مع رئيس مكتب الإحصائيات وقد دارت أسئلة المقابلة حول: ما هي معدلات الغياب داخل المؤسسة؟ ومعدلات التأخر عن مواقيت الدوام؟ وهل العمال يلتزمون بالدوام كاملاً في الساعات والدقائق الأخيرة؟.

بالإضافة إلى العديد من المقابلات، التي أجريناها مع موظفين داخل مصالح مختلفة من المؤسسة، والتي كانت تدور مجمل أسئلتها حول كيفية استخدام هؤلاء العمال للوقت، وطرق وأساليب المتابعة للعمال داخل المؤسسة ومختلف المقاطعات، أو عوامل هدر الوقت التي تعترض العمال، سواء كانت هذه المقاطعات شخصية أو تنظيمية. أنظر دليل المقابلة. من هنا تظهر أهمية أداة المقابلة، في الحصول وجمع البيانات من خلال مصادرها البشرية، واستغلالها في استقصاء إجابة المبحوثين.

3- الاستثمار:

تعتبر الاستثمار من أهم الأدوات المنهجية الأكثر تفتيتاً وتجزئة لعناصر البحث ومتغيرات وفروض الدراسة؛ فهي تقنية مباشرة لطرح أسئلة على المبحوثين وبطريقة موجهة وهي الأداة التي اعتمدناها بشكل رئيسي في تحصيل وجمع البيانات من ميدان الدراسة، لما تتميز به من تمكين المبحوثين للإجابة بحرية وبموضوعية على الأسئلة الموجهة لهم، دون أن يكون هناك أي ضغط أو تأثير الذي قد تسببه المقابلة، وقد اشتملت الاستثمار النهائية بعد التجريبية على جانبين؛ الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والجانب الثاني يشتمل على ثلاثة محاور، خاصة بأبعاد وفرضيات الدراسة (التخطيط للوقت، تنظيم الوقت تجنب والسيطرة على مضيّعات الوقت) بمؤشراتهم المختلفة.

- **الجانب الأول:** محور البيانات الشخصية، ويشتمل على البيانات الأولية والشخصية للمبحوثين من عينة الدراسة، ويضم هذا المحور سبعة أسئلة (النوع، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الحالة المدنية، المستوى الوظيفي، مكان الإقامة).
- **الجانب الثاني:** ويشتمل على محاور وفرضيات الدراسة، وقد ضم 52 سؤالاً مقسمين إلى ثلاثة محاور أساسية كالتالي:

- **المحور الأول: التخطيط للوقت:** تم إدراج هذا المحور في الاستثمار، بغرض معرفة مستوى تحكم عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بأساليب التخطيط للوقت، والذي شكل التساؤل الفرعي الأول، حيث ضم 16 عبارة ومؤشر.

- **المحور الثاني: تنظيم الوقت:** كان هذا المحور والمتعلق بالفرضية الجزئية الثانية للدراسة، حول مستوى اعتماد عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة على طرق تنظيم الوقت، والذي ضم 18 عبارة ومؤشر.

- **المحور الثالث: السيطرة على مضيعات الوقت:** حاولنا من خلال هذا المحور الأخير في الاستثمار، معرفة مستوى إدراك الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيدة، على ضرورة تجنب مضيعات الوقت، والذي شكل التساؤل الجزئي الثالث والأخير في الدراسة، وقد اشتمل على 18 عبارة ومؤشر.

■ **صدق الاستثمار:** يقصد بصدق الاستثمار؛ شمولها على كافة العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق الاستثمار من خلال ما يطلق عليه بصدق المحتوى أو صدق المحكمين، وقد كان ذلك من خلال:

عرض الاستثمار في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين، تمثلوا في أستاذين متخصصين بقسم علم الاجتماع من جامعة ستراسبورغ -فرنسا- بالإضافة إلى الأستاذ المشرف على البحث، حيث طلبنا من هؤلاء الأساتذة إبداء آرائهم في مدى وضوح ومفهومية العبارات، ومدى كفايتها لتغطية كل محاور الدراسة، لاقتراح ما يمكن تعديله حذفه أو إضافته من عبارات، وكذا تقديم ملاحظات فيما يتعلق بالبيانات الأولية والشخصية. واستنادا إلى الملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون، تم تعديل عبارات الاستثمار وحذف أخرى (لاسيما العبارات المتعلقة بمحاور أبعاد الموضوع)، وإضافة أسئلة لم تكن موجودة وأشار إليها المحكمون، وقد تم توزيع الاستثمارات التجريبية بشكل أولي على عينة عشوائية قدرت بـ 25 مفردة، لكشف مدى مفهومية ووضوح العبارات، وإعطائهم فكرة حول

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

البيانات المراد جمعها من خلال استجوابهم، ليتم في الأخير تعديل الاستثمار وضبطها في صورة نهائية ومعدلة.

وقد راعينا أثناء صياغتنا لأسئلة الاستثمار النهائية الدقة والوضوح، ودرجة الفهم والاستيعاب، والمستوى التعليمي لدى المبحوثين، فمعظم العبارات كانت عبارات مغلقة وذلك حتى نتمكن من جمع المعلومات بشكل دقيق، وقد تم تجريب الاستثمار على 25 مبحوث عشوائيا، وقد كانوا من فئات عمالية مختلفة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وهو الأمر الذي يساعدنا على تعديل بعض الأسئلة واستبدالها بأسئلة أخرى تكون مهمة في الميدان، إضافة إلى توظيفنا كل الملاحظات التي سجلناها من خلال شبكة الملاحظة، في صياغة عبارات الاستثمار بشكل نهائي.

كما تجدر الإشارة إلى أننا لم نتلقى أي صعوبة، فيما يخص درجة فهم العمال لأسئلة الاستثمار، وهذا راجع إلى عاملين أساسيين وهما: كون معظم أسئلة الاستثمار تم مراجعتها من قبل محكمين متخصصين، كذلك كون أفراد العينة وعمال المؤسسة ككل ذوي مستوى جامعي أو ثانوي. أنظر الملاحق أسماء الأساتذة المحكمين.

■ **حساب الثبات:** نعتمد في التأكد من ثبات الاستثمار على حساب معامل ألفا كرومباخ الذي من خلاله نقيس الاتساق الداخلي لمختلف بنود الاستثمار، ومعرفة مدى اتساق كل بند في المحور الذي ينتمي إليه، ثم معرفة اتساق المحور بالنسبة للاستثمار ككل. وانطلاقا من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (11) يبين: معدل ثبات الاستثمار من خلال معامل ألفا كرومباخ:

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا
التخطيط الوقت	16	0.70
تنظيم الوقت	18	0.74
تجنب مضيعات الوقت	18	0.70
المجموع	52	0.81

حسب النتائج المبينة في الجدول، فإننا نلاحظ أن قيم ألفا كرومباخ عالية في كلا المحورين، وهو ما دل على الاتساق القوي لمختلف بنود محور التخطيط للوقت ومحور تنظيم الوقت، وكذا بنود محور تجنب مضيعات الوقت، وحتى القيمة الكلية لألفا تدل على الاتساق الكلي القوي بين جميع بنود الاستمارة ومحاورها، وهو ما يدفعنا إلى التأكد من ثبات الاستمارة.

4- السجلات والوثائق: كما استخدمنا بعض الوثائق والسجلات لتوفير بعض البيانات المتعلقة بعدد العمّال ومعدل الغياب، وتاريخ نشأة المؤسسة والمديريات التي تضمها وخصائص مجتمع البحث، كذلك بعض الوثائق التي توضح طبيعة الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة.

5- أساليب التحليل: يستخدم الباحث في الدراسات والبحوث السوسيولوجية، نوعان من أساليب تحليل وتفسير البيانات، والتي تم جمعها من ميدان الدراسة وهما:

أ- الأسلوب الكمي: لقد اعتمدنا في دراستنا على جملة من الأساليب الإحصائية، عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ SPSS، من خلال ترميز البيانات وإدخالها في جهاز الحاسوب، ويتجلى اعتمادنا على الأساليب الكمية في مايلي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات المختلفة الموجودة في محاور الاستمارة.
- حساب المتوسط الحسابي الخاص بالأبعاد والعبارات، لتقدير درجة اهتمام عمّال المؤسسة المينائية بإدارة الوقت.
- حساب مستويات قراءة المتوسط الحسابي المرجح، لمعرفة الحدود الدنيا والوسطى والعليا لدرجة استجابات الأفراد، وهذا عن طريق حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المجال، للحصول على طول المجال الصحيح ($1.33 = 4/3$)، ثم تضاف هذه النتيجة إلى أقل قيمة للمقياس المحدد بـ 1، وهكذا تظهر لنا ثلاثة مستويات كما هي موضحة في الجدول:

الجدول (12) يوضح: المتوسط الحسابي المرجح:

المتوسط الحسابي	المستوى
2.33 – 01	ضعيف
3.66 – 3.34	متوسط
05 – 3.67	مرتفع

- حساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستثمار، ولكل محور من محاورها الأساسية، بحساب متوسطها الحسابي كما يفيدنا استخدام الانحراف المعياري في حساب وترتيب عبارات المتوسط الحسابي للانحراف الأقل تشتتاً، عند تساوي المتوسط المرجح.
- استخدام اختبار التباين الأحادي لمعرفة دلالات الفروق في استجابة أفراد العينة لأبعاد إدارة الوقت، من خلال البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.
- استخدام اختبار شيفيه لمعرفة إلى من تعزى هذه الفروق ذات الدلالات الإحصائية.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستثمار.
- ب- الأسلوب الكيفي: استخدمناه من خلال التحليل والتفسير والتعليق على الجداول بالرجوع أحياناً إلى الجانب النظري للدراسة، ومحاولة تشخيص العلاقة بين أبعاد الموضوع - إدارة الوقت - وباقي متغيرات البناء التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.
- خامساً - عينة الدراسة وخصائصها:

تشكل العينة في البحث العلمي عموماً، والبحث الإمبريقي على وجه الخصوص دعامة أساسية لا مناص منها، كمصدر استقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع. من منطلق أن العينة، تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية، دون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته، وبما أن دراستنا الراهنة تشتمل على مجتمع بحث يتكون من 1342 عامل دائم، وبغية تقصي الصدق الميداني لتساؤلات وفروض الدراسة، والكشف عن مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، والتعبير عنها كما وكيفاً، قمنا

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية، فبعد حصولنا على قوائم بأسماء العمال، قمنا بتقسيم المجتمع الأصلي إلى فئات وطبقات متجانسة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، كما هو معمول به داخل المؤسسة، واخترنا أول إسم عشوائيا من بين 10 أسماء الأولى للعمال في كل فئة، ثم الإسم الثاني مع حساب المدى ما بين الاسم الأول والاسم الثاني، وهكذا حتى نصل إلى حجم كل فئة.

وقد اتبعنا القانون الثاني لحساب عينة الدراسة:

عدد المجتمع الكلي: 1342 مفردة

القانون العام:

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية (1.96 عند مستوى 0.05)

الانحراف المعياري

$$\frac{n(2\sigma^2)}{2\sigma^2 + 2(\infty)} = N$$

حجم المجتمع

مستوى المعنوية الذي اعتمد عليه الباحث (0.05)

$$N' = \frac{N}{\left(\frac{n}{N} + 1\right)}$$

بالتعويض في القانون نجد:

$$\frac{1342(3.84)(0.25)}{1342(0.0025) + 3.84 \times 0.25} = \frac{1342(1.96)^2(0.5)^2}{1342(0.05)^2 + (0.5)^2(1.96)^2} = N$$

$$298.49 = \frac{1288.85}{4.315} = \frac{5155.42(0.25)}{4.315} =$$

$$244.26 = \frac{298}{1.22} = \frac{298}{0.22 + 1} = \frac{298}{(1342 \div 298) + 1} = \frac{N}{\left(\frac{n}{N} + 1\right)} = N'$$

كما قمنا باستخراج النسبة التي تقابل عدد عينة البحث 244 مفردة، وذلك حتى نقوم بحساب باقي النسب لجميع الفئات العمالية الأخرى:

$$\left\{ \begin{array}{l} 1342 \leftarrow 100 \\ 18\% \cong 18.18 = \frac{100 \times 244}{1342} = \\ 244 \leftarrow \text{س} \end{array} \right.$$

وبعد استخراج هذه النسبة، قمنا بحساب جميع الفئات العمالية:

- الإطارات:

$$\left\{ \begin{array}{l} 286 \leftarrow 100\% \\ 18\% \leftarrow \text{س} \\ 52 \text{ مفردة} \cong 51.99 = \frac{18 \times 286}{100} = \end{array} \right.$$

- أعوان التحكم:

$$\left\{ \begin{array}{l} 352 \leftarrow 100\% \\ 18\% \leftarrow \text{س} \\ 64 \text{ مفردة} \cong 63.99 = \frac{18 \times 352}{100} = \end{array} \right.$$

- أعوان التنفيذ:

$$\left\{ \begin{array}{l} 704 \leftarrow 100\% \\ 18\% \leftarrow \text{س} \\ 128 \text{ مفردة} \cong 127.98 = \frac{18 \times 704}{100} = \end{array} \right.$$

خامسا - الخصائص السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة: سناقش في هذا العنصر الخصائص الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة، والتي تشمل سبعة خصائص هي: النوع والسن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي ومكان الإقامة. إنّ هذه الخصائص تفيدنا في فهم بعض عناصر مجتمع الدراسة، بتركيبته وأبعاده الاجتماعية، هذا ما يساعدنا في مناقشة فرضيات الدراسة، وتدعيم تحليل وتفسير النتائج وفهم الأفعال والتصورات لدى أفراد عينة الدراسة.

تترجع المؤسسة المينائية لسكيدة على طاقة حيوية من الموارد البشرية، التي تسهر على القيام بمختلف النشاطات والخدمات المينائية، وتحافظ على استقرار واستمرار حياة المؤسسة، وتقدر هذه الطاقة البشرية بـ: 1342 إطار وعامل دائم، حسب وثائق مديرية الموارد البشرية التي زودتنا بمختلف الوثائق التي تثبت ذلك، وذلك خلال السنة المهنية 2016، وهم مقسمون على ثلاثة فئات مهنية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (13) يوضح: مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

النسبة %	العدد	الفئات العمّالية
21.3	286	الإطارات
26.2	352	أعوان التحكم
52.5	704	أعوان التنفيذ
%100	1342	المجموع

من خلال النتائج المسجلة في الجدول رقم (13)، فإننا نلاحظ أنّ العدد الإجمالي لعمّال الدائمين بالمؤسسة المينائية لسكيدة على اختلاف وظائفهم، والذين يشكلون مجتمع الدراسة هو 1342، وذلك حسب ما تحصلنا عليه من وثائق من مديرية الموارد البشرية. فالقراءة السوسيوولوجية لمجتمع الدراسة، تبين أنّ أغلبية عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة هم أعوان تنفيذ، وهو ما تؤكد الأرقام والنسب الواردة في الجدول أعلاه حيث نجد:

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

704 عون تنفيذ وذلك بنسبة 52.5%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 26.2 % وهو مايقابل 352 عون تحكم، وأخيرا فئة الإطارات بطاقة بشرية قدرت بنسبة 21.3 % أي 286 إطار.

الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب النوع:

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	168	68.9
أنثى	76	31.1
المجموع	244	100 %

من خلال الشواهد المبينة في الجدول أعلاه المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب النوع نلاحظ نسبة الذكور تمثل 68.9%، وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 31.1%.

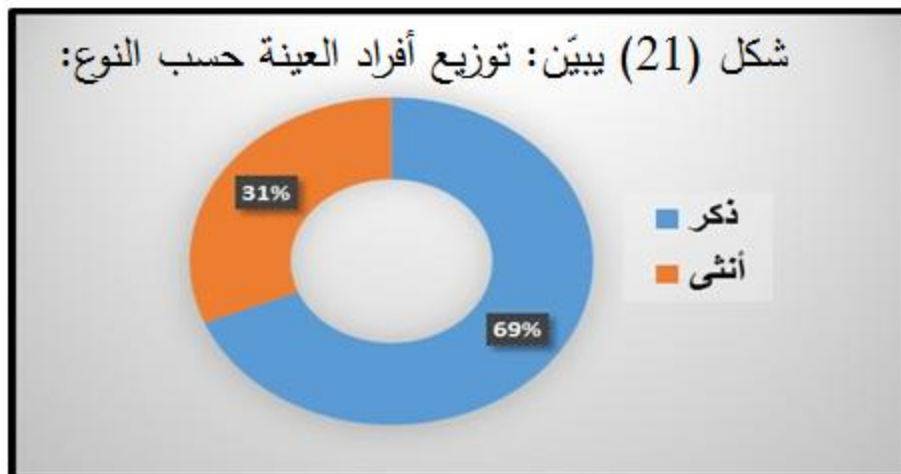
ويرجع هذا التفاوت في التوزيع حسب النوع، إلى طبيعة العمل بالمؤسسة المينائية خاصة داخل بعض المصالح؛ كمصلحة الأمن الداخلي والسحب البحري، التي تعتمد على الجهد العضلي، والنزول إلى الميدان، والبقاء في معظم الأحيان خارج ساعات الدوام والمناوبة الليلية، والتي لا تتناسب مع التركيبة الفيزيولوجية للإناث، في حين نجد الإناث يعملن في المكاتب أو بالأحرى العمل الإداري، خاصة المصالح الأخرى مثل: مصلحة الإدارة العامة، ومصلحة المالية، ومصلحة الاتصال والتسويق، ومصلحة التكوين.

كذلك ما يفسر هذا التفاوت في ارتفاع نسبة الذكور على الإناث، هو طبيعة المجتمع المحلي والجزائري عموماً، الذي يميل إلى النزعة الذكورية في العمل، وذلك بحكم الامتدادات التاريخي للمؤسسة الجزائرية كإطلاقة لسياسة التصنيع في مجتمع ريفي.

وهو ما يفسر ما توصلنا له من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، أنّ أغلب العمّال الذين يزاولون عمل الساعات الإضافية هم رجال، كما تجدر الإشارة إلى ما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية، هو ارتفاع نسبة العمّال في الفترة المسائية

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

أي خارج الدوام، والتي بدأت تأخذ حيزا كبيرا كذلك في باقي المؤسسات الجزائرية، غير أنّها تتطلب مزيدا من الوقت.



الجدول (15) يبيّن: توزيع أفراد العينة حسب السن:

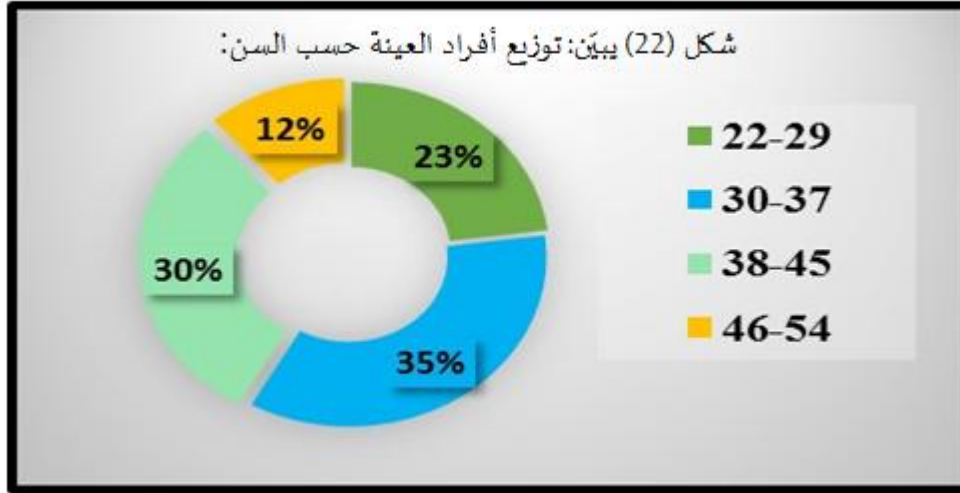
السن	العدد	النسبة %
29-22	56	23
37-30	86	35.2
45-38	74	30.3
54-46	28	11.5
المجموع	244	% 100

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (15) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن، فإننا نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة من صنف الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 37-22 سنة، حيث نلاحظ أنّ 35.2% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 37-30 سنة، و 23% منهم تتراوح أعمارهم بين 29-22 سنة، أي بنسبة 57% من الشباب بالمقابل نلاحظ أنّ هناك 30.3% من العمّال تتراوح أعمارهم بين 45-38 سنة، وتبقى نسبة 12% تمثل فئة العمّال الذين تتراوح أعمارهم بين 46.54 سنة.

وباستقراء هذه المعطيات الرقمية نجد أنّ معظم أفراد العينة من الشباب، وهذا راجع إلى محاولة المؤسسة المينائية بسكيدة زيادة وتيرة النمو والتطور، وإحداث قفزة نوعية بالاعتماد

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

على عنصر الشباب دون الاستغناء على العمّال القدامى، وكذلك يرجع هذا التفاوت في ارتفاع نسبة الشباب إلى طبيعة العمل بالمؤسسة، الذي يحتاج إلى إبراز القدرات الجسمية والعقلية، ومزيد من اليقظة خاصة داخل مصلحة الأمن الداخلي والسحب البحري، والشكل التالي يبيّن هذا التوزيع بوضوح:



وعلى العموم وحسب هذه النتائج، فإننا نلمس أنّ هناك حركية في التوظيف على مستوى المؤسسة المينائية، وتنوع في والقوة البشرية في توزع العمّال حسب فئاتهم العمرية وبقدر ما هناك نوع من التشبيب والتجديد، بقدر ما تحافظ المؤسسة على عمّال ذوي فئات عمرية متقدمة في السن، وهناك الشباب والكهول على حد سواء.

الجدول (16) يبيّن: توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى التعليمي:

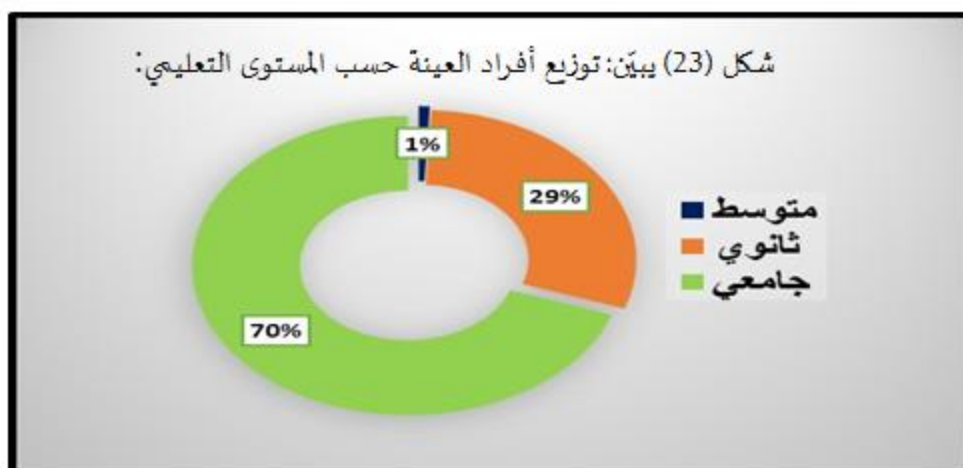
النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
0.8	02	متوسط
29.5	72	ثانوي
69.7	170	جامعي
% 100	244	المجموع

استناداً إلى الجدول (16) الموضح لتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، تبين أنّ النسبة 69.7% من إجمالي نسبة المبحوثين هي لأصحاب المستوى التعليمي الجامعي تليها نسبة 29.5% لذوي المستوى التعليمي الثانوي، وما نلاحظه أيضاً تقلص نسبة الفئة الأخرى لذوي المستوى التعليمي المتوسط فكانت نسبتها 0.8%.

من خلال المعطيات يبدو لنا أنّ أغلبية أفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي وهذا ما يدل على أنّ المؤسسة تولي عناية بالمستوى التعليمي عند استقطابها وتوظيفها للعمّال، وتوجهها نحو تطبيق مبدأ الجودة في التوظيف، والاعتماد على المستوى التعليمي كمعيار مهم في عملية التوظيف، مع إجراء دورات تكوينية للفئات ذوي المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط، وذلك الحصول على شهادات أخرى.

كما أنّ توفر المؤسسة على عمّال ذوي مستوى تعليمي عالي، سيساعدها على إعطاء أهمية لعنصر الوقت ومحاولة استغلاله بشكل أفضل، وهذا راجع لما اكتسبه هؤلاء العمّال خلال تجربتهم العلمية ومشاورهم الدراسي، الذي فرض عليهم التخطيط للوقت، وذلك بالتحضير لامتحانات والمسابقات وتنظيمه من أجل تحقيق نتائج أفضل.

كذلك ما انعكس على تصور عمّال المؤسسة المينائية، وذلك من خلال المقابلات التي أجريناها مع مجموعة منهم، والذين في معظمهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي هو تصورهم للوقت واعتباره مورد ثمين (Ressource) ويجب استغلاله والاستفادة منه بأنجع الوسائل، والابتعاد عن النظرة التقليدية والضيقة التي تعتبر الوقت على أنّه خصم وعدو، وقيد (Contrainte)، لا بد من التغلب عليه.



الجدول (17) يبين: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

سنوات العمل	العدد	النسبة %
07-1 سنة	62	25.4
14-8 سنة	88	36.1
21-15 سنة	58	23.8
28-22 سنة	22	9
35-29 سنة	14	5.7
المجموع	244	% 100

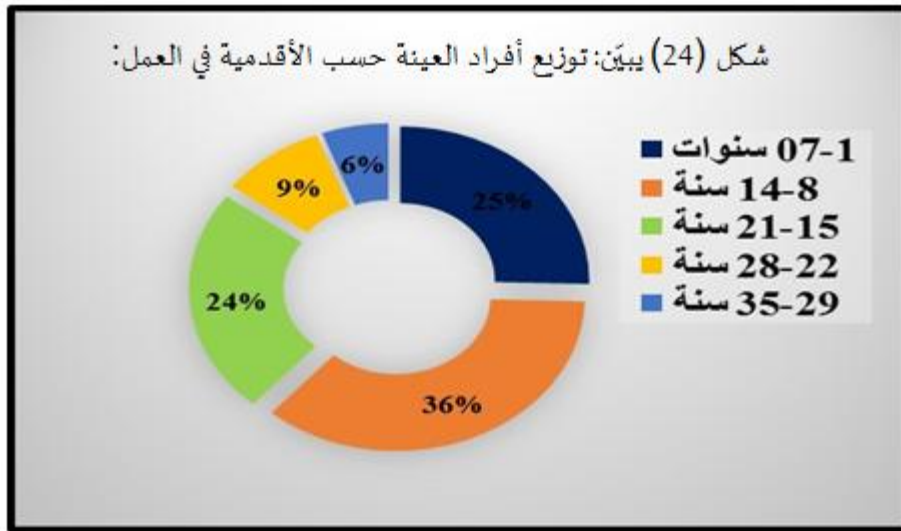
توضح إجابات الباحثين، والتي تم تجميعها حسب نسبتها المئوية والمتعلقة بالأقدمية في العمل، أنّ هناك ثراء وتنوع في هذا التوزيع، حيث نسجل أعلى نسبة 36.1% وهي تمثل العمال الذين لديهم من سنوات العمل ما بين 14-08 سنة عمل بالمؤسسة المينائية وحوالي 25% تمثل أصحاب أقل سنوات عمل بالمؤسسة ما بين 07-1 سنوات عمل، وهذا ما يبين أنّ أغلبية عمال وإطارات المؤسسة جدد ولهم سنوات قليلة من العمل بالمؤسسة المينائية وهو ما يتماشى كذلك مع ما ذكرناه حول الفئات العمرية لعمال المؤسسة اللذين هم في معظمهم شباب.

كما نلاحظ كذلك أنّ هناك نسبة 23.8% من إجمالي أفراد العينة لديهم ما بين 15-21 سنة عمل بالمؤسسة المينائية، وحوالي 9% من الذين يملكون أقدمية عمل تتراوح بين

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

22-28 سنة عمل بالمؤسسة، في حين نسجل نسبة ضعيفة تمثل العمّال الأكبر عهدا وتواجدا بالمؤسسة والذين لهم بين 29-35 سنة عمل بالمؤسسة وذلك بنسبة 5.7 %.

وحسب هذا التوزيع فإننا نلاحظ أنّ كلما تقدمنا في سنوات العمل بالمؤسسة، كلما قلّ عدد أو نسبة العمّال، وهو ما يوحي بأنّ المؤسسة المينائية تعتمد على سياسة التجديد والتشبيب، فإدارة الموارد البشرية تعمل على احترام معايير تسيير المسار الوظيفي لأفرادها مع احترام سن التقاعد وشروط التوظيف.

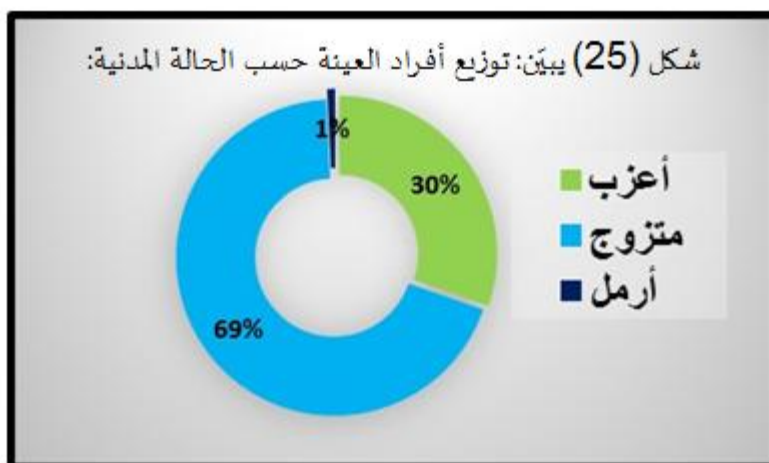


الجدول (18): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

الحالة المدنية	العدد	النسبة %
أعزب	74	30.3
متزوج	168	68.9
أرمل	02	0.8
المجموع	244	% 100

تبيّن الشواهد الاحصائية كما هي موضحة في الجدول (18)، أنّ فئة المتزوجين تمثل أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 68.9%، ثم تليها فئة العزاب بـ: 30.3%، أمّا فئة الأرمال فقد تكاد تنعدم وذلك بنسبة 0.8%.

ولعل هذا الأمر - كون معظم أفراد العينة متزوجين، ساعد المؤسسة في كثير من الأحيان على أداء عملها، فبالنسبة لفئة المتزوجين ومن خلال كونهم في غالب الأحيان من جنس الذكور أي أرباب أسر، وهو الأمر الذي يتطلب منهم القيام بواجبات أسرية مختلفة أي ما يوجب عليهم حسن استغلال الوقت لكي يتمكنوا من التوفيق بين الحياة الأسرية والحياة العملية، وكذلك لكونهم متعودين على مختلف الواجبات داخل الأسرة، وهو ما ينعكس على أدائهم كسهولة القيام بالمهام وإتقانها، كما يجعلهم يكافحون وهو ما يمنح أدائهم دفعة خاصة لأنّهم يتمتعون باستقرار نفسي وشخصي، وكذلك توفر المؤسسة على فئة العزاب الذين يكونون في غالب الأحيان شباب، أي ما يساعدهم على بدل مزيد من القدرات العقلية والجسمية داخل مكان العمل، وكذلك يساعدهم على البقاء حتى غاية الدوام أو بعده إن تطلب الأمر ذلك، بما أنّهم في الغالب ليس لهم التزامات كبيرة خارج ميدان العمل خاصة وأنّهم يأكلون في تحقيق مستوى معيشي أفضل وحتى يؤمنوا مصاريف وتكاليف الزواج، وهو ما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد والانضباط داخل العمل (يكافحون لتأمين متطلبات الحياة لهم ولأسرهم، وهذا ما أقرّ به بعض العمّال).



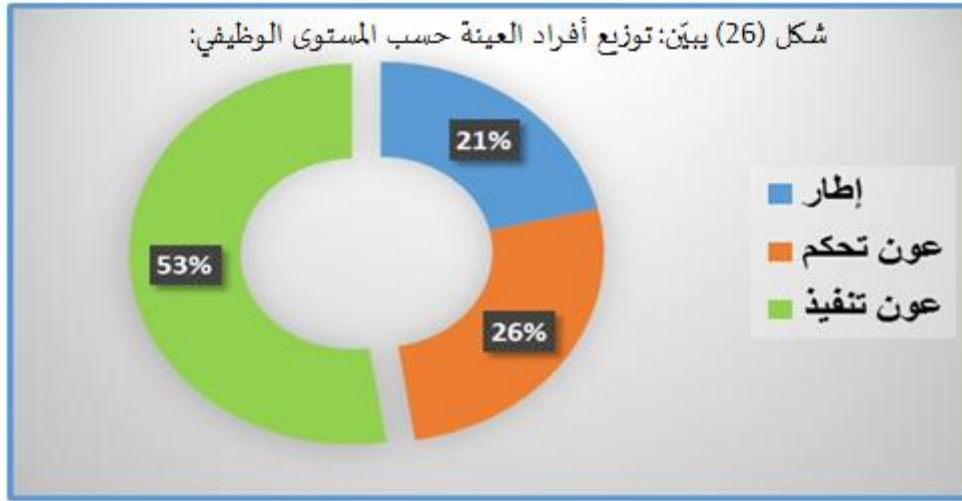
الجدول (19) يبين: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
إطار	52	21.3
أعوان التحكم	64	26.2
أعوان التنفيذ	128	52.5
المجموع	244	% 100

من خلال المعطيات الإحصائية المبيّنة في الجدول أعلاه والتي تمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي، نلاحظ أنّ أعلى نسبة هي لفئة أعوان التنفيذ والتي تقدر بـ: 52.5%، ثم تليها نسبة أعوان التحكم بنسبة قدرت بـ: 26.08%، ثم تليها نسبة الإطارات والتي قدرت نسبته بـ: 21.3%، ويرجع هذا الارتفاع في نسبة أعوان التنفيذ لطبيعة النشاط داخل المؤسسة المينائية حيث يتطلب أعمال يقوم بها أعوان التنفيذ، كما أنّ هذا الارتفاع له تفسير آخر وهو السياسة التي تتبعها المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث تعمل على تحديد واستقطاب اليد العاملة الجديدة لمحاولة الاستفادة من طاقاتها لأنّها فئات عمرية فتية، في حين تبقى الفئتين الأخيرتين (الإطارات، أعوان التحكم) المحرك داخل المؤسسة، ولهذا يصعب أو يستحيل الاستغناء عنها، ولهذا عمدت المؤسسة المينائية بإجراء لها دورات تكوينية من حين لآخر، حتى تسير هذه الفئة وتواكب جميع التطورات الحاصلة في العالم الخارجي، خاصة في المجال التكنولوجي.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

وما يفسر أيضا قلة نسبة الإطارات مقارنة بالفئتين الأخرتين، هو كون هذه الفئة مركز إعطاء القرارات داخل المؤسسة، فهي التي تسهر على تسيير وتأطير مختلف الأفراد والنشاطات الإدارية والمهنية داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة.



الجدول (20) يبين: توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة:

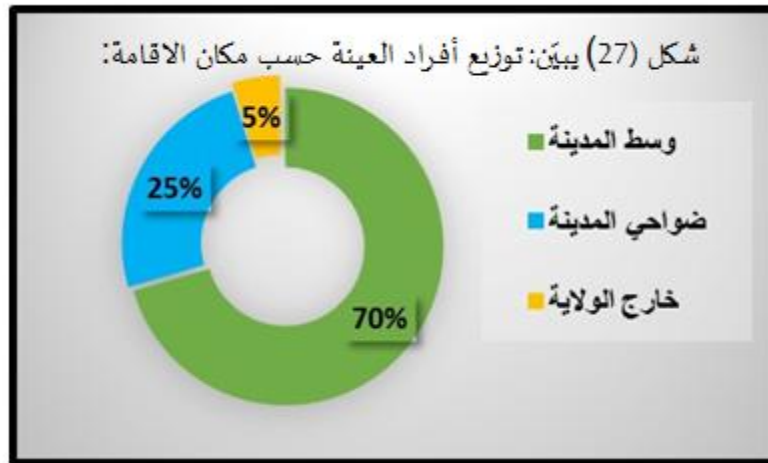
مكان الإقامة	العدد	النسبة %
وسط المدينة	172	70.5
ضواحي المدينة	60	24.6
خارج الولاية	12	4.9
المجموع	244	% 100

تبيّن الشواهد الإحصائية من خلال الجدول (20) أنّ فئة العمّال الذين يقيمون قريبا من المؤسسة -وسط المدينة- تمثل أعلى نسبة حيث قدرت بـ: 70.5%، ثم تليها نسبة العمّال الذين يقيمون بالقرب من المدينة أو بضواحي المدينة بنسبة 24.6 %، في حين تمثل نسبة العمّال الذين يقيمون بعيدا جدا عن المؤسسة أو خارج الولاية 4.9 %، والتي تتطلب من هؤلاء الاعتماد على وسائل النقل واللجوء إلى الخروج مبكرا من المنزل، وهذا بدوره ما ينعكس على تأخر وغياب العمّال، وهو ما سنعرفه من الجداول الإحصائية الأخرى.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

ولعل السبب وراء توظيف المؤسسة المينائية بسكيدة العمّال على حسب مكان إقامتهم، راجع إلى مراعاتها توقيت الدوام (التأخر والغياب) اللذان يحصلان في معظم الأحيان بسبب بعد مكان إقامتهم عن المؤسسة، كما تلجأ المؤسسة إلى توظيف أبناء المدينة لاعتبارات ثقافية، حيث تعتبر أبناء المدينة أنسب وأكفئ في امتلاكهم مهارات تسييرية من غيرهم.

وحسب هذه النتائج فإننا نلاحظ أنّ هناك توجيه في عملية التوظيف على مستوى المؤسسة، واعتمادها على توظيف أبناء الولاية لاعتبارات كثيرة، وبما يخدم ويحقق أهداف المؤسسة ويتمشى مع السياسة المهنية داخلها، ويساعدها على تخطي العديد من العراقيل والمشكلات التنظيمية كبعد المسافات، وبالتالي التأخر وضياح الوقت، وهو ما يجعلها ملزمة على توفير النقل أو السكن الوظيفي وغيرها من الأساليب التي تجعل العمّال قريبون من مكان عملهم، وهذا ما يكلفها ميزانية خاصة وأموال باهظة، في حين إذا كان العمّال يقيمون داخل الولاية وعلى مقربة من مكان العمل، يجعل المؤسسة في منأى عن توفير هذه الشروط ويساعد العمّال على الالتزام بالدوام الرسمي وعدم التأخر عن مواعيد العمل أو الهروب قبل انتهاء الوقت الرسمي بحجة بعد المسافة وقلة المواصلات.



الجدول (21) يبين: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية (النوع، السن، الحالة المدنية):

المجموع		المجموع		54-46		45-38		37-30		29-22		السن	الحالة المدنية	الرقم
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
68.9	168	27.4	46	1.2	02	3.6	06	10.7	18	11.9	20	أعزب	تزوج	
		71.4	120	13.1	22	27.4	46	26.2	44	4.8	08	متزوج		
		1.2	02	00	00	00	00	00	00	1.2	02	أرمل		
31.1	76	36.8	28	00	00	2.6	02	13.2	10	21.1	16	أعزب	أرمل	
		63.2	48	5.3	04	26.3	20	18.4	14	13.2	10	متزوج		
		00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	أرمل		
100			244	11.5	28	30.3	74	35.2	86	23	56	المجموع		

تبيّن الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (21) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية (النوع، السن، الحالة المدنية)، أنّ أغلب مفردات عينة البحث هم رجال متزوجين وتتراوح أعمارهم ما بين 30-45 سنة، وذلك بنسبة 36.88 % من إجمالي نسب المبحوثين، تليها نسبة 13.93 % من إجمالي نسب المبحوثين للإناث المتزوجات من نفس الفئة العمرية.

كما نلاحظ من خلال هذه المعطيات الإحصائية، أنّ فئة الرجال غير متزوجين والذين تتراوح أعمارهم من 22-29 أكبر من عدد الإناث اللذين ينسبون إلى نفس الفئة العمرية، حيث نجد أنّ نسبة الرجال العزّاب في هذه الفئة تقدر بـ 8.19 % من إجمالي نسب المبحوثين، وأنّ هذه النسبة تقل كلما انتقلنا من فئة عمرية إلى أخرى، في حين نجد نسبة الإناث العوانس في نفس الفئة العمرية هي 6.55 % من إجمالي نسب المبحوثين، وأنّ هذه النسبة تقل كلما تقدمنا في سن الإناث، وما نلاحظه أيضاً هو عدم وجود نساء دون زواج فوق 45 سنة، على غرار الرجال الذين سجلنا فيهم حالتين بنسبة 0.81 % تجاوزوا سن 45 سنة ولم يرتبطوا بعد، وحالتين كذلك بنسبة 0.81 % توفيت زوجاتهما.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

ما نستخلصه من خلال هذه النسب الإحصائية، والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب المتغيرات الديمغرافية، أنّ معظم عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة هم رجال شباب متزوجين، وما يفسر هذه النقطة هو كما أشرنا سابقاً أنّ طبيعة العمل داخل المؤسسة المينائية يفرض عليها تواجد هذه الفئة، وبالحجم 13.93 % من إجمالي نسب المبحوثين والذين تتراوح أعمارهم بين 22-29 سنة.

جدول (22) يبيّن توزيع أفراد العيّنة حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، الأقدمية في

العمل، مكان الإقامة) :

مجموع		المجموع		35-29		28-22		21-15		14-8		7-1		الأقدمية المستوى الوظيفي.	الإقامة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
70.5	172	22.7	39	4.3	04	1.2	02	6.4	11	6.4	11	6.4	11	إطار	وسط المدينة
		29.1	50	2.9	05	4.7	08	5.8	10	13.4	23	2.3	04	عون تحكم	
		48.3	83	2.9	05	4.3	04	14.5	25	14	24	14.5	25	عون تنفيذ	
24.5	60	20	12	00	00	2.3	02	05	03	6.7	04	05	03	إطار	الضواحي
		21.7	13	00	00	00	00	05	03	6.7	04	10	06	عون تحكم	
		58.3	35	00	00	6.7	04	6.7	04	26.7	16	18.3	11	عون تنفيذ	
05	12	8.3	01	00	00	00	00	8.3	01	00	00	00	00	إطار	خارج الولاية
		8.3	01	00	00	00	00	00	00	8.3	01	00	00	عون تحكم	
		83.3	10	00	00	16.7	02	8.3	01	41.7	05	16.7	02	عون تنفيذ	
100		244	5.7	14	09	22	23.8	58	36.1	88	25.4	62	المجموع		

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والتي تمثل توزيع المبحوثين حسب المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل، مكان الإقامة) فإنّنا نلاحظ أنّ معظم أفراد عيّنة البحث هم أعوان تنفيذ وقيّمون بالقرب من المؤسسة المينائية، وسنوات أقدميتهم في العمل تتراوح بين 1-35 سنة، غير أنّ معظمهم أقدميتهم في العمل تقل عن 21 سنة وهو ما يقدر بنسبة 30.32 % من إجمالي نسبة المبحوثين، تلي هذه النسبة نسبة أعوان التحكم اللذين يقيمون بالقرب من المؤسسة ولديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 8-28 سنة بنسبة 16.80 % من إجمالي نسب أفراد العيّنة، أمّا بالنسبة لفئة

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

الإطارات اللذين يقيمون بالقرب من المؤسسة، فهم قليلون مقارنة بالفئات المهنية الأخرى التي تقيم بالقرب من المؤسسة، حيث قدرت نسبة هذه الفئة -الإطارات- والتي تقيم بالقرب من المؤسسة ولديها سنوات أقدمية في العمل تتراوح ما بين 1-21 سنة بـ 13.52 % من إجمالي نسب المبحوثين.

أما بالنسبة للعمّال اللذين يقيمون بضواحي المدينة، فهم يتوزعون كذلك حسب الفئات المهنية المختلفة، غير أنّنا نسجل أعلى نسبة لدى أعوان التنفيذ، اللذين تتراوح أقدميتهم في العمل من 1-28 سنة، وذلك بنسبة 24.59 % من إجمالي نسبة المبحوثين.

وما سجلناه كأقل نسبة فيما يتعلق بتوزيع أفراد العيّنة حسب المتغيرات الوظيفية، هي للعمّال اللذين يقيمون خارج الولاية وبعيدين عن المؤسسة، حيث كان ذلك لعمّال التنفيذ اللذين تتراوح أقدميتهم في العمل 1-28 سنة بنسبة 4.91 % من إجمالي نسب المبحوثين أمّا الفئتين المهنتين المتبقيتين، فنسجل نفس النسبة لكليهما 0.40 % من إجمالي نسب المبحوثين، غير سنوات الأقدمية تختلف لكليهما، فنجد الإطارات من 15-21 سنة، أمّا أعوان التحكم فكانت من 8-14 سنة.

ما نستخلصه من خلال هذه النسب الإحصائية، والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب المتغيرات الوظيفية، أنّ معظم عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة هم أعوان تنفيذ وقيمون وسط مدينة سكيكدة، وبالقرب من المؤسسة وأقدميتهم تتراوح ما بين 1-21 سنة.

خلاصة:

لقد قدمنا من خلال هذه الإجراءات المنهجية للدراسة، مجموعة من الأدوات البحثية التي تم اعتمادها لمعرفة مستوى تحكم عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة لإدارة الوقت، فمن خلال هذه الإجراءات، تم تحديد مجالات الدراسة والخصائص السوسيوديمغرافية لمجتمع الدراسة.

كما وضعنا المنهج الذي اعتمدناه في الدراسة، ومتغيرات فروض الدراسة، ومختلف الأدوات المعتمد عليها في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي أدرجت لمعرفة مستوى تحكم عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بإدارة الوقت.

الفصل السادس

تحليل المعطيات الميدانية

تمهيد

أولاً- تحليل بيانات مستوى التحكم في أساليب

التخطيط للوقت

ثانياً- تحليل بيانات درجة اعتماد طرق تنظيم الوقت

ثالثاً- تحليل بيانات مستوى تجنب مضيعات الوقت

رابعاً- مستوى الاهتمام بإدارة الوقت

خلاصة

تمهيد:

تعد إدارة الوقت إحدى العمليات التي تحتاج إلى التحليل والتخطيط، فهي علم وفنّ الاستخدام العقلاني للوقت، وهي عملية قائمة على التنظيم والمتابعة، والسيطرة على مضيّعات الوقت، فهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع، وإن لم يحسن العمّال إدارتهم للوقت، فإنّهم لن يتمكنوا من إدارة أي شيء آخر، والسبب أنّ الوقت موردا نادرا ولا يمكن تعويضه، لذا فإنّ إضاعته تعد خسارة كبيرة للفرد والمنظمة.

وعليه تم ترجمة البيانات الميدانية المتعلقة بإدارة الوقت، إلى مؤشرات تتعلق بـ (تحديد الأهداف والأولويات، الاعتماد على قائمة بالأعمال، معرفة الوقت الذي تستغرقه كل مهمة، تنظيم مكان العمل، تحليل الوقت، ترتيب المهام والأنشطة، معرفة مختلف العوامل التي تهدر الوقت، عدم ترك النشاط قبل الانتهاء منه، تجنب الأنشطة غير المنتجة)، وكل مؤشر يتكون من مجموعة من العبارات، وسنحاول تناولها في هذا الفصل وذلك بعرض وتحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة إلى محتوى هذه العبارات، حتى نصل في الأخير إلى قياس مستوى اهتمام عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بإدارة الوقت.

أولاً- تحليل بيانات مستوى تحكم عمّال المؤسسة المينائية في أساليب التخطيط للوقت:

تخطيط الوقت هي عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ بما سيكون علينا القيام به من الأنشطة، والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين، ومن ثم يمكن وضع برامج زمنية للأنشطة المتتالية والمتلازمة، وبحيث يتم تنفيذ كل منها بصورة أفضل.

وهو ما تدور حوله البيانات التي جمعناها من المؤسسة المينائية بسكيدة، لمحاولة معرفة مستوى تحكم عمّال هذه المؤسسة بأساليب التخطيط للوقت، وذلك باستخدام المؤشرات التالية: تحديد الأهداف والأولويات، الاعتماد على قائمة الأعمال، معرفة الوقت الذي تستغرقه كل مهمة والإلمام بمحتوى المهام والأنشطة، التفكير في العمل في الأوقات الهادئة موازنة وقت العمل، تحديد مسبق لما يفعله العامل، كيفية توزيع المشرف للمهام توافق المهام مع المؤهلات، تخصيص وقت للتفكير، تسجيل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط بالاعتماد على أجندة، أو هاتف ذكي أو مفكرة.

وهذا من خلال استجابة أفراد مجتمع البحث، إلى محتوى العبارات التي يتضمنها كل بُعد، ونحاول التعليق عليها من خلال قيمة المتوسط الحسابي، الذي يمثل لنا مستوى الاستجابات، وكذا النسب المئوية التي تعكس إجابات عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (23) يبين : المتوسط الحسابي المرجح في الدراسة:

المتوسط لحسابي	المستوى
2.33 – 01	ضعيف
3.66 – 3.34	متوسط
05 – 3.67	مرتفع

1- مؤشر تحديد الأهداف والأولويات: إنّ وضع أهداف واضحة ومحددة هي بداية التخطيط الجيد للوقت المتاح، ومن خلال تحديد الأهداف، يمكن للعمّال أن يقيّموا ما إذا كان

نشاط بعينه يمثل توظيفا أحسن للوقت من غيره من الأنشطة، ومن خلال الأهداف كذلك يمكن وضع سلم للأولويات وترتيبها.

فالأهداف عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الوظيفي، لكونها تعد المفتاح الرئيسي لأي جهد عقائلي، وهي المحور الأساسي لعملية التخطيط، وبدورها تؤدي الجهود إلى لاشيء فبالأهداف تصبح إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكنا كذلك لهذا يعتبر بيتر دروكر أنّ قيمة الهدف ليس بقيمة العائد الذي يحققه، وإنّما قبل كل شيء بمدى مراعاة الهدف للمدة المحددة.

إنّ وضع وترتيب الأولويات أمر مهم، فالأهداف لن تتحقق في الغالب كما تم تدوينها بسبب عوامل بيئة العمل المتسمة بالتعقيد والتغيير، لهذا فإنّ التغيير يجب أن يتم على أساس الأولويات، وإذا فشل العامل في وضع الأهداف وترتيب الأولويات، فإنّ نسيان الأنشطة المهمة يصبح أمرا ممكنا، ومنه فشل عملية التخطيط، والجدول الموالي يوضح مدى قيام عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بوضع الأهداف وترتيب الأولويات.

الجدول (24) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر تحديد الأهداف والأولويات:

الشّدّة		التكرار		العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العبارة	التكرار	68	156	16	02	02	4.17	0.65	02	4.17	0.65
	النسبة	27.9	63.9	6.6	0.8	0.8						
2	العبارة	التكرار	58	168	08	10	00	4.12	0.64	00	4.12	0.64
	النسبة	23.8	68.9	3.3	4.1	00						
10	العبارة	التكرار	46	160	28	08	02	3.98	0.71	02	3.98	0.71
	النسبة	18.9	65.6	11.5	3.3	0.8						

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (24)، والمتعلقة بمؤشر تحديد عمّال وموظفي المؤسسة المينائية للأهداف والأولويات، نلاحظ أنّ معظم هؤلاء العمّال يقومون بتحديد

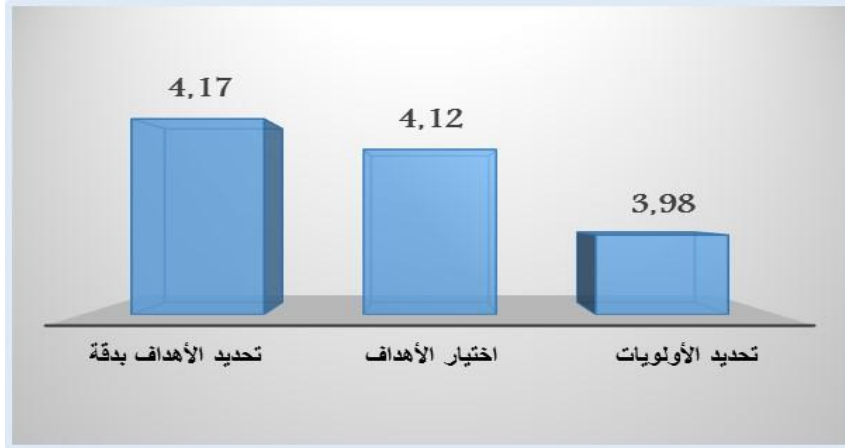
الأهداف وترتيب الأولويات بمستويات مرتفعة، حسب ما تبينته قيم المتوسط الحسابي لهذه المؤشرات، حيث نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العيّنة بنسبة فاقت 91% من عمّال المؤسسة يحددون أهدافهم بدقة، وبمستوى عالي من الدقة حسب ما تبينته قيمة المتوسط الحسابي 4.17 وذلك بالنسبة لجميع العمّال دون وجود اختلاف كبير وواضح في مستوى ودقة تحديد الأهداف، حسب ما تبينته قيمة الانحراف المعياري 0.65 والتي تعكس مدى تقارب وتوافق العمّال في تحديد أهدافهم.

وإذا أردنا التعرف على تدرج مختلف خطوات العمل التي يقوم بها عمّال المؤسسة المينائية، فإننا سنجد أنّ أغليبيتهم ونسبة تفوق 92% يستهلون أعمالهم اليومية باختيار الأهداف كأول خطوة من خطوات العمل، وهذا ما يساعدهم على المضي في باقي الخطوات، والقيام بأعمالهم بشكل دقيق ومحدد، واختيار العمّال للأهداف جاء بمستوى عالي كما تبينته قيمة المتوسط الحسابي 4.12، وبانحراف ضعيف 0.64، يبيّن عدم وجود اختلاف وتباين واضح في اختيار العمّال للأهداف قبل البداية في العمل اليومي.

ومهما تعددت المهام والنشاطات التي يقوم بها العامل في مكان عمله، فإنّه من الضروري أن يقوم العامل بتحديد أولويات كل نشاط من نشاطات العمل، وذلك من أجل تنظيم مجريات العمل، وعدم الوقوع في خلط بين النشاطات، وحسب النتائج فإنّ عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة يقومون بتحديد أولويات نشاطاتهم المهنية، وبمستوى عالي من التحديد، حسب ما تبينته قيمة المتوسط الحسابي 3.98، كما أنّ قيمة الانحراف المعياري 0.67 تبين عدم وجود اختلاف وتباين واضح بين العمّال، في تحديدهم لأولويات كل نشاط من النشاطات المهنية، كل حسب وظيفته وحسب نشاطاته المهنية.

إنّ هذه النتائج تبين وبوضوح المستوى العالي لتحديد الأهداف من طرف عمّال المؤسسة المينائية، وتركيزهم على تحديد الأهداف، انطلاقاً من النشاطات الأولية وترتيبها وفق أهمية هذه النشاطات وطبيعتها. والشكل الموالي يبيّن ذلك:

الشكل (28) يوضح : تدرج مستويات تحديد الأهداف:



إنّ نتائج هذه الدراسة تشترك مع نتائج دراسة كل من "فتح الله وعطية"، التي هدفت إلى معرفة مدى استخدام موظفي الإدارة العليا في المؤسسات العامة والخاصة في شمال فلسطين، لاستراتيجيات إدارة الوقت في عملهم؟.

وتوصلا الباحثان من خلالها، إلى أنّه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتوسط إجابات عيّنة أفراد الدراسة، حول استخدام استراتيجيات إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية في العمل يعزى إلى (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، بعد مكان العمل عن السكن، الخبرة، طبيعة العمل).

وجود تباين بين أفراد العيّنة في بعض الاستراتيجيات، وفقا لبعض المتغيرات المستقلة وهي استراتيجية إنشاء وتطوير قائمة الأولويات، حيث أظهرت النتائج تباين وفقا لمتغير العمر، ومتغير طبيعة العمل، وكذلك استراتيجية الوقت + 100% وفقا لمتغير الجنس واستراتيجية الاحتفاظ بالقائمة، التي يجب تنفيذها مختصرة وفقا لمتغير بعد مكان العمل عن السكن ومتغير الخبرة في العمل، وتم قبول باقي الفرضيات الأخرى، والتي أظهرت عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة.

فهي تشترك مع الدراسة الراهنة، في أنّ غالبية العمّال يعتمدون على تحديد الاهداف والأولويات، ولكنّها تختلف معها في كونها تعزى لمتغير السن، حيث أنّ دراستنا الراهنة

توصلت إلى أنه لا يوجد فروق تعزى لمتغير السن في الاستجابة لمؤشر الاهداف والأولويات.

كذلك نجد من النظريات من تناولت مؤشر ضرورة تحديد الأهداف والأولويات، وهي نظرية "نيسيس ليكرت" والمعروفة بنظرية حلقة الوصل، والتي يؤكد من خلالها على ضرورة توحيد الأهداف بين الإدارة والعمال، لما لها من دور في تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة أجزاء التنظيم، فعندما تكون الأهداف واحدة تزيد من تدعيم العامل، ورفع كفاءة جماعات العمل، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار.

فوحدة الهدف بين الإدارة والعمال، تعتبر مقياس لحسن توظيف الوقت المتاح، فمن خلال الأهداف، يمكن للفرد أن يقيّم ما إذا كان نشاطه بعينه يمثل توظيف أحسن للوقت من غيره من الأنشطة، فالأهداف تظل المفتاح الرئيسي لأي جهد رشيد، والمحور الأساسي لأي عملية تخطيطية، وبدونها تؤدي الجهود إلى لا شيء، فبالأهداف يصبح حسن استغلال الوقت ممكناً، وبحسن استغلال الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً كذلك.

2- مؤشر الاعتماد على قائمة الأعمال :

إنّ الهدف من وجود قائمة للأعمال، يكمن في أن يتم التعرف على مشكلات العمل مقدماً، فقائمة الأعمال هي حجر الأساس لأية استراتيجية للسيطرة على الوقت، فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض العمال، والذين يعدّون ويعتمدون على قوائم الأعمال التي تنجز، فهم يحققون نتائج وإنجازات أفضل من العمال الذين لا يعدّون مثل هذه القوائم، وهذا ما يدفع بالاتجاه نحو التخطيط.

إنّ السبب في اخفاق كثير من القوائم بلوغ الأهداف هو سوء الإعداد، فكثير من العمال في مستويات محددة يعدونها بشكل فيه قدر كبير من الارتجالية، حيث نجدها تشتمل على عدّة أنشطة، منها ما هو رئيسي ويتصل بالأهداف، ومنها ما هو فرعي وغير مهم ولا يتصل بالأهداف، أو أنّها أي القوائم لا تتضمن أولويات وتقديرات عن الوقت الذي تستغرقه هذه الأنشطة.

إنّ أفضل المداخل لإعداد قائمة عمل، هي التي يضعها العامل مشتملة على أهداف يومية، وتدوين الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وترتيبها وفقا لمعيار الأولوية في التنفيذ، وهذا مانحاول معرفته من خلال الجدول الموالي، والذي يوضح درجة اعتماد عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة على قوائم الأعمال .

الجدول (25) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر الاعتماد على قائمة الأعمال:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة	العبارات
							التكرار	
0.72	3.95	00	12	34	152	46	التكرار	العبارة
		00	4.9	13.9	62.3	18.9	النسبة	4
0.83	3.88	02	20	28	148	46	التكرار	العبارة
		0.8	8.2	11.5	60.7	18.9	النسبة	5

من خلال البيانات الإحصائية المبيّنة في الجدول أعلاه، والذي يوضح مدى اعتماد عمّال وموظفي المؤسسة المينائية بسكيدة، على قائمة الأعمال اليومية من أجل تنظيمها وترتيبها وفق الأولوية، وهذه المؤشرات تدل على أنّ عمّال المؤسسة يعتمدون على قائمة الأعمال اليومية بمستوى عالي، حسب ما تبيّنه قيم المتوسط الحسابي لكلا المؤشرين، وهو طبعاً دليل واضح على سعي عمّال وموظفي المؤسسة لضبط نشاطاتهم وأعمالهم اليومية قبل البدء فيها، ممّا يساعدهم على إنجاز مهامهم ونشاطاتهم الوظيفية، وفق تسلسل واضح ومع عدم تضيق الوقت والجهد.

فبالنسبة إلى الأعمال اليومية التي يقوم بها العمّال، وعلى الرغم من تنوع واختلاف هذه الأعمال تبعاً للمصلحة التي ينتمي إليها العامل، وإلى طبيعة وظيفته، وحدود مسؤولياته فإنّ النتائج تبيّن وجود تنظيم واضح للأنشطة والمهام لدى عمّال المؤسسة، حيث يقومون بإعداد قائمة الأعمال والنشاطات المطلوب إنجازها في البداية، حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط

الحسابي 3.95، التي تعكس المستوى العالي لتنظيم الأعمال في قوائم قبل البدء في الإنجاز، وذلك بالنسبة لأغلبية العمال حسب ما تبينته نسب الاستجابات، أين نجد أكثر من 81% من العمال يقومون بإعداد قائمة الأعمال قبل إنجازها، وحتى قيمة الانحراف المعياري 0.72، تبين عدم وجود اختلاف وتباين كبير بين العمال في درجة اعدادهم لقائمة الاعمال اليومية.

وعلى اختلاف المهام والأنشطة التي يقوم بها العمال في المؤسسة، فإن تنظيمها في شكل قائمة لابد أن يكون متسلسل بشكل منظم، حتى يسهل على العامل القيام بها والتدرج في الإنجاز دون تضيق للوقت، وإنجازها في وقتها المحدد، وهذا ما يدفعه إلى التدرج في إنجازها من المهمة إلى الأقل أهمية، وحسب النتائج فإن عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة يضعون قائمة الأعمال مراعاة للتدرج من المهم إلى الأقل أهمية حسب ما تبينته قيمة المتوسط الحسابي 3.88، وبانحراف ضعيف 0.83، ما يفسر عدم وجود تباين بين عمال المؤسسة في اعتمادهم على تدرج المهام من المهم إلى الأقل أهمية، وهو ما عبر عنه أغلبية العمال بنسبة فاقت 79.5% من عمال المؤسسة، وهو ما يبين فعلا مراعاة التدرج في المهام اليومية، واحترام قيمة كل نشاط أو عمل، وأهميته مقارنة بالنشاطات الأخرى.

إن اعتماد عمال المؤسسة المينائية على قوائم أعمال يومية، أتاح لهم إمكانية مراجعة أدائهم اليومي، من خلال معرفة ما تم انجازه بشكل ملائم وما لم يتم انجازه، ومن خلال معرفة الأشياء القابلة للسيطرة وغير القابلة لها، فالاعتماد على قوائم الأعمال تجنب العمال القفز من نشاط إلى آخر.

كذلك فلجوء معظم عمال المؤسسة المينائية إلى الاعتماد على قوائم الأعمال ساعدهم على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، إذ بمجرد النظر إلى هذه القوائم ومطالعتها، يجد العامل نفسه جاهزا للبدء في العمل، كما ساعدتهم على معرفة "مصادر الأنشطة" التي تحول بينهم وبين الأهداف التي سطروها.

لذلك حاولت العديد من الدراسات معرفة درجة اعتماد العمّال على قوائم الأعمال وكيفية ضبطها، ومن هذه الدراسات نجد دراسة "عوض الله والعتيبي"، التي حاولا من خلالها الباحثان معرفة الكيفية التي يتعامل بها المنتسبين لجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية مع أوقات العمل المتاحة لهم، وإلى قياس اتجاهاتهم نحو أهمية بعض الضوابط الزمنية، وإلى أي مدى يتم الالتزام بها والعمل بموجبها.

والتي توصل من خلالها الباحثان، إلى أنّ الاتجاه العام لدى مجتمع الدراسة يتمثل في ضرورة الالتزام بالوقت المحدد، من خلال جدولة الأعمال زمنياً، وأنّ هناك عدم التزام بخطة عمل وقتية محددة لإنجاز المهام، كما أنّ أولويات العمل والوقت المخصص لإنجازه غير واضحة، وهو ما يختلف عن نتائج دراستنا، التي أثبتت عكس ذلك في اعتماد عمّال المؤسسة محل الدراسة الميدانية على قوائم بالأعمال التي تنجز، وترتيب هذه الأعمال حسب درجة أهميتها.

كذلك نجد "هنري جانت" من الباحثين الذين يركزون على ضرورة الاعتماد على قائمة بالأعمال، وضرورة ترتيبها وفق أهميتها، فمن خلال وضعه لخريطة جدولة المهام والتي حملت فيما بعد اسمه، والتي تعنى بالاعتماد على قائمة بالأعمال، وذلك للقضاء على الانحرافات التي تحدث أثناء العمل، والتي تؤدي بدورها إلى إنجاز والقيام بالعمل في الوقت المحدد، وبأقل هدر للوقت.

إضافة إلى قوائم الأعمال، قدم جانت كذلك مجموعة من الخرائط المساعدة تبسيط إجراءات العمل وتمريلها في شكل قوائم وخطط، مثل خارطة الترتيب (layot)، وخارطة سجل الآلة (Machinal Reard)، وخارطة سجل العامل (Man Reard).

3- مؤشر معرفة الوقت الذي تستغرقه كل مهمة:

إنّ معرفة الوقت الذي تستغرقه القيام بمهمة أو نشاط معين أمر ضروري، فمن خلال تجزأت الأهداف إلى أنشطة، وأن يحدد الوقت اللازم لإتمام كل نشاط وفق خطة يومية وأسبوعية، ويتم بناء قوائم الأعمال بناءً على هذا التدرج، ويشتمل كذلك معرفة الوقت الذي

تستغرقه أنشطة معينة بجد مختلف الأنشطة، ومن ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، للتعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتاً أكثر من المفروض، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه العامل فيها، وتلك الأنشطة التي تستغرق وقتاً أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، وتلك الأنشطة التي تستغرق وقتاً ويمكن الاستغناء عنها، ليصل العامل في النهاية إلى إعادة توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة، وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الاهداف.

فالعامل الذي يكون على علم بمقدار الوقت المستغرق في إنجاز الأنشطة التي يقوم بها ويحاول أن يعمل ما هو مطلوب منه في الوقت المتاح الخاضع للسيطرة، لكنه لن يستطيع أن ينتهي من أي نشاط بأقل من الوقت الذي يحتاج إليه، يمكنه من مواجهة هذه المشكلة بإعادة مراجعة الخطة، وتأجيل تنفيذ بعض الأنشطة لليوم الموالي، أو بتفويض بعض منها أو العمل لساعات إضافية، وهذا ما نحاول معرفته من خلال الجدول الموالي، والذي يوضح مدى دراية عمال المؤسسة المينائية بسكيدة بالوقت الذي يستغرقه في إنجاز نشاط أو عمل معين.

الجدول (26) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر معرفة الوقت المستغرق في كل مهمة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة	العبارة
							التكرار	
0.92	3.41	06	36	72	110	20	التكرار	العبارة 9
		2.5	14.8	29.5	45.1	8.2	النسبة	

تكشف المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، والمتعلقة بمدى معرفة عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة للوقت الذي تستغرقه كل مهمة ونشاط، وتحديدًا قبل البدء في العمل حتى يستطيع التخطيط لوقته واستغلاله استغلالاً جيّداً، وإعطاء كل نشاط الوقت اللازم لإنجازه، وكلّما نجح العامل في تحديد الوقت الذي تستغرقه كل مهمة، كلّما نجح في استغلال والاستفادة من الوقت، وتسييره بالشكل المطلوب، من دون تضييع ولا تأخير للمهام والنشاطات.

وحسب النتائج المبيّنة فإنّ عمّال المؤسسة المينائية، يقومون بتحديد الوقت الذي تستغرقه كل مهمة لكن ليس في جميع الحالات وكل الأوقات، وذلك حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.41، التي تعكس مستوى متوسط لسعي العمّال لمعرفة وقت كل مهمة حيث نسجل حوالي 53% من العمّال الذين يحاولون معرفة الوقت الذي تتطلبه كل مهمة بالمقابل نسجل نسبة 17% من العمّال الذين لا يعتمدون عليها ولا يسعون لمعرفة الوقت الذي تستغرقه كل مهمة، ويباشرون مهامهم دون معرفة ذلك، وهذا راجع لطبيعة المهام والنشاطات التي يقوم بها، خاصة في مجال الخدمات، أين توجد بعض المهام والنشاطات التي يصعب تحديد الوقت الذي تستغرقه قبل البداية في تنفيذها، وهذا ما يجعل العمّال يقومون بتحديد الوقت للمهام والنشاطات المعهودة والمعروفة، والتي لا تتأثر بالمتغيرات اليومية للعمل.

كما ركز تاييلور على ضرورة تحديد الوقت اللازم لأداء كل مهمة، وذلك بوضع خطة مسبقة لكيفية أداء العاملين، لتساعدتهم فيما بعد بأداء تلك المهام بكل دقة وارتياح، لأنهم على دراية مسبقة بالوقت الذي تبدأ فيه هذه المهمة ووقت انقضائها، وهذا بدوره يقلل من درجة ارتباك العاملين أثناء تأديتهم هذه المهام، وزيادة تركيزهم لأداء تلك المهام بكل إتقان.

كما نجد دراسة الباحثان " باسل خضير وعلي نعمة " التي أجراها الباحثان على عينة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني بجامعة بغداد، بغرض معرفة معدل الساعات التي يخصصها العمال للأنشطة المخططة، بحيث توصل الباحثان إلى أنّ ارتفاع معدل الساعات المخصصة للفعاليات المخططة حيث بلغت 77%، في حين أنّ الفعاليات غير المخططة لا يخصص لها سوى 23% من إجمالي الوقت، كما أنّ الوقت المخصص لممارسة الوظائف الإدارية لا يتماشى مع ما يفترض في أن تخصص لهذه الوظائف وحسب تسلسل أسبقيتها، ممّا يشير إلى حالة من ضعف المهارة في ممارسة إدارة الوقت بالشكل المطلوب، كما أنّ العمال يعانون من الافتقار إلى أسلوب واضح في توزيع الوقت، وإدارة الفعاليات المنجزة، والتباين في كمية الأوقات الفعلية لعمل رؤساء الأقسام يوميا ووجود حاجة ملحة لإسناد بعض الفعاليات لمفوضين وسكريتيترات الأقسام، لتخفيف الأعباء على رؤساء الأقسام العلمية، ووجود استخدام الأساليب المتاحة محليا في إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية، وضرورة وضع حد أعلى لعدد محاضرات رئيس القسم العلمي.

4- مؤشر الإلمام بمحتوى المهام والأنشطة:

تتضمن عملية الإلمام بمحتوى المهام والأنشطة، رصد مختلف الأنشطة التي نريد القيام بها، وتحديدتها من حيث كميتها وكيفيةها، أي أنّ التحليل يحدد من سيقوم بالنشاط وما هي نوع الأنشطة التي نحن بصدد القيام بها.

يكتسب النشاط قيمته من إسهامه في تحقيق الأهداف، فمعرفة محتوى المهام والأنشطة، يساعد العامل على تحقيق الأهداف المسطرة وتجسيد كل الخطط والقوائم التي

اعتمدها في تخطيط وقته، وهذا مانحن بصدد معرفته من خلال الجدول الموالي والمتعلق بدرجة قيام عمّال المؤسسة المينائية بتحديد محتوى المهام والأنشطة.

الجدول (27) يبيّن: استجابة العمال لمؤشر الإلمام بمحتوى المهام والأنشطة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة	العبارة
0.79	3.66	00	24	60	134	26	التكرار	العبارة
		00	9.8	24.6	54.9	10.7	النسبة	11

أبرزت الشواهد الكمية الموجودة في الجدول (27)، والمتعلق بمؤشر إلمام عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بمحتوى المهام والأنشطة التي يقومون بها يوميا، وجمعهم المعلومات اللازمة للقيام بهذه المهام، وإعطائها الوقت اللازم والمناسب لها، وذلك من خلال إعطاء توازن بين الوقت القياسي والوقت اللازم لهذه المهام، وذلك بما يساعدهم على القيام بوظائفهم، وتقديم مختلف الخدمات من دون تضييع للوقت أو تأخر في الإنجاز.

وحسب النتائج المبينة في الجدول، فإننا نلاحظ أنّ عمّال المؤسسة يعملون على التوازن بين الوقت القياسي والوقت الفعلي لأي نشاط، من خلال جمع المعلومات اللازمة والمتعلقة بمختلف النشاطات، بالرغم من أنّ مستوى موازنتهم بين الوقت القياسي والوقت الفعلي للإنجاز حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.66، وهذا راجع لتعدد المهام وتنوعها من منصب إلى آخر ومن مصلحة إلى أخرى، حيث نسجل أنّ أغلبية عمّال المؤسسة بنسبة فاقت 65% يوازنون بين الوقت القياسي والوقت الفعلي للإنجاز، بالمقابل نسجل أقل من 10% من العمّال الذين لا يوازنون بين الوقت القياسي والوقت الفعلي، وهذا تماشيا مع نوع المهام وطبيعتها واختلافها من عمل إلى آخر، لاسيما وأنّ الخدمات المينائية تتطلب نوع من المرونة والدقة في العمل وفي الإنجاز، بما يخدم الزبائن والعملاء ويحقق رضاهم.

ولأهمية عملية تحليل محتوى المهام والأنشطة، قدم فرانك وليليان جيلبرت خطوتين أساسيتين لتبسيط هذه العملية وذلك من خلال:

- إعادة التحليل ومعرفة محتوى الأعمال، فمن خلال المبدأ الذي دعا إليه بتقسيم حركات اليد إلى سبعة عشر حركة نمطية، وذلك لتسهيل طريقة القيام بالمهام والأنشطة.

- المتابعة أو الرقابة على الأعمال، وذلك بابتكار خريطة سير العمل واستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل، واكتشاف الانحرافات المحتملة، والتأكد من العمال ملتزمين بالمهام الموكلة إليهم، وهل الطرق التي تقترحها الإدارة على العمال للقيام بالعمل تجد قبولا أم لا؟ وهل هذه الطرق حققت ما أريد الوصول إليه في حالة قبولها من طرف العمال؟ وهو القيام بالعمل بأقل هدر للوقت وتكلفة.

إن ضرورة تحديد محتوى الأعمال والأنشطة، تفرض وجودها على كل عامل ومدير وهو ما توصل إليه الباحثان "حسين يرقى" و"محمد السعيد جوال" في بحثهما لإبراز مكانة الوقت لدى المدير المعاصر، وذلك من خلال تناولهما مفهوم الوقت وخصائصه الأساسية، التي جعلت منه أساس التنافس في بيئة الأعمال المعاصرة، كما تناولوا أيضا أنواع الوقت لدى المدير، بالإضافة إلى مختلف الفلسفات التي تحكم رؤية المدير إلى الوقت، والأنماط القيادية للمدير من خلال ما جاء في نظرية الشبكة الإدارية، ونظرتها للوقت وكيفية التعامل معها، وكل هذا من أجل الإجابة على الإشكالية البحثية والتي مفادها: ما هي المكانة التي يحتلها الوقت لدى المدير في بيئة الأعمال المعاصرة؟ والذي توصلا من خلال بحثهما إلى أن:

- المدير يقضي وقت عمله الرسمي في أنشطة مختلفة، منها ما هو أساسي لتحقيق النجاح الإداري المنشود، ومنها ما هو عكس ذلك، فالوقت الإبداعي، والتحضيرى والإنتاجي، والعام كلها أنشطة تحتوي عمل المدير، والمطلوب منه هو تحقيق التوازن بينهما.

5- مؤشر التفكير في العمل في الأوقات الهادئة:

إنّ محاولة الاستفادة من الوقت تبدأ بمعرفة كيف ينقضي هذا العنصر، وما هي مختلف الأنشطة التي يصرفه فيها، ولن يصل العامل إلى درجة الاستفادة من الوقت المتاح، إلّا بعد أن يقوم بمجموعة من العمليات والاستراتيجيات، والتي في مقدمتها ضرورة التفكير في الأعمال والأنشطة الموكلة إليه في الأوقات الهادئة، لما تعكسه هذه العملية من منح الثقة وزيادة البدء في تنفيذ الأعمال دون تردد، كما أنّ التفكير في الأعمال في الأوقات الهادئة تتيح للعامل معرفة درجة أهمية كل نشاط والمضي قدماً لتجسيد الأعمال والقوائم المعتمدة على أرض الواقع، وهذا ما نحاول من خلال الجدول الموالي.

الجدول (28) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر التفكير في العمل في الأوقات الهادئة:

الشّدّة التكرار العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 6	التكرار	58	134	44	08	00	3.99	0.74
	النسبة	23.8	54.9	18	3.300			

تبرز الشواهد الكمية المبيّنة في الجدول (28)، والمتعلقة بمؤشر تفكير عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة في العمل والنشاطات اليومية في الأوقات الهادئة، حيث يكون العامل في نوع من الهدوء النفسي والراحة والاستقرار، وفي ظل الهدوء وبعيدا عن الضوضاء وضغط العمل، وحتى ضغط الزملاء ومجريات العمل، هذا الهدوء يساعد العامل على تخطيط جيّد ودقيق لمجريات عمله اليومي، ولسيرورة النشاطات وتدرجها، وكذا إمكانية جمع واستحضار أكبر كم من المعلومات حول العمل ومتطلباته.

وحسب النتائج المبينة في الجدول (28) فإنَّ عمّال المؤسسة يخططون لأعمالهم ونشاطاتهم اليومية في الأوقات الهادئة، حيث يفكرون في عملهم بمستوى عالي من التركيز حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.99، وبانحراف معياري ضعيف 0.74، ما يبيّن عدم وجود اختلاف وتباين كبير بين العمّال في تخطيطهم للعمل في الأوقات الهادئة، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نسجل أنّ أغلبية عمّال المؤسسة من أفراد عينة الدراسة بنسبة فاقت 78.5% يخططون للعمل ويفكرون فيه في الأوقات الهادئة، مع تسجيل نسبة حياد 18% وهي تمثل العمّال الذين حادوا عن الإجابة ولم يقدموا إجابة واضحة ومباشرة عن مدى تفكيرهم في العمل أثناء الأوقات الهادئة، وهذا راجع لكونهم يعملون في مصالح يغلب عليها طابع تسارع الأعمال وتداخلها، خاصة في مصلحة الشحن والتفريغ، أين وجدنا أنّ معظم العمّال داخل هذه المصلحة يعانون من ظاهرة الإجهاد في العمل، لذلك فبالنسبة إليهم فالأوقات الهادئة لن تكون إلّا بالخروج والابتعاد عن المؤسسة، وقد يكون ذلك في المنزل، لكنّهم يفضلون قضاء الوقت خارج الدوام للحياة الشخصية، والمكوث مع العائلة والأصدقاء.

فالتفكير في العمل يعتبر من محددات الأداء؛ وذلك لارتباط هذا الأخير بنفسية العامل وبيئة العمل، باعتبار التأثير الذي يلعبه هادين المتغيرين في النظر للأنشطة والأعمال بطريقة أكثر دقة وموضوعية، وهذا ما حاول الباحث "زكي عبد الله" دراسته، للوقوف على حقيقة تأثير طريقة التفكير في العمل، على أداء عمّال المصارف التجارية الحكومية في محافظة القادسية بالعراق، وقد توصل الباحث إلى أنّ هناك تأثير مباشر للطريقة أو الوقت الذي يفكر فيه العامل على إدارة وقت العمل، ومن ثم أداء العمّال.

6- مؤشر موازنة وقت العمل:

أو ما هو مقدار الوقت المستغرق في إنجاز كل نشاط؟ وهنا يجب أن يكون الوقت المقدر لتنفيذ الأنشطة محكماً ودقيقاً، ففي الغالب يعطى النشاط وقتاً أقل بكثير من الوقت المطلوب لإنجازه، وأحياناً يعطى وقتاً أكبر بكثير من الوقت المطلوب، وهنا يجب على

العامل أن يجرى الأنشطة اللازمة لتنفيذ الأهداف إلى أهداف أسبوعية ويومية، وأن يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل هدف.

وتشتمل كذلك موازنة وقت العمل، تقدير وقت البداية في أي نشاط، ووقت الانتهاء منه ويطلق عليها أحياناً وقت الاستعداد والتحضير، ويحسب من جملة وقت العمل، وفي الغالب فإن وقت التحضير لا يضيف قيمة ملموسة للمنتج أو الخدمة، ومع ذلك لا بد من تأديته.

وهو ما نحاول معرفته من خلال الجدول الموالي، والمتعلق بمؤشر موازنة وتقدير عمال المؤسسة المينائية بسكيدة لوقت العمل.

الجدول (29) يبين: استجابة أفراد العينة لمؤشر موازنة وقت العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارة التكرار
0.82	3.84	02	24	20	162	36	العبارة التكرار
		0.8	9.8	8.2	66.4	14.8	النسبة 3

كشفت المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، أن معظم عمال المؤسسة المينائية بسكيدة، يؤكدون على أن الوقت المخصص لعملهم كاف لإنجاز المهام، ومستوى ذلك مرتفع حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.84، وانحراف ضعيف 0.82، ما يبين تقارب مستوى كفاية الوقت لإنجاز المهام بالنسبة لجميع العمال، وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في ذلك، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نسجل نسبة 81% من عمال المؤسسة أكدوا أن الوقت الممنوح كاف لإنجاز متخلف المهام التي يقومون بها، على اختلاف نوع وطبيعة المهام من قسم إلى آخر، ومن مصلحة إلى أخرى.

ويعتبر وقت انجاز المهام ضروري جداً، ويجب أن يكون مناسباً للمهام الموكلة حجماً ونوعاً، وكافي للقيام بمختلف النشاطات، وعليه فمن الضروري خلق موازنة بين الوقت، ونوع

وحجم المهام، وعدم تكليف العمّال بالقيام بمهام يصعب عليهم إنجازها في الوقت المحدد للإنجاز، وهذا طبعا يتطلب تخطيط مسبق لخلق هذا التوازن وتطبيقه ميدانيا، ولا يكفي توزيع المهام والوظائف بطرق اعتباطية، بل يجب مراعاة وقت الإنجاز.

لذلك حاول هنري جانت أن يبرز أنّ هناك عملية جد مهمة لنجاح العمّال في إدارة وقتهم، وهي ضرورة مقارنة الوقت المخطط للعمل بالوقت الذي استغرقه فعليا لذلك، لمعرفة مدى التقدم في إنجاز المهام والأنشطة، ومعالجة مختلف الانحرافات والمشاكل التي تكون وتقف حائلا أمام ذلك، وذلك بالاعتماد على قائمة للأعمال التي تنجز.

كما نجد دراسة (Jason Grissom) التي هدفت لمعرفة مبادئ إدارة الوقت التي يستخدمها المديرين كمهارات لاستغلال الوقت، وتقييم ما إذا كانت هذه المبادئ تنطبق على جميع المديرين، وقد أجريت الدراسة بمدارس حكومية في مقاطعة داير بميامي، وقد اظهرت الدراسة نتائج من بينها:

- إدارة الوقت مجموعة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطويرها، وفي مقدمة هذه المهارات الموازنة بين الوقت الفعلي والوقت المقدر لإنجاز الأنشطة والأعمال.
- كما أنّ قدرة العامل على الموازنة في وقت العمل، هو ما تقتصر عليه عملية التخطيط، كما اكدت ذلك المجموعة البحثية التابعة لمركز البحوث التربوية والإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية، حول موضوع إدارة الوقت والفعالية الإدارية: دروس وتوجيهات للإداريين التربويين.

7- مؤشر كيفية توزيع المشرف للمهام:

إنّ الإدارة الجيدة للوقت هي إدارة سلمية وفعّالة للموارد المتاحة، ولقد ساعدت إدارة الوقت على التحول نحو أنماط العمل بالمشاركة، والعمل الجماعي المتكامل والقائم على اللامركزية، وتقليص البناء الهرمي والمستويات الرأسيّة، حيث يتعين أن يتهم التوسع أيضا في توزيع المهام والاختصاصات وتوزيع السلطة.

ويرتبط حسن استغلال الوقت داخل اية مؤسسة بعدة عناصر منها: تحديد مهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي، وتبسيط اجراءات العمل المتبعة، باستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال توزيع المهام على العمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم.

وهذا ما حاولنا معرفته من خلال الجدول (30) الذي يبين كيفية توزيع المهام على العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول (30): استجابة أفراد العينة على بعد كيفية توزيع المشرف للمهام:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة	العبارة
							التكرار	
1.03	3.29	06	54	80	70	34	التكرار	العبارة
		2.5	22.1	32.8	28.7	13.9	النسبة	13

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول أعلاه، والمتعلق بتوزيع المشرف للمهام على عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، خاصة وأنّ هناك العديد من المهام والأنشطة المتقاربة، والتي يقوم بها العديد من العمال في نفس الوقت، كما أنه قد يكلف العامل بمهمتين أو أكثر في نفس الوقت، وهو طبعاً من شأنه أن يؤثر على مردود العمال، ويسبب خلل في إنجاز المهام وتقدير الوقت، وينعكس سلباً كذلك على أدائهم.

وحسب النتائج الواردة في الجدول (30)، فإنّ عمال المؤسسة المينائية يعانون من الازدواجية في العمل بمستوى متوسط حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.29 وبانحراف بسيط، ما يعكس معاناة العمال من الازدواجية، وعدم وجود تباين أو اختلاف كبير بينهم في مستوى هذه الازدواجية، وحتى نسب استجابات عمال المؤسسة تؤكد ذلك، حيث

نسجل حوالي 43% من العمّال الذين يعانون من الازدواجية في المهام، بينما نسجل نسبة 24.6% من العمّال الذين لا يعانون من الازدواجية في المهام، وهو ما يبيّن أنّ هناك من المشرفين من يقوم بتوزيع المهام والأنشطة بشكل عادل، من دون تداخل في المهام أو تكليف العمّال بالقيام بأنشطة متعددة في نفس الوقت، في حين هناك بعض المشرفين يكلفون مرؤوسيهم بالقيام بمهام متعددة في نفس الوقت، وهو ما يؤثر على أدائهم المهني وعلى التحكم في وقت انجاز المهام الموكلة إليهم.

قد يكون بارسونز من خلال اهم ماقدمه، لم يتناول موضوع إدارة الوقت بالتحديد ولكن من خلال الأدوار المحددة للأفراد وتخصصاتهم داخل النسق، ودورها في تحقيق أهداف هذه الأخيرة.

فبارسونز يؤكد على أهمية تحديد الاختصاصات، وكيف تمنع هذه الأخيرة التضارب والتنازع بين الأفراد، كما تمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين، كما تمنع الازدواجية في الأعمال، أو القيام بأعمال غير مطلوبة، أو القيام بالأعمال المطلوبة في الوقت غير المطلوب.

وفي صدد دراسة ومعرفة كيفية توزيع المشرفين للمهام والأعمال بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ومقارنتها بالمؤسسات الحكومية في الولايات الأمريكية حاولت "ابتسام حلواني وآخرون" دراسة الكيفية التي يتم بها استخدام المديرين لوقت الدوام في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع مقارنة الوضع بالوضع في الولايات المتحدة الأمريكية، في محاولة للاستفادة من خبرة الدولة الرائدة في دراسة إدارة الوقت والاهتمام بها وتوصلا إلى ان المدير السعودي يعاني من عدم تمتع مرؤوسيه بالصلاحيات الكافية، على عكس المدير الأمريكي الذي لا يعاني من ذلك، أي أنّ المدير السعودي لم يراعي مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

8- مؤشر توافق المهام مع المؤهلات:

تعتمد الإدارة في أية مؤسسة على تحديد احتياجاتها، من العاملين في سائر الأقسام وبشكل واضح ودقيق، بحيث تتسجم هذه الاحتياجات مع طبيعة المؤسسة، واحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وطبيعة التطور والتقدم العلمي والتقني، وذلك عن طريق تعيين وتحديد مهارات وكفاءات وخبرات جديدة، ورفع مستوى تأهيل العاملين وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم بصورة مستمرة، لكي يستطيعوا مواكبة التقدم العلمي، ويكونوا أكثر قدرة على تنفيذ برامج المؤسسة وخططها وسياساتها، وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب.

ويجب على الإدارة أن تتأكد من أن المهام والأنشطة تتوافق مع مؤهلات العمال، وإلا فإنها مضطرة إلى التركيز على عمليتي التعليم والتدريب، وهو ما أكد عليه شولتز من خلال تأكيده على أهمية عمليتي التعليم والتدريب، من أجل زيادة معارف ومهارات الموارد البشرية داخل المؤسسة، باعتبارها مدخل للاستثمار فيها، فهي محكاة أساسية لزيادة إدراك الموارد البشرية بقيمة الوقت، ومحاولة استغلاله واستثماره بما ينعكس على المجتمع والمؤسسة.

بالإضافة إلى كل هذا يؤكد شولتز على حسن إدارة الوقت، من أجل زيادة معدلات الإنجاز لمسايرة التحولات الداخلية والخارجية، باعتبار أن تحقيق أعلى معدلات الأداء يكون من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، التي لا بد وأن توزع لها المهام على ما يتوافق مع مؤهلاتها.

وهذا ما نحن بصدد معرفته من خلال الجدول الموالي، والمرتبط بمعرفة درجة توافق المهام الموكلة للعمال بالمؤسسة المينائية بسكيدة مع مؤهلاتهم.

الجدول (31) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر توافق المهام مع المؤهلات:

العبارة	الشدة التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 12	التكرار	48	134	34	24	04	3.81	0.91
	النسبة	19.7	54.9	13.9	9.8	1.6		
العبارة 16	التكرار	32	112	44	42	14	3.43	1.09
	النسبة	13.1	45.9	18	17.2	5.7		

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول (31) والمتعلق بمدى توافق المهام الموكلة للعمال مع مؤهلاتهم العلمية والفنية، حيث أنّه من الضروري أن يكون هناك توافق بينهما، حتى يتسنى للعمال القيام بأدوارهم بالشكل المطلوب وبإتقان وجودة عالية، ومن تمّ تحقيق أهداف المؤسسة المينائية، والمتمثلة أساساً في تقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل تحقيق رضا زبائنهم وعملائهم، والحفاظ عليهم في ظل الميزة التنافسية الكبيرة التي يعرفها مجال الخدمات المينائية.

وحسب النتائج المسجلة، فإنّ عمال المؤسسة المينائية بسكيدة يشعرون بوجود توافق بين المهام التي يقومون بها ومؤهلاتهم العلمية والفنية، حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.81، وانحراف ضعيف 0.91 ما يعكس عدم وجود اختلاف وتباين بين العمال في مستوى التوافق بين مؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك حيث نجد حوالي 75% من عمال المؤسسة يرون أنّ مؤهلاتهم تتوافق مع مهامهم الوظيفية بالمقابل نسجل نسبة 11.5% من العمال الذين يرون عكس ذلك، أي أنّ مؤهلاتهم لا تتوافق مع مهامهم الوظيفية.

ومهما كانت طبيعة ومستوى المؤهلات العلمية والفنية التي يمتلكها العامل، فإنّه قد توكل إليه مهام ملائمة، كما قد توكل إليه مهام متنوعة في آن واحد، ويجد نفسه مرغم على

خلق التوافق والموائمة مع هذه المهام، وانجازها حسب الشروط المطلوبة والظروف المتوفرة وحسب النتائج فإنَّ عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة يقومون بالكثير من العمل في وقت واحد، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.43 والتي تبين أنهم يحاولون القيام بالعديد من الاعمال بمستوى متوسط فقط، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نلاحظ أنَّ 59% من العمّال يحاولون القيام بأعمال متعددة في آن واحد، بالمقابل نجد حوالي 23% لا يحاولون القيام بأعمال متعددة في وقت واحد، وهذا طبعا حسب قدرات العمّال ومؤهلاتهم الوظيفية، ونوعية المهام التي توكل اليهم في مناصب عملهم.

فتحقيق التوافق بين المهام والمؤهلات كما يؤكد كاتز، يحقق نوع من الانسجام والتفاعل بين العمّال مع بعضهم البعض، ومع المؤسسة والنظام، على خلفية أنَّ المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، وعليه كلما حسن استغلال العمّال للوقت كلما حقق النظام الأهداف التي يريد الوصول إليها، إضافة إلى حركية إدارة الوقت، القائمة على توفير المدخلات والقيام بالأعمال للوصول إلى المخرجات في الوقت المحدد، فهناك علاقة بين أداء الأنظمة الفرعية، فتكاملها مع بعضها البعض يحقق الأداء المتميز، ومنه النظام ذو صلة بالبيئة الخارجية.

أما حسب النظرية الأمريكية (A) فإن التوافق بين العمّال والمؤهلات التي يمتلكونها يكون محكوما بتقسيم العمل والتخصص الشديد، بالإضافة إلى أسلوب ونمط الإشراف، وهو ما يعزز فرص المشاركة وإبداء الآراء، مما ينعكس إيجابيا على الأداء، وخاصة أنَّ درجة الرسمية تكون ضعيفة، وهذا ما يفسر ظهور الاستقرار والتوازن الوظيفي.

في حين يعتبر تايلور أنَّ الأسلوب العلمي الذي يجب أن نركز عليه، حتى تتوافق المهام الموكلة للعمّال مع مؤهلاتهم، ويجب تطبيقه وتعميمه على كل الورشات والمصانع هو اختيار العمّال وفق شروط محددة (التركيز على البنية الجسدية للعمّال) مع تصميم العمل بطرق علمية تتماشى مع رؤية استراتيجية المؤسسة، وذلك بتحديد نوع العمالة وحجمها

والوقت اللازم، والوقت المطلوب لتنفيذ الاستراتيجية التي تترجم إلى خطط تنفيذية من طرف العمال، في إطار فردي أو جماعي، مع إخضاع هذه العمالة لعملية التدريب.

9- مؤشر تخصيص وقت للتفكير:

فهذه العملية تعمق مفهوم وأهمية الوقت لدى العامل، وتسهل قيام العامل بالمهام الموكلة اليه في وقتها المحدد وبالكيفية المطلوبة، فحسب شولتز فإن المورد البشري المتفوق والمتميز هو الذي يحقق أعلى معدلات النمو وفي وقت أقل، فالاختلافات الموجودة بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وخبراتهم، يكون بمدى قدرتهم على استغلال الوقت المتاح لهم، ومدى استثماره بشكل فعال، ولن يكون هذا التفوق إلا بتخصيص وقت للتفكير في مختلف الأعمال والأنشطة.

وهذا ما نسعى لمعرفة من خلال الجدول (31) الذي يبرز درجة قيام عمال المؤسسة المينائية بسكيدة بالتفكير في وقت العمل.

الجدول (32): استجابة أفراد العينة على بعد تخصيص وقت للتفكير:

العبارة	الشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 7	التكرار	52	150	32	08	02	3.99	0.74
	النسبة	21.3	61.5	13.1	3.3	0.8		
العبارة 8	التكرار	52	140	42	08	02	3.95	0.76
	النسبة	21.3	57.4	17.2	3.3	0.8		

تبيّن الدلائل الإحصائية المبيّنة في الجدول (32)، والذي يوضح درجة تخصيص العمال وقت للتفكير، وتحضير المهام والوظائف اليومية، وذلك من أجل ضبط مستلزمات العمل، وتنظيم الوقت قبل البداية فيه، ووضع برنامج واضح ودقيق للعمل اليومي، وحسب النتائج فإنّ عمال المؤسسة المينائية بسكيدة يعملون على تحضير برنامج مسبق، لضبط

مستلزمات ومتطلبات العمل، حسب ما تبينته قيمة المتوسط الحسابي 3.99، وما عبّر عنه عمّال المؤسسة، حيث تعكس استجاباتهم مستوى تحضيرهم العالي لمتطلبات العمل، وفق برنامج مضبوط وهو ما لمسناه عند أكثر من 82.5% من عمّال المؤسسة، وهي نسبة عالية توحى بأنّ الغالبية من العمّال يقومون بذلك، ولم نسجل سوى نسبة 4% من العمّال الذين لا يقومون بهذه التحضيرات.

ومن شروط نجاح العمل للوصول إلى تحقيق النتائج وفق الخطط المسطرة، وعدم تضيق الوقت والجهد، والتأثير على مجمل الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ضرورة التحضير الجيد والمسبق لكل ما يتعلق بالعمل ومجرباته، وتحضير الوسائل والمتطلبات وكذا الشروط الضرورية له، حتى يصبح العامل على دراية بما سوف يقوم به، وما ينتظره وهو ملم بمختلف جوانب العمل، ومتوقع للنتائج مسبقاً، ولذلك وحسب النتائج فإنّ عمّال المؤسسة المينائية يقومون بالتحديد المسبق لكل ما يتعلق بعملهم ونشاطاتهم، حسب ما تبينته قيمة المتوسط الحسابي 3.95، والتي تعكس المستوى العالي لهذا التحضير، وهو ما تؤكده كذلك نسب الاستجابات، حيث نسجل أكثر من 78% من عمّال المؤسسة الذين يحددون فعلاً ما سيقومون به مسبقاً، وهذا ما يبيّن بوضوح مدى التخطيط لوقت العمل عند عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة.

كما نجد من الدراسات من حاولت تشخيص وفهم العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، لدى الأفراد الذين يريدون أن يصبحوا أكثر كفاءة في العمل، من خلال التخطيط والتفكير في الأنشطة التي يقومون بها، فالحاجة لتحديد الأولويات وإنشاء القوائم، واستخدام وتخصيص أنشطة لفترات زمنية معينة أمر ضروري، لنجاح المهمة والأنشطة، لذلك قام مجموعة من الأساتذة والباحثين بجامعة ماليزيا حول فريق عمل لدى مركز بوتراجيا الدولي للمؤتمرات (مصلحة الحدث) Putrajaya International Convention Centre picc منطلقين من اعتبار إدارة الوقت هي: عملية التخطيط والسيطرة الواعية على الوقت الذي يقضيه العامل لإنجاز أنشطة محددة، وهي كذلك مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات

المستخدمة، عند إنجاز المهام والأهداف والمشاريع المحددة، التي تتوافق مع المواعيد المحددة، أما الأداء فهو القدرة على تحقيق مطالب الزبائن والعملاء في الوقت المحدد، وقد توصلت هذه المجموعة البحثية إلى نتائج نوجزها في النقاط التالية:

- هناك علاقة بين إدارة الوقت وتخصيص الوقت للمهام الإدارية والأداء الوظيفي، فإدارة الوقت هي مفتاح الأداء الإداري.
- عملية التخطيط تستغرق أكثر من شهر لدى عمال مركز بوتراجيا، ومع ذلك فإن المدة القصيرة لعملية التخطيط أو التفكير في الأعمال والأنشطة، يؤثر على الأداء الوظيفي لأخصائيين الحدث أو أفراد المركز.

10- مؤشر تسجيل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في (أجندة أو فكرة):

أو مايعرف بالنظم التذكير (Reminder Systems) وذلك بتحديد كم الوقت الذي نحتاجه لإنجاز الأعمال المطلوبة، وهذا يحتاج الى مراجعة وتدقيق، وقد يلجأ العامل بالاستعانة بوسائل تكنولوجية ويدوية لتسجيل ذلك، وتتميز هذه الوسائل بصغر الحجم، بحيث يمكن للعامل الاحتفاظ بها في كل الاوقات وكل الاماكن.

الجدول (33) يبين: استجابة أفراد العينة لمؤشر تسجيل الوقت المستغرق في كل نشاط:

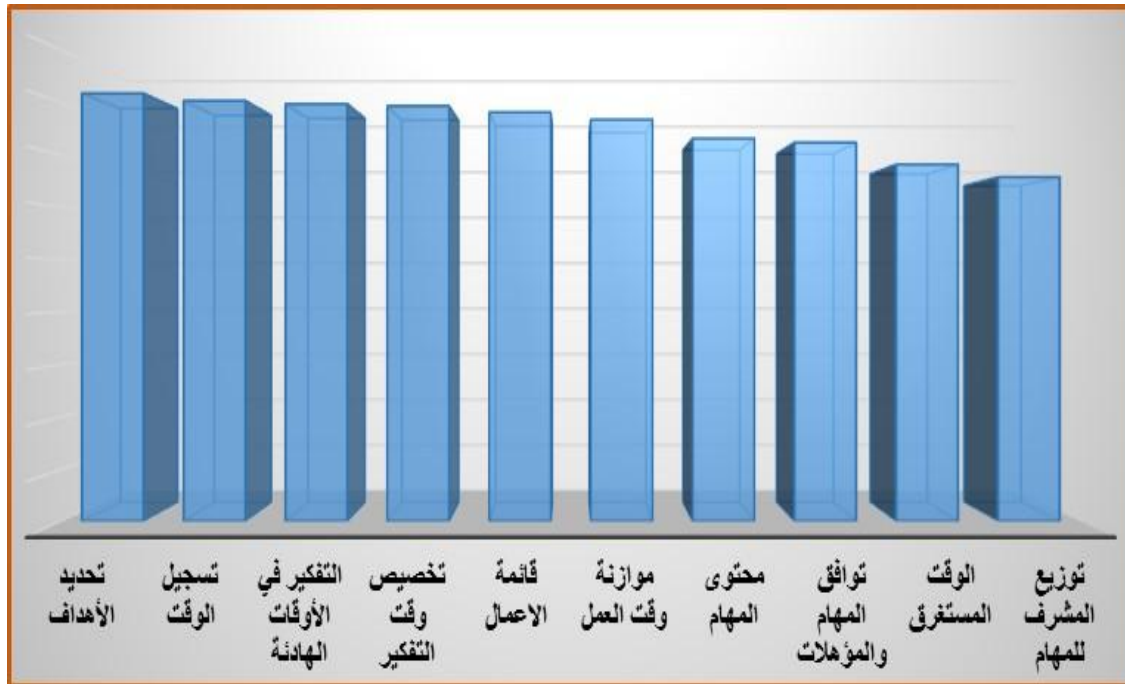
العبارة	التكرار	الشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 14	التكرار	72	144	22	04	02	4.14	0.71	
	النسبة	29.5	59	9	1.6	0.8			
العبارة 15	التكرار	54	136	32	22	00	3.90	0.84	
	النسبة	22.1	55.7	13.1	09	00			

تبيّن النسب الموجودة في الجدول أعلاه، والمتعلق بمدى اعتماد عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة على تسجيل الوقت المستغرق، لإنجاز الأعمال الموكلة اليهم، وجود مستوى عالي من الاعتماد على أجنده أو مفكرة للوقت، يتم من خلالها تحديد الوقت المستغرق لكل نشاط، حيث نلاحظ أنّ عمّال المؤسسة يعتمدون على الوسائل التكنولوجية لحفظ الوقت وتوفيره، وذلك بمستوى عالي حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 4.14 وبانحراف ضعيف 0.71 ما يبيّن تقارب كبير في مستوى اعتماد العمّال على الوسائل التكنولوجية، وعدم وجود تباين بين العمّال، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نجد 88.5% من عمّال المؤسسة يعتمدون على الوسائل التكنولوجية في توفير الوقت، بالمقابل نسجل نسبة أقل من 03% من العمّال الذين لا يعتمدون على هذه الوسائل، وهذا حسب طبيعة مهامهم ومناصبهم الوظيفية.

ومن جهة أخرى فإنّ تخطيط الوقت وبرمجته في شكل جداول زمنية غير كافي، مالم يلتزم العمّال بتطبيق وإنجاز الخطط المبرمجة في هذه الجداول، واستغلال مختلف المعلومات الضرورية للعمل، وحسب النتائج فإنّ عمّال المؤسسة المينائية، يقومون بإنجاز الخطط المعتمدة في الجداول الزمنية في مواعيدها، وذلك حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.90 والتي تعكس المستوى العالي لإنجاز الخطط المعتمدة في الجداول، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك حيث نجد حوالي 78% من عمّال المؤسسة ينجزون تلك الخطط في أوقاتها المحددة، بالمقابل نسجل نسبة 09% فقط من العمّال الذين لا ينجزون الخطط في أوقاتها المحددة في الجداول الزمنية.

ومن خلال ما تقدم عرضه من مؤشرات ونتائج، فإنّنا لاحظنا مستوى مرتفع من تخطيط الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية، رغم وجود اختلاف في هذه المستويات، إلا أنّها تبقى في مجملها مرتفعة، كما هي مدرجة في الشكل التالي:

الشكل (29) يوضح: تدرج مؤشرات التخطيط للوقت لدى عمال المؤسسة المينائية:



ثانيا - تحليل بيانات درجة الاعتماد على طرق تنظيم وقت العمل:

إنّ إدارة الوقت عملية أساسية داخل أي مؤسسة، فهي تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت، ويعد تنظيم الوقت عملية هامة من عمليات إدارة الوقت، فهي تساعد الفرد على التعرف والسيطرة على مضيعات الوقت التي تصادفه وتقف حائلا بينه وبين تنفيذ المهام في مواعيدها المحددة لها، وتساعده أيضا على معرفة النشاط المهم من النشاط الأقل أهمية، هذا دون أن ننسى عملية أخرى وهي عملية متابعة وقت العمل، فهي تعمل على زيادة الالتزام المهني لدى العمال، وانضباطهم في العمل ودرجة ارتباطهم بالعمل والوظيفة وثقتهم بأنفسهم، وعليه نقوم بجمع المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية، والمتعلقة بدرجة اعتماد عمال المؤسسة المينائية بسكيدة على تنظيم وقت العمل، وذلك حتى نستطيع التحقق من هذه الفرضية كليا أو جزئيا أو عدم تحققها في الميدان.

وبغية تقصي ذلك قمنا بصياغة مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس ميدانيا، حول كل من: تنظيم مكان العمل، تحليل الوقت، ترتيب المهام والأنشطة، تسجيل المواعيد، الاعتماد على الساعة الميقاتية، البدء بالأعمال البسيطة ثم التدرج، تفويض المهام والأعمال، توزيع الوقت، التنسيق مع الزملاء، الالتزام بالمواعيد، التعامل مع الوقت الإضافي. والجدول الإحصائية التالية توضح ذلك:

يشتمل هذا المحور على مجموعة من الأبعاد والمؤشرات، التي تعكس مستوى تنظيم الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيدة، وهذه الأبعاد منها ما نمثله ببند واحد ومنها ما نمثله بأكثر من بند، وهي كلها تقيس مستوى تنظيم العمال للوقت بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

1- مؤشر تنظيم مكان العمل:

إنَّ لبيئة العمل دور كبير في الاستفادة من مرونة وقت العمل لإنجاز الأعمال والمقصود هنا بتنظيم مكان العمل، هو جمع وإعداد أهم الأمور التي تساعد على إنجاز الأعمال في وقتها المحدد، كتنظيم المكتب، والتخلص من أكداش المعاملات أنظمة حفظ الملفات، إضافة إلى بعض الأمور الوظيفية اليومية التي يقوم بها العمال كمفكرة العمل اليومية والمراسلات.

وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الجدول الموالي، والذي يوضح درجة تنظيم عمال المؤسسة المينائية بسكيدة لمكان العمل.

الجدول (34) يبين : استجابة أفراد العيّنة لمؤشر تنظيم مكان العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارة التكرار
0.68	4.17	04	00	16	154	70	العبارة التكرار
		1.6	00	6.6	63.1	28.7	النسبة

تبرز الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه (34) مستوى تنظيم عمال المؤسسة المينائية بسكيدة لمكان العمل الذي يعملون به، وذلك من أجل تحضيره وترتيبه، بوضع كل الأدوات والوسائل اللازمة للقيام بالمهام في مكانها المحدد، والقضاء على الفوضى التي من شأنها أن تعرقل مجريات العمل، وتساهم في تضییع الوقت والجهد، وتأخر المهام أو حتى عدم إنجازها بالشكل المطلوب، وفي الوقت المحدد، وحسب النتائج فإنَّ عمال المؤسسة يقومون بتنظيم مكان العمل بشكل جيّد ومستوى عالي من التنظيم، حسب ما تبينته قيمة المتوسط الحسابي 4.17، وبانحراف ضعيف 0.68 ما يعكس تقارب مستوى التنظيم لدى

مختلف عمال المؤسسة، وعدم وجود تباين واختلاف بينهم في ذلك، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك حيث نجل نسبة 92% من العمال الذين يقومون فعلا بتنظيم المكان الذي يعملون فيه، ويحضرونه مسبقا من أجل تسهيل العمل وتقاديا لتضييع الوقت والجهد، وهو ما يساعدهم على القيام بأعمالهم في ظروف جيّدة ومنظمة، ويقدمون خدمات بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.

2- مؤشر تحليل وقت العمل:

إنّ تحليل وقت العمل هو معرفة العامل كيف يصرف وقته، ويتخذ تحليل الوقت عادة شكل قائمة أو جدول، يكتب فيه العمال مختلف الأنشطة التي يقوم بها، ويهدف العامل من تحليل وقته إلى التعرف على الأنشطة غير المنتجة، التي تسبب ضياعا لوقته ويمكنه التخلص منها أو السيطرة عليها، حيث يتم اختيار الإجراءات اللازمة لذلك، وذلك لتبسيط الأنشطة وتجزئتها، وبناءا على ذلك يتوقع العامل من تحليل وقت عمله إلى: التعرف على المهام التي لا حاجة له أن يقوم بها، وماهي المهام التي يقوم بها ويستطيع تفويضها للآخرين، وماهي الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع وقته ويستطيع السيطرة عليها.

والجدول الموالي يبيّن مدى قيام عمال المؤسسة المينائية بسكيدة لتحليل وقت العمل.

الجدول (35) يوضح: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر تحليل وقت العمل:

الشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة	40	128	40	32	04	3.68	0.95
التكرار	16.4	52.5	16.4	13.1	1.6		
النسبة							

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول (35) فإننا نلاحظ أنّ عمال المؤسسة المينائية بسكيدة يقومون بتسجيل كافة الأنشطة والمهام التي يقومون بها، من أجل تحليل ومراجعة الوقت الذي يتطلبه كل نشاط من هذه النشاطات، وتحليل هذه الأوقات، وهو ما تبيّنه قيمة

المتوسط الحسابي 3.68، التي تعكس مستوى مرتفع من قيام العمال بتسجيل نشاطاتهم اليومية، وحسب قيمة الانحراف المعياري 0.95، فإنه لا يوجد اختلاف وتباين كبير بين عمال المؤسسة في تسجيلهم للأنشطة والمهام، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، أين نجد حوالي 69% من العمال الذين يقومون بتسجيل كافة الأنشطة والمهام التي يمارسونها في أماكن عملهم، بالمقابل نسجل نسبة 14.7% من العمال الذين لا يقومون بتسجيل المهام والأنشطة الممارسة، ولا يعيرونها أي اهتمام.

ومهما اختلف العمال في طريقة تسجيلهم للأنشطة والمهام الممارسة، فإنه من شأنها أن تساعد على معرفة مواطن الضعف والتأخر، وتحليل ومعرفة الأوقات التي تطلبت وقت كبير، وتسببت في ضياع الوقت أو تأخير الإنجاز، وبالتالي تجنب الوقوع في نفس الأخطاء والمشكلات في المرات القادمة، وريح الوقت والتحكم فيه أكثر.

3- مؤشر ترتيب المهام والأنشطة:

يكتسب النشاط قيمته من إسهامه في تحقيق الأهداف، فكلما كان إسهامه كبيرا كانت قيمته عالية وكان أكثر أهمية، والأنشطة المهمة تعطي نتائجها في المدى الطويل، في حين تعطي الأنشطة المستعجلة نتائجها في المدى القصير، وهي أكثر (إلحاحية) من الأنشطة المهمة.

إن المشكلة التي تواجه معظم العمال هي أنهم يعيشون في توتر وقلق، فيما بين ما هو مستعجل وما هو مهم من الأنشطة، وحتى يتخلص العامل من هذه الاشكال يجب عليه ترتيب هذه الأنشطة حسب درجة اهميتها واستعجالها، فالأنشطة المهمة ليست محل استعجال لتنفيذ اليوم او حتى هذا الاسبوع، فهي نادرا ما تكون مستعجلة، في حين تستحوذ الأنشطة المستعجلة على الاهتمام، وتزداد الرغبة في انجازها، ذلك أنها تسبب ضغطا نفسيا على العمال مع كل ساعة تمر او مع كل يوم ينقضي.

وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الجدول الموالي، والذي يوضح مدى ترتيب عمال المؤسسة المينائية بسكيدة للمهام والأنشطة الموكلة إليهم حسب درجة الأهمية والاستعجال.

الجدول (36) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر ترتيب المهام والأنشطة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارة التكرار
1.03	3.65	04	42	36	114	48	العبارة التكرار
		1.6	17.2	14.8	46.7	19.7	18 النسبة

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول (36) أنّ عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة يقومون بترتيب مهامهم وأنشطتهم اليومية ترتيباً منظماً، بما يساعدهم على عملية الإنجاز، ويسهلّ لهم مختلف الأعمال التي يقومون بها، وحسب قيمة المتوسط الحسابي 3.65 فإنّ عمّال المؤسسة يقومون بترتيب المهام اليومية بالتدرج من البسيط إلى المعقد وهذا التدرج يكون بمستوى متوسط فقط، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نلاحظ أنّ حوالي 66% من عمّال المؤسسة يتدرجون في أعمال هم من البسيط إلى المعقد، بالمقابل نسجل نسبة 19% من العمّال الذين لا يتقيدون بالتدرج في المهام والأنشطة من البسيط إلى المعقد، ويعملون بطريقة عادية.

ويعتبر التدرج في الأعمال من البسيطة إلى المعقدة، من العمليات التنظيمية التي من شأنها ان تنظم الوقت وترتب المهام والأنشطة اليومية، وتسمح للعمّال بإنجاز المهام الموكلة إليهم أوّل بأوّل، وإنهاءها في وقتها المحدد من غير تضيق للوقت، ويتسلسل واضح وفعال وترتيب متناسق، وهو ما يمنح العمّال فرصة لإنهاء المهام البسيطة في وقت وجيز، والتفرغ للمهام المعقدة والأكثر تعقيداً، واستغلال الوقت أحسن استغلال.

4- مؤشر تسجيل المواعيد:

تمثل للعمال المواعيد وتسجيلها عن الأعمال الموكلة إليهم ونسب إنجازها، إحدى صور تنظيم الوقت، ففرض مواعيد نهائية وممارسة الانضباط الذاتي، في الالتزام بما يساعد العمال على التغلب على التسويف والتردد.

وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الجدول الموالي، والذي يوضح مستوى اعتماد عمال المؤسسة المينائية بسكيكة على تسجيل المواعيد.

الجدول (37) يبين: استجابة أفراد العينة لمؤشر تسجيل المواعيد:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارة التكرار
0.70	4.00	02	08	24	164	46	العبارة التكرار
		0.8	3.3	9.8	67.2	18.9	النسبة 32

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول (37)، نلاحظ أنّ عمال المؤسسة المينائية بسكيكة يسعون لإنجاز المهام المطلوبة منهم في مواعيدها المحددة، وعدم تضییع الوقت أو تأخير المهام لوقت آخر، وفق البرنامج اليومي للمهام والأنشطة المسجلة والمدرجة في جدول الأعمال، وهو ما تبيّن قيمة المتوسط الحسابي 4.00 التي تعكس المستوى العالي لإنجاز المهام في وقتها المحدد، وبانحراف ضعيف 0.70 والذي يعكس المستوى العالي للإنجاز في الوقت المحدد لدى جميع العمال، من دون وجود تباين واختلاف بينهم في ذلك وحتى نسب الاستجابات تبين ذلك، حيث نلاحظ أنّ 86% من عمال المؤسسة ينجزون مهامهم اليومية في وقتها المحدد، من غير تأخير أو تأجيل، بالمقابل نسجل نسبة 04% من عمال المؤسسة لا ينجزون مهامهم في مواعيدها المحددة، بل تؤجل وتتأخر إلى أوقات أخرى.

إنّ انجاز المهام في وقتها المحدد من شأنه أن يساهم في تقديم أحسن الخدمات وتوفير الوقت وربحه، وتحقيق رضا الزبائن والمتعاملين، خاصة وأنّنا في عصر السرعة، ولا يمكن تأجيل المهام أو تأخير المواعيد، لما يتركه من آثار سلبية على العمّال وعلى المؤسسة بصفة عامة، وعلى حاضرها ومستقبلها، في ظل انتشار ميزات تنافسية كبرى في مجال الخدمات المينائية.

لعل الشيء الذي نستشفه من خلال هذه الإحصائيات، أنّ أغلب عمّال المؤسسة يقومون بتسجيل مواعيد المهام والأنشطة التي كلفوا بإنجازها، وهو ما يحتم عليهم الاعتماد على سجلات الوقت سواء اليومية أو الأسبوعية، إنّ سجلات الوقت بتعددتها تشكل عامل في غاية الأهمية سواء للعامل أو المؤسسة، فهي تساعد في التعرف على كيفية توظيفه لوقته. وبالرغم من أهمية تسجيل الوقت فإنّنا نجد نسبة 4.09% من إجمالي نسب المبحوثين لا يقومون بتسجيل الوقت، لأنّهم يعتقدون أنّ ذلك يحتاج إلى وقت، وهم لا يمتلكون مثل هذا الوقت، بالإضافة إلى أنّهم لا يقرون بفائدته، لأنّهم يعرفون أين تذهب أوقاتهم، وبالتالي فإنّ استخدام مثل هذه السجلات يضيف عبئا جديدا دونما فائدة مناسبة.

5- بعد الاعتماد على الساعة الميقاتية:

إنّ الفاعلية في الحياة العملية تحتاج إلى استغلال كل الوسائل والأجهزة المتاحة، وقد تكون ساعة اليد أو المعلقة على الحائط هي واحدة من تلك الوسائل، فمن خلالها وبحركة والتفاتة بسيطة الى المعصم، نتمكن من معرفة كم الوقت استغرقه نشاط أو حدث، فعقارب الساعة تتحرك لتعطينا البيانات والمعلومات، التي نحتاجها ولا تجعلنا نتحرك معها. وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الجدول (38)، والذي يوضح درجة تنظيم عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة لمكان العمل.

الجدول رقم (38) يوضح: استجابة أفراد العينة لمؤشر الاعتماد على الساعة الميقاتية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة التكرار	العبرة
0.90	3.68	06	16	66	116	40	التكرار	العبرة
		2.5	6.6	27	47.5	16.4	النسبة	22

تشير الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول (38) أنّ عمال المؤسسة المينائية بسكيدة يعتمدون على الساعة الميقاتية في أماكن عملهم، من أجل تنظيم الوقت والتحكم في توقيت المهام والأنشطة، وترتيبها وفق البرنامج المسطر في بداية العمل، وهذا ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.68 التي تعكس مستوى عالي من الاعتماد على الساعة الميقاتية وتواجدها في أغلب الأماكن داخل المؤسسة، أما قيمة الانحراف المعياري 0.9 فهي تدل على عدم وجود اختلاف كبير بين العمال في اعتمادهم على الساعة الميقاتية في تنظيم وترتيب أعمالهم، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نلاحظ أنّ حوالي 64% من العمال يعتمدون على الساعة الميقاتية لتوفرها في مكان عملهم، بينما نلاحظ أنّ حوالي 09% من العمال لا تتوفر الساعة الميقاتية في أماكن عملهم، وبالتالي لا يمكنهم الاعتماد عليها في تنظيم وقت العمل.

إنّ الاعتماد على الساعة الميقاتية يساعد العمال على تنظيم أوقاتهم، وتوزيع أنشطتهم ومهامهم توزيعاً منتظماً ومنظماً، ومراقبة العمل بطريقة متواصلة ومستمرة طيلة ساعات العمل، وهذا ما يجعلهم يتحكمون في الوقت ويستغلونه أحسن استغلال، مع تجنب عنصر المفاجئة بمرور الوقت دون القيام بالمهام المسطرة والأنشطة المبرمجة، أو تأخر الخدمة عن وقتها الحقيقي.

فهؤلاء العمال حسب تجربتهم المهنية والعلمية، باعتبار أنّ أغليبيتهم جامعيين توصلوا إلى أنّ المهام الأولى لهم لإدارة وقتهم معرفة كيفية انقضائه، بهدف السيطرة عليه، وبالتالي

لابد أن يصبح الاعتماد على الساعة الميقاتية طبيعة ثانية، بل لابد أن يرتفع بها إلى مستوى العادة، لهذا يقول أحد الأمثلة الغربية "أن الساعة وليست الآلة هي مفتاح التقدم الصناعي".

6- مؤشر تفويض المهام والأعمال:

يرتبط حسن إدارة وتنظيم الوقت ارتباطا مباشرا بحسن تفويض المهام والأعمال والسلطة اللازمة للآخرين، فهي عملية لإتمام الأعمال والحصول على نتائج أفضل، من خلال الآخرين الذين تفوض لهم الأعمال.

فالتفويض يتيح وقتا أكبر للمشرفين والرؤساء، كما يساعد المشرفين على التفكير في استراتيجيات جديدة وإجراءات تنظيمية على المدى الطويل، كما يجعل متخذ القرار أقرب إلى واقع التنفيذ، وإحاطته بكافة الوسائل التي يمكن استخدامها لتنفيذ الأعمال المطلوبة، ويعمل على تحسين معنويات المرؤوسين، وإشعارهم بذاتهم وإتاحة الفرصة الكاملة لإثبات قدراتهم ومهاراتهم الخاصة، في كيفية التعامل مع الأعمال والمهام، بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على حسن إدارة الوقت، وعلى عمليات التحفيز الذاتي.

إنّ التفويض الفعّال يساعد كثيرا في سرعة البث في الأمور، واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الجهات العليا التي فوضت السلطة، وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية، التي تسبب تعطل الإجراءات أو عرقلتها، يضاف إلى ذلك فالتفويض يساعد المشرف على التفرغ للمسائل المهمة في عمله، ويجنبه الإرباك فيه، كما أنّه يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين في أداء العمل، وترشيد استخدامهم لوقت العمل.

فقد كشف كثير من الباحثين في العلاقات الإنسانية، أنّ حماسة الأفراد للعمل ومثابرتهم عليه وتحسين أدائهم فيه، يرتبط بأوثق العرى بارتفاع روحهم المعنوية، ومن بين العوامل للوصول إلى ذلك أن يفوض المشرف بعض سلطاته وواجباته، إنّ شعور العامل بأن جزءا من السلطة قد أصبح في يديه يزيد من ثقته بنفسه، ويدفعه إلى الابتكار واستغلال مواهبه وخبراته وقدراته.

وذلك ما نسعى لمعرفة من خلال الجدول الموالي، والذي يوضح درجة تفويض عمال المؤسسة المينائية للمهام والأعمال.

الجدول (39) يبين: استجابة أفراد العينة لمؤشر تفويض المهام والأعمال:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارات
0.94	3.66	06	26	50	124	38	التكرار
		2.5	10.7	20.5	50.8	15.6	النسبة
0.65	4.01	02	04	26	468	44	التكرار
		0.8	1.6	10.7	68.9	18	النسبة
0.78	3.90	02	12	40	144	46	التكرار
		0.8	4.9	16.4	59	18.9	النسبة

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، فإننا نلاحظ أنه يوجد تفويض للمهام بالمؤسسة المينائية بسكيدة بمستوى ضعيف، والعمال بحاجة إلى هذا التفويض وإلى الرقابة الذاتية بعيدا عن الرقابة اللصيقة من طرف المشرف المباشر، وذلك حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمختلف المؤشرات والعبارات.

فبخصوص إنجاز المهام فإن النتائج تبين أن عمال المؤسسة لديهم رغبة في القيام بمهامهم الوظيفية مع مسؤولهم المباشر، وذلك بمستوى متوسط من الرغبة في ذلك حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.66، وبانحراف ضعيف 0.94 والذي يكس تقارب مستوى الرغبة لدى مختلف العمال وعدم وجود اختلاف وتباين بين العمال في ذلك، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نلاحظ أن 66.4% من عمال المؤسسة يرغبون في إنجاز مهامهم مع مسؤولهم المباشر، بالمقابل نسجل نسبة 13.2% من العمال لا يرغبون في ذلك، وهم بحاجة إلى العمل دون المراقبة اللصيقة من طرف المشرف.

كما أنّ النتائج تبين أنّ أغلبية المشرفين بالمؤسسة المينائية يحرصون على متابعة الأعمال والمهام الموكلة للعمّال، وهذا ما تؤكده نسبة 87% من عمّال المؤسسة وهو ما يوحي بوجود رقابة لصيقة من طرف المشرفين، ومستوى ضعيف من الثقة والتفويض في أماكن العمل، وعليه فإنّنا لمسنا مستوى عالي من الرقابة اللصيقة على العمّال حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 4.01 وبانحراف ضعيف 0.65 ما يعكس مستوى عالي من الرقابة اللصيقة في مختلف أمكنة العمل وبالنسبة لجميع العمّال، وهذا طبعا يؤثر على العمّال وعلى راحتهم المهنية، رغم ما يقدمه من تحسين للخدمة والتحكم في الوقت بشكل جيد وفعّال.

وإذا نظرنا إلى تفويض المهام من طرف المشرفين فإنّ النتائج تبين أنّ المشرفين يعتبرون تفويض المهام مبدأ ضروري لتحقيق الأهداف حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.90، وبانحراف ضعيف 0.78 ما يعكس تقارب مستوى اعتبار تفويض المهام مبدأ أساسي لتحقيق الأهداف، وعدم وجود اختلاف بين العمّال في اعتقادهم حول نظرة رؤسائهم نحو التفويض، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نلاحظ أنّ 78% من عمّال المؤسسة يرون أنّ مسؤولهم المباشر يعتبر تفويض المهام والوظائف من المبادئ الضرورية لتحقيق الأهداف.

إنّ هذه النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا الجدول تقف طرف نقيض مع ما قدمه سلزنيك في نظريته، الذي ينظر إلى التنظيم باعتباره نسق طبيعي تعاوني أي أنّه جماعات متفاعلة وأقسام من أجل الوصول إلى الهدف المشترك، فهو يرى أنّ تفويض الأعمال والصلاحيات أسلوب وطريقة لحسن استغلال الوقت واستثماره، وهي عملية فعّالة لإتمام وإنجاز الأعمال للحصول على أفضل النتائج من خلال الآخرين الذين تفوض لهم مهمة إنجاز عدة أعمال، فتفويض الأعمال وسيلة تنظيمية فعّالة، فمن خلالها يتم تنمية علاقات التعاون القائم بين الأفراد، لتحقيق أكبر وأفضل إنجاز ممكن في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة

فهناك حاجات داخل التنظيم لابد من إشباعها لتحريك دافعية الأفراد نحو الأهداف العامة المرجوة وتعبئة الموارد لأجلها، وبتفويض الأعمال يسمح بإشباع هذه الحاجات. كما أنّ تفويض الأعمال باعتباره أسلوب من أساليب إدارة الوقت، يعمل على زيادة التماسك بين أفراد التنظيم الواحد.

7- مؤشر توزيع الوقت:

إنّ اختلاف المؤسسات بعضها عن بعض في طبيعة عملها وأسلوب إدارتها، يقلل من إمكانية وجود قاعدة عامة يوزع عليها العاملين وقت عملهم من خلالها، كما تفرض التقسيمات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة الواحدة، نمطا معينا من العمل، يحدد كيفية توزيع الوقت على النشاطات المختلفة داخل الأقسام والمصالح، فبعض الأنشطة المالية على سبيل المثال، تستغرق وقتا أطول من بعض النشاطات الإدارية.

يضاف الى ذلك أنّ العمل الموجود، ودور الأجهزة المساعدة، ونوعية العاملين، وبيئة العمل في المؤسسة، وأسلوب القائد الإداري، لها دور كبير في كيفية توزيع العاملين للوقت واستغلاله بشكل جيّد، فمثلا نقص الموارد المالية قد تقلل من إمكانية شراء جهاز أو آلة متطورة لتساهم في تبسيط إجراءات العمل وتوفير الوقت، كما أنه من المحتمل أن يتسغرق الرئيس مع مرؤوسيه في مؤسسة كبيرة أطول منه في مؤسسة صغيرة، وقد يتضاعف هذا الاحتمال مع تدني مستوى كفاءة وقدرة العاملين على العمل، وغياب بيئة العمل المناسبة والأسلوب القيادي الفعّال.

والجدول الموالي نحاول من خلاله معرفة درجة توزيع وقت العمل لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول (40) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر توزيع الوقت:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة التكرار	العبارات
0.87	3.68	00	30	52	126	36	التكرار	العبارة
		00	12.3	21.3	51.6	14.8	النسبة	20
0.89	3.70	06	20	48	136	34	التكرار	العبارة
		2.5	8.2	19.7	55.7	13.9	النسبة	28
0.66	4.08	04	00	20	168	52	التكرار	العبارة
		1.6	00	8.2	68.9	21.3	النسبة	29

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه، فإننا نلاحظ أنّ عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة يحافظون على توزيع الوقت، وضبطه وفق رزنامة واضحة ودقيقة، وذلك حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمؤشرات وبنود توزيع الوقت، فبالنسبة لجدولة المهام اليومية، فإنّ النتائج تبين أنّ عمّال المؤسسة يقومون بجدولة مهامهم وأنشطتهم اليومية وتنظيمها، وذلك حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.68 والتي تعكس مستوى عالي من جدولة المهام، ومن غير وجود اختلاف وتباين في ذلك بين مختلف العمّال حسب ما تبينه قيمة الانحراف المعياري 0.87، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نسجل ما يفوق 66% من العمّال الذين يقومون بجدولة مهامهم الوظيفية، بالمقابل نسجل نسبة 12.3% من العمّال الذين لا يقومون بجدولة مهامهم الوظيفية، وهذه النتائج تعكس فعلا مستوى مقبول من جدولة المهام، رغم غيابها لدى بعض العمّال، وهذا حسب نوعية وطبيعة المهام والأنشطة، التي يقوم بها العمّال في مكان عملهم.

ومن جهة أخرى فإنّ تنظيم المهام والأنشطة اليومية، يساهم وبشكل كبير في انجاز المهام وفي تسيير شؤون العمل، خاصة وأنّ جدولة المهام والأنشطة أصبحت ضرورية في تسيير الموارد البشرية، وفي مراقبة الأعمال والنشاطات، وأصبحت الكثير من المؤسسات تعرض تقارير العمل، في الاجتماعات الدورية بتدقيق وتفصيل في مختلف المهام والأنشطة وحسب النتائج فإنّ عمّال المؤسسة المينائية مطالبون هم كذلك، بعرض تقارير عن نشاطاتهم أثناء الاجتماعات الدورية وتقديمها كحصيلة وتقارير عامة، وقيمة المتوسط الحسابي 3.70 تبين فعلاً أنّ هذه التقارير مطلوبة في الاجتماعات الرسمية، وهو ما تؤكده كذلك نسب الاستجابات حيث نسجل نسبة 69.5% من العمّال أكّدوا لنا أنّهم مطالبين بإحضار قائمة الأعمال والنشاطات، واعتمادها كتقارير عن العمل، بالمقابل نسجل نسبة 11% من العمّال الذين هم غير مطالبين بذلك في الاجتماعات الرسمية، وهذا طبعاً حسب طبيعة مهامهم وحجم مسؤولياتهم المهنية.

كما أنّ تنظيم الأنشطة وجدولتها، ووضعها في شكل قوائم من شأنه أن يساهم في حل العديد من المشكلات المهنية، وتقديم الاقتراحات من أجل تحسين وتطوير الخدمات والتقليل من الوقت الضائع، كما أنها تساعد كذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 4.04 والتي تعكس المستوى العالي من الأهمية لهذه المعلومات المتعلقة بتوقيت العمل ووقتها اللازم، حيث نسجل كذلك 90% من عمّال المؤسسة أكّدوا أنهم يحرصون عند اتخاذ القرارات على توفر المعلومات المتعلقة بالعمل ومجرباته، خاصة ما تعلّق بوقت الإنجاز وتنظيم وترتيب المهام، وما تتطلبه من إمكانيات ومستلزمات.

من مبادئ وفلسفة ومرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية، يتضح مدى اهتمامها بالوقت -وقت العمل- وكيفية توزيعه إيجابياً واستخدامه، فمن خلال إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، ما ينعكس على الروح المعنوية للعمّال، ويساهم كذلك في توفير كثير من الوقت، واستغلاله في أنشطة أخرى منتجة، وتتجلى أهمية ودور الوقت في النقاط التالية:

- أن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات، وزيادة حجم المشروعات الكبرى، مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد.
- أن الوقت يؤدي إلى تطوير أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية، التي تؤثر على العاملين وتساعدهم على السرعة في العمل والإنجاز.
- تأثير الوقت على مردودية العمّال، فعندما يبدأ العامل في المنظمة يكون في مرحلة نشاط وحيوية، وقوة جسمانية قادرة على العمل، وبعد ذلك يسعى إلى الانضمام والعمل في جماعة يركز عليها في أعماله، ويتأثر بها تدريجياً عبر الزمن.
- هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على النمو الزمني للعامل، وتحد من إمكاناته في العمل: كنظام الحوافز، نظام الرقابة والإشراف، الهيكل التنظيمي المغلق.
- اعتبار التنظيم ليس مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحكم العمل، بل لابد من تصميمه على أساس إنساني، مراعية في ذلك وقت الذروة والخمول التي يمر بهما العامل.
- أن الإشراف الدقيق والرقابة الصارمة على أداء العاملين، ليست أحسن الطرق وأساليب العمل في التنظيم، بل لا بد من منحهم خلال الزمن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، وتخصيص لهم أوقات لتقديم انشغالاتهم، والكشف عن العيوب التي تشوب الأداء والمصاعب التي تحد من تنميته وتطويره، ومن ثم رفع مستوى روحهم المعنوية، من خلال عرض أهم ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية، وإبراز أهم المسائل التي ركزت عليها، والمرتبطة باستغلال واستثمار الوقت عن طريق تقسيم وقت العمل إلى فترات للراحة وأخرى للعمل، وهو ما ينعكس على نفسية الأفراد، كما يمكن الإشارة إلى أن هذه النظرية هي الأولى التي فتحت للتنظيم عالم الإنسان ولكنها لم تكن الأخيرة.

8- مؤشر التنسيق مع الزملاء:

فالتنسيق يتطلب الاعتراف بأهمية وضرة وجود آخرين، وأنهم شركاء وليس متنافسين وأن العلاقة بينهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة، فالتنسيق يسمح لهم بالتفوق وفقا لمهاراتهم وأسلوبهم في العمل، وأن في تفوقهم تفوق وتميز للمؤسسة، فالوقت موجه للتقدم والارتقاء، ومن خلال التنسيق المستمر بين العمال يستطيعون أن يحققوا مايلي: العمل في فرق عمل، الإدارة بالنظم المفتوحة، الإدارة بالأهداف.

ومن ثم يزداد تعميق إحساس العمال بالمسؤولية، وزيادة مستوى الانضباط الذاتي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا ماسنحاول معرفته من خلال الجدول الموالي، والذي يبين مستوى التنسيق بين عمال المؤسسة المينائية بسكيدة.

الجدول (41) يبين: استجابة أفراد العينة لمؤشر التنسيق مع الزملاء:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة التكرار	
							العبارة	النسبة
0.77	3.90	00	14	44	138	48	التكرار	26
		00	5.7	18	56.6	19.7	النسبة	
0.78	3.74	00	20	54	138	32	التكرار	27
		00	8.2	22.1	56.6	13.1	النسبة	
0.76	4.06	04	04	28	144	64	التكرار	30
		1.6	1.6	11.5	59	26.2	النسبة	

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول (41) والذي يوضح مستوى التنسيق بين العمال بالمؤسسة المينائية بسكيدة، والتي يبين من خلالها وجود مستوى عالي من التنسيق بين العمال، حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمختلف المؤشرات والعبارة

ففيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام التنظيمية، فإنّ النتائج تبيّن أنّ المؤسسة تعمل على خلق التنسيق بين كافة وحدات المؤسسة، وذلك حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.90 والتي تعكس فعلا المستوى العالي، من حرص إدارة المؤسسة على التنسيق بين وحداتها، وهذا حسب ما أدلى به عمّال المؤسسة وما عبّر عنه أفراد العيّنة، أين سجّلنا نسبة 76% من العمّال الذين أكدوا لنا عن حرص المؤسسة، على خلق جو من التنسيق بين مختلف الوحدات، بالمقابل لم نسجّل سوى نسبة 5.7% من العمّال الذين يرون عكس ذلك ونفوا حرص إدارة المؤسسة على التنسيق بين وحداتها.

ومن بين أوجه التنسيق الداخلي بالمؤسسة والأساليب المعتمدة في ذلك، تكوين لجان مهمتها السهر على التنسيق الدائم والمتواصل بين مختلف وحدات المؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبيرة كالمؤسسة المينائية، والتي هي بدورها تعمل على انشاء لجان خاصة بالتنسيق بين وحداتها وأقسامها، وهذا ما أكدته أغلبية أفراد العيّنة بنسبة فاقت 70% من عمّال المؤسسة، في حين لم نسجّل سوى نسبة 08% من العمّال الذين يرون أنّ المؤسسة لا تعتمد على اللجان، من أجل التنسيق بين وحداتها وأقسامها الوظيفية.

هذا من جهة المؤسسة وما تقدمه من أجل التنسيق بين الوحدات والمصالح، أمّا بخصوص العمّال، فإنهم هم كذلك لهم دور كبير في خلق التنسيق وتفعيله، خاصة بين زملاء العمل، وهو ما تؤكده النتائج، حيث نلاحظ أنّ أغلبية عمّال المؤسسة بنسبة فاقت 85% يحاولون التنسيق مع زملائهم، للقيام بأكبر قدر من الأنشطة وفي وقت وجيز، وهذا التنسيق من شأنه أن يدفع العمّال للعمل بوثيرة أسرع ويقدمون أحسن وأجود الخدمات والتعاون على حل المشكلات وتجاوز الصعوبات الميدانية، بالمقابل سجّلنا نسبة 03.4% من العمّال الذين لا يعملون على التنسيق مع زملائهم، من أجل تحسين خدماتهم وإنجاز مهامهم الوظيفية في وقت وجيز.

كما نستخلص من خلال المقابلات مع العمّال، أنّ الإنصات الجيّد للعمّال من بين المهارات الحديثة، من أجل التنسيق واستغلال الوقت فيما بينهم، فالإنصات الجيّد يجنب

المستمع التسرع في الاستنتاجات، وإصدار أحكام قاطعة وبغير عناية، والانشغال عن المتكلم ومقاطعته ينتج عن ذلك شل تفكيره والحيلولة دون متابعة حديثه، فالمستمع الجيد يحترم أفكار الآخرين ويصغي لهم، ليوظف الكلام ويكون منفتح العقل والفكر، لاستقبال الرسالة ويستمع إلى المعاني بالإضافة إلى الكلمات، فنغمة الصوت لديه رسالة ولا يشغل نفسه بما يقول بل بما يقال، إنه يستمع بعقله لا بأذنيه، يقرأ ما بين السطور لكي يفهم المعنى الحقيقي الذي يقصده المتكلم، كل هذا من أجل فهم الموضوع ومحتوى الرسالة، ليساعده ذلك في إنجاز المهام المطلوبة منه في أقرب الآجال وأقل جهد.

إنّ الطرح الذي قدمه **جولدنر** والذي وضّح من خلاله أنّ للقواعد البيروقراطية جوانب موضوعية أو وظيفية، وكلما زاد وضوحها وتمثيلها لكافة أعضاء التنظيم، زاد حسن استغلال العمّال للموارد المتاحة لهم في المشروع، بما في ذلك الوقت، والتي بناءً عليها تتخذ القرارات الملائمة، وتحدد الوظائف المختلفة.

أما القواعد العقابية أو المزيقة (الجوانب اللاوظيفية) باعتبارها ممارسة وغير تشاركية تؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع، وتحول العامل إلى مسمار أو ترس في الآلة.

إنّ القواعد التمثيلية أو النيابية، والتي تكون نابعة من إشراك العمّال والإدارة في وضعها وصياغتها، تعمل على توسيع قنوات الاتصال، وتزيد في فرص الرفع من الروح المعنوية، وهو ما يتماشى مع فلسفة وعمليات إدارة الوقت، التي تعتمد على التشاور والتشارك والتنسيق في مختلف الإجراءات والعمليات.

إذن على الأفراد حسب **شيستر برنارد** أن يعملوا بحقيقة التعاون بين الأنساق الفرعية ويسهلوا من العملية الاتصالية التي تساعد على التعاون أكثر، وتشجع على تكوين الجماعات وتحقيق احتياجاتها، والتي تحقق في مجملها مزيد من استغلال الوقت، وتقضي على الفاقد والضائع منه، فعن طريق تحقيق التعاون يمكن للأفراد أن يقوموا بأعمالهم في أوقاتها وبكل متطلباتها، كذلك من خلال تلبية التنظيم لمتطلبات الأفراد، من بواعث ودوافع تجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، هذا كله في سبيل تحقيق إدارة فعّالة للوقت.

9- مؤشر الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية:

يعتبر وقت الدوام الرسمي، سواء للعاملين في القطاع العام أو الخاص، الإطار الزمني الذي فيه تؤدي الأنشطة والأعمال وتقدم الخدمات، فالعامل أو الموظف خلال أوقات الدوام يقوم بأداء أعماله الوظيفية المحددة، بحسب قواعد التصنيف إن كان موظفاً عاماً، وبحسب ما يرضه صاحب العمل، إذا كان تابعا للقطاع الخاص.

كما يقوم العامل خلال وقت الدوام باستقبال ومراجعة ممن لهم علاقة بأعمال وظيفته وتقديم الخدمات الوظيفية اليومية أو الموسمية لهم؛ فوقت الموظف خلال ساعات الدوام ملك لعمله وليست له شخصياً، وليس من حقه التأخر في الحضور إلى الدوام أو الخروج قبل نهايته، أو الخروج خلاله إلا في حالات الضرورة وبموجب موافقة مسبقة، وألا يكون ذلك بشكل مستمر، وإذا حدث أن تأخر الموظف في الحضور للدوام أو حدث خروجه خلاله أو في نهايته من دون إذن رسمي، فإن الموظف يكون قد وقع في مخالفة نظامية تتطلب الحسم من راتبه، إضافة إلى خضوعه للمساءلة التأديبية، وما يتبع ذلك من تأثير على سمعته وملفه الوظيفي، وقد يؤدي ذلك إلى وضعه في القائمة غير المشمولة بالمزايا الوظيفية: كالترقية والدورات التدريبية وغيرها.

إن اهتمام المؤسسات على اختلاف طبيعتها، على ضرورة المحافظة على أوقات الدوام واعتباره عنصراً فاعلاً في كافة العمليات الوظيفية المتعلقة بالعامل ليس أمراً مستغرباً؛ فالوظيفة بالقطاع العام أو الخاص وجدت من أجل تقديم الخدمة للعملاء، فعدم المحافظة على وقت الدوام من موظف أو أكثر، سيؤدي إلى ظاهرة سلبية وهي التسبب وهو بدوره يؤدي إلى التأثير على أهم واجبات الوظيفة، وهو القيام بأعبائها وهو ما يؤدي بدوره إلى ضعف مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، إذا كانت الوظيفة تابعة لمرفق عام: كالصحة والتعليم والعدالة، والأمن العام ونحو ذلك، كما سيؤدي إلى تدني مستوى الخدمة التطويرية إذا كانت الوظيفة تابعة لموقع آخر، أما إذا كانت الوظيفة تابعة لقطاع خاص، فإنه كما هو معروف فإن هدف صاحب العمل في القطاع الخاص، هو بالدرجة

الأولى تحقيق الربح المادي، وهو هدف لن يتحقق إلا بتكاتف الجهود بين العاملين في مؤسسته وذلك لن يحصل إلا بمحافضة الموظفين على الدوام والتفاني في العمل خلاله بحسب خطة صاحب العمل.

إذاً فالالتزام بأوقات الدوام من قبل الموظفين، سواء بالقطاع العام أو الخاص، يعتبر واجباً وظيفياً، فرضته الأنظمة واللوائح الوظيفية، ومظهراً حضارياً يدل على مدى الوعي والالتزام الوظيفي لدى العمال.

وسنحاول معرفة مدى محافضة عمال المؤسسة الجزائرية على مواعيد الدوام، وذلك من خلال الجدول الموالي الذي يوضح درجة التزام عمال المؤسسة المينائية بسكيدة بأوقات الدوام.

الجدول (42) يبين: استجابة أفراد العينة لمؤشر الالتزام بالمواعيد:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة التكرار العبارات	
							التكرار	العبارة
0.65	4.36	00	02	18	112	112	التكرار	17
		00	0.8	7.4	45.9	45.9	النسبة	
1.24	3.05	36	50	46	88	24	التكرار	34
		14.8	20.5	18.9	36.1	9.8	النسبة	

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه (42) فإننا نلاحظ أنّ عمال المؤسسة المينائية بسكيدة، يسعون إلى احترام مواعيد الدوام الرسمي من حيث احترام مواقيت الدخول والخروج، وإنهاء المناوبة المهنية مع احترام الحجم الساعي لها، وذلك حسب ما تبيّنه قيم المتوسط الحسابي لمختلف التكرارات والعبارات الممثلة لمؤشر الالتزام بالمواعيد. فبالنسبة للالتزام بمواعيد العمل اليومية، واحترام أوقات الدخول والخروج، فإنّ النتائج تبيّن أنّ عمال المؤسسة يلتزمون باحترام مواعيد العمل بمستوى عالي، حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 4.36، وبانحراف ضعيف 0.65، وهو ما يعكس مدى تقارب مستوى

التزام مواعيد العمل لدى جميع العمّال، وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في ذلك، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث سجل نسبة 92% تقريبا من العمّال الذين يحترمون مواعيد العمل ويلتزمون بها، وهذا ما يساعدهم على استغلال أوقات العمل أحسن استغلال والبداية في انجاز المهام في وقتها المحدد من دون تضييع للوقت، والمباشرة في العمل مع الالتحاق بمنصب العمل، خاصة في ظل العمل في شكل فرق ومناوبات، أين يتم تسليم المهام بين الفريقين المتتاليين، وعدم التوقف عن تقديم الخدمات.

كما أنّ العمل بالدوام الرسمي في بعض الأحيان لا يكفي لإنجاز المهام وإتمامها، مما يدفع ببعض العمّال إلى زيادة اوقات إضافية فوق ساعات الدوام الرسمي، حتى يتم انجاز كل المهام في وقتها المحدد، وحسب النتائج فإنّ مستوى بقاء العمّال لأوقات متأخرة متوسط فقط، وذلك حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.05 وهو ما يعكس تأخر عدد معتبر من العمّال ولا ينطبق هذا على كل العمّال، وهو شيء طبيعي ما دام هناك الكثير من العمّال الذين يحترمون أوقات العمل، ويعملون بشكل منظم ومتسلسل من دون تضييع الوقت وهو ما يسمح لهم بإكمال مهامهم في وقتها المحدد، وعدم البقاء في المؤسسة لوقت متأخر وهو ما تبيّنه نسب الاستجابات، كذلك أين سجل نسبة 45.8% من العمّال الذين يتأخرون من أجل اكمال مهامهم الوظيفية، بالمقابل سجل نسبة 35.5% من العمّال الذين لا يتأخرون في انجاز المهام، ولا يعملون وقت إضافي خارج الدوام الرسمي، بل ينصرفون من المؤسسة عند انتهاء الوقت الرسمي للعمل، من دون تأخير أو تأجيل للمهام والأنشطة التي أوكلت لهم.

إنّ البقاء في المؤسسة لوقت متأخر من أجل انجاز المهام والأنشطة، والعمل خارج الدوام الرسمي لا ينطبق على جميع العمّال، ولا يكون في سائر الأيام، بل قد تقتضي الضرورة ذلك، ويجد العامل نفسه غير قادر على اكمال مهامه تحت تأثير ظرف من الظروف المهنية، قد تكون شخصية وقد تكون تنظيمية، فيلجأ إلى البقاء في عمله حتى

يمكن من إنجاز مهامه وعدم تأجيلها، لما ينجم عن تأجيلها من تأثير سلبي على العمليات الأخرى، وعلى السير الحسن للخدمات المينائية التي تقدمها المؤسسة لزيائنها ومتعاملها. كما نستخلص أن معظم العمال يحافظون على مواقيت الدوام، وذلك من أجل الحفاظ على حسن السيرة داخل المؤسسة، وكذلك محاولة إنجاز العمل في أقرب الآجال، وما نستخلصه أيضا من خلال بعض الوثائق، التي اطلعنا عليها في مكتب الإحصائيات الموجود داخل المؤسسة المينائية، فقد وجدنا أن نسبة دوران العمل منخفضة جدا، وقد تم حساب معدل الغياب بإتباع الخطوات التالية:

$$\text{عدد أيام الغياب في الشهر في القسم} \times 100$$

$$\text{أيام العمل لكل العاملين في القسم}$$

كما انه يمكن حساب أيضا ما يسمى بمتوسط عدد أيام الغياب، وذلك من خلال:

$$\text{عدد أيام الغياب في الشهر في القسم} \times 100$$

$$\text{متوسط عدد العاملين في القسم}$$

10- مؤشر التعامل مع الوقت الإضافي:

يعبر عن الوقت الإضافي (overtime) بساعات العمل التي يقوم بها العامل، بعيدا عن ساعات العمل المكلف بها، والتي يحددها القانون بثمان ساعات يوميا، و40 ساعة في الأسبوع، ولا تدخل فيها الفترات المخصصة لتناول الطعام والراحة. فإذا وقع التشغيل في يوم الراحة، استحق العامل بالإضافة إلى أجره عن هذا اليوم أجر آخر اضافي، ما لم يمنحه صاحب العمل يوما آخر عوضا عنه، خلال الأسبوع التالي ولكن على العامل ان يدرك انه في جميع الأحوال لا يجوز أن تزيد ساعات العمل الفعلية عن عشر ساعات في اليوم الواحد.

وقد تلجأ المؤسسات لبرمجت ساعات عمل إضافية، من أجل تسريع وتيرة أعمال وأنشطة معينة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال وفرة الدوافع والحوافز بالنسبة للعمال، سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك رغبتهم للعمل، وحتهم على تقديم أفضل ما لديهم، وعلى تفعيل كافة طاقاتهم، لخدمة والارتقاء بالمؤسسة.

وفي الجدول الموالي نحاول معرفة مدى قيام عمال المؤسسة المينائية بسكيدة بعمل ساعات العمل الإضافية.

الجدول (43) يبين: استجابة أفراد العينة لمؤشر التعامل مع الوقت الإضافي:

الشدة التكرار		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	العبارة	النسبة	40	150	26	26	3.81	0.86
			16.4	61.5	10.7	10.7		
33	العبارة	النسبة	28	156	46	08	3.78	0.78
			11.5	63.9	18.9	3.3		

تبيّن الدلائل الإحصائية المبيّنة في الجدول (43) والذي يوضح مدى قيام عمال المؤسسة المينائية بالوقت الإضافي، ومدى استغلاله في إتمام وإنجاز المهام، خاصة في حالة عدم كفاية الوقت الرسمي للإنجاز وتأخر بعض المهام والنشاطات، حيث تبيّن قيم المتوسط الحسابي لمختلف المؤشرات، أنّ عمال المؤسسة يتعاملون بمستوى عالي مع الوقت الإضافي ويوظفونه أحسن توظيف وبعقلانية كبيرة.

وفي حالة عدم تمكّن العامل من إنجاز مهامه في وقتها المحدد في الدوام الرسمي فإنّه مجبر على استخدام وقت إضافي، كما أشرنا في المحور السابق، حتى يتمكن من إكمال ما تبقى من مهام، وحسب النتائج فإنّ الوقت الإضافي المقدر، يكفي العمال لإكمال مهامهم وإنجازها وعدم تأجيلها، وهذا حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.81، وكذا نسب

الاستجابات حيث سجل نسبة 78% من عمّال المؤسسة يكفيهم الوقت المقدر مع الوقت الإضافي لإنجاز المهام، بالمقابل سجل نسبة 11.5% من العمّال الذين لا يكفيهم ذلك للإنجاز المهام وإكمالها.

ومهما كانت طبيعة العمل، والأنشطة الإضافية أو حجم الوقت الإضافي، فإنّه من الضروري التصرف بعقلانية مع هذا الوقت، وعدم التلاعب به أو تضيقه في أمور خارج العمل، وعلى العمّال استغلاله استغلالاً دقيقاً تفادياً لتأجيل المهام، والبقاء لوقت أطول داخل المؤسسة، خاصة إذا علمنا أنّ ساعات العمل الإضافية هي ساعات مأجورة، وتؤثر على ميزانية المؤسسة وعلى واقعها المالي، رغم ما تقدمه من إضافات مالية للعمّال، وحسب النتائج فإنّ عمّال المؤسسة المينائية يتصرفون بعقلانية كبيرة مع ساعات العمل الإضافية حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.78، وما تبيّنه كذلك نسب الاستجابات حيث سجل نسبة 75.5% من العمّال يتعاملون بعقلانية كبيرة مع ساعات العمل الإضافية بالمقابل سجل نسبة 06% من العمّال الذين يتصرفون مع هذه الساعات بدون عقلانية.

إنّ وجود نسبة 77.09% من إجمالي نسب المبحوثين يقومون بتعويض الوقت الذي فقده خلال ساعات العمل الإضافية، أو في وقت آخر لاحق لدليل على النظرة الإيجابية التي يحملها هؤلاء العمّال عن الوقت، فهم وإن صادفتهم هذه المضيعات وأخذت من وقتهم فإنّهم لا يتأثرون بذلك، وإنما يقومون بتعويض ذلك الفقد من الوقت في وقت لاحق، ولعل هذا الشيء الذي اكتسبه العمّال من حسن استغلال الوقت راجع إلى تنظيمهم لوقتهم، فبدون تنظيم الوقت لا يستطيع العامل أن يعرف ما هو النشاط الضروري والنشاط الغير ضروري وبالتالي العمل على تفادي الأنشطة الغير ضرورية، وإن اضطر الأمر فمراجعتها ثم تعويض ذلك الوقت في وقت آخر لاحق، حتى لا يؤثر على أداء الأعمال في موعدها المحدد لها.

من خلال ما سبق عرضه للنتائج المتعلقة بمحور درجة اعتماد عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة على آليات تنظيم الوقت، فإنّنا نلمس مستوى عالي من تنظيم للوقت لدى

عمال المؤسسة المينائية، وسعيهم لاستغلال أوقات العمل وعدم تضيقها، بتنظيم محكم ودقيق والشكل التالي يبين تدرج المؤشرات الدالة على ذلك:

الشكل (30): تدرج مؤشرات بعد تنظيم الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية:



ثالثاً - تحليل بيانات مستوى تجنب عوامل هدر الوقت:

إنّ العامل الفعّال هو الذي يشعر بأهمية الوقت، وبالتالي يحسن استخدامه واستثماره من خلال إدارته له بطريقة جيدة، فالوقت مورد اقتصادي يجب أن نسعى إلى تعظيم الاستفادة منه.

وفي الوقت الحالي وأمام التطور الهائل الذي تشهده المؤسسات المعاصرة، من تضخم حجمها وتنوع أشكالها، كان لابد على العاملين داخل هذه المؤسسات من أن يبذلوا معظم أوقاتهم في الرد على المكالمات المستمرة، والمناقشات والاجتماعات وغيرها من الأعمال مما جعل العاملين يواجهون صعوبات كبرى في تنظيم وإدارة وقتهم، مما ترتب على ذلك مشكلات على المستويين الشخصي والجماعي، ووصل ذلك الى أن أصبح وقت العمل الرسمي لا يستثمر بالشكل الأمثل وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وإنّما يستثمر في جوانب أخرى عديدة يمكن اعتبارها وقتاً ضائعاً، لأنّها تأخذ وقتاً غير ضروري، أو تستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة، أو تعطي عائداً لا يتناسب والوقت المبذول من أجله.

إنّ تعدد العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، هو ما جعلنا نحاول في هذا العنصر معرفة ماهي مختلف هذه العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت عمّال المؤسسة المينائية؟ وماهي سبل السيطرة عليها؟.

إنّ معرفة كيفية انقضاء وقت العمل، تقودنا إلى تعريف دقيق للمقاطعات والمضيعات التي تواجهها، وهو ما يدفعنا الى ضرورة إيجاد حل علمي لها، كما يقودنا إلى نتيجة مفادها أنّ هذه المضيعات ليست جميعها بنفس مستوى الحدة المتوقعة.

يشتمل هذا المحور على مجموعة من الأبعاد والمؤشرات، التي تعكس مستوى ودرجة التحكم في مضيعات الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة: (عدم معرفة مختلف العوامل التي تهدر الوقت، ترك النشاط قبل الانتهاء منه، غياب موعد نهائي لإنجاز المهام محاولة القيام بأكثر من عمل في وقت واحد، الانخراط في الأعمال الروتينية، استخدام الوسائل التكنولوجية لتوفير الوقت، تجنب الأنشطة غير المنتجة، ضعف مستوى التنسيق

تجنب مقاطعة الآخرين، ضعف مستوى الانضباط الذاتي، غياب ملاحقة التغيرات على مستوى العمل)، وهذه الأبعاد منها ما نمثله ببند واحد، ومنها ما نمثله بأكثر من بند، وهي كلها تقيس مستوى تنظيم العمال للوقت بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

1- مؤشر معرفة مختلف العوامل التي تهدر الوقت:

إنّ تعدد الأسباب التي تؤدي إلى ضياع وقت العمال متعددة ومتشعبة، وهي تمثل عقبات تقف حاجزا دون الوصول لتحقيق الأهداف، هذه العوامل تقع تحت مسمى مضيعات الوقت ويكون ضروريا على العامل معرفتها، لكون بعض منها أكثر الأنشطة انتشارا ولكنها هي أكثر الأنشطة التي تضيع وقته، وقد تأخذ صورا منها: الأنشطة المتشابهة والروتينية والهامشية، استخدام الهاتف بكثرة، الزوار المفاجئين... إلخ.

إنّ معرفة العمال بهذه العوامل والمضيعات، وأنها عناصر غير ضرورية تأخذ من وقتهم أو تستخدم وقتهم بطريقة غير ملائمة، وأنها عناصر لا تعطي عائدا يتناسب والوقت المبذول من أجلها، تجعلهم يقومون بمحاولة السيطرة عليها أو على الأقل تعويض الوقت الذي فقده أثناء مصادفتهم لهذه العناصر، وذلك من أجل القيام بالأعمال الموكلة إليهم في وقتها المحدد.

والجدول الموالي يبين مدى دراية ومعرفة عمال المؤسسة المينائية بسكيدة لمختلف مضيعات الوقت.

الجدول (44) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر معرفة العوامل التي تهدر الوقت:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارة التكرار
0.78	3.85	06	10	30	166	32	العبارة التكرار
		2.5	4.1	12.3	68	13.1	النسبة

تكشف المعطيات الكمية من خلال الجدول (44) مؤشرات مدى معرفة وإدراك عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة لعوامل هدر الوقت، رغم تعدد هذه العوامل وتنوعها بين عوامل شخصية وعوامل تنظيمية، وقد تكون عوامل فيزيقية وغيرها من الظروف المحيطة بمكان العمل، وحسب النتائج فإنّ عمّال المؤسسة لديه إدراك ووعي عالي المستوى بهذه العوامل وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي 3.85، وبانحراف ضعيف ما يعكس تقارب مستوى وعي وإدراك عمّال المؤسسة لعوامل هدر الوقت، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك حيث نسجل نسبة 81% من العمّال الذين يدركون مختلف العوامل التي تهدر الوقت، بالمقابل لم نسجل سوى نسبة 6.5% من العمّال الذين لا يدركون مختلف العوامل التي تسبب هدر الوقت.

إنّ مستوى الوعي الذي يملكه العمّال، وإدراكهم لمختلف العوامل التي تسبب الهدر في الوقت المتاح من شأنه أن يساعدهم على تجنب هذه العوامل، وإيجاد الحلول التي تقلص وتقلل من حدّة هذه العوامل، ولما لا القضاء عليها وتحويلها إلى عوامل محافظة على الوقت واستثمارها في الحفاظ عليه واستغلاله أحسن استغلال، ومن تم إدارة وقت العمل بشكل جيّد. إنّ سيطرت العمّال على مضيعات الوقت تساعدهم على الاستمرار والتقدم في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة إليهم، وهذا راجع أولاً لمعرفتهم بأنّ هذه العناصر كلها تشكل مضيعة للوقت، ومن تم محاولة السيطرة عليها وذلك حتى يستمر في إنجاز والتقدم في

الأعمال الموكلة إليه قبل أن ينصت إلى الهاتف لساعات طويلة، أو أن يسكت كل مرة عن مقاطعات من زملائه لا طائل منها، فهو يعمل على إنجاز ما هو مطلوب منه في وقته المحدد له وبالمواصفات المطلوبة.

انطلاقاً من الإطار التصوري الذي قدمه ميرتون، والمتعلق بثبات السلوك والنتيجة به وكشفه للجوانب الأخرى للنموذج البيروقراطي نتيجة زيادة الاستيعاب للقواعد البيروقراطية واللوائح التنظيمية، حيث تؤدي إلى جمود السلوك جراء تكرارها، مما يترتب عليه إستبدال للأهداف وتناقض العلاقات الشخصية، فمثلاً لو كانت اللوائح التنظيمية غامضة داخل المؤسسة فإنها تشكل لدى العامل عائق أمام قيامه بمهامه، فيصبح يقوم بتلك المهام على وجه العادة ودون تحقيق أي هدف منها، فيصبح العامل يضيع وقته في أعمال لا طائل منها (لا تحقق هدفاً)، فهو توظيف غير ملائم للوقت، لهذا فقد ألح ميرتون على ضرورة وضوح القواعد وسهولة استيعابها، حتى يسهل القيام بالأعمال في وقتها المحدد.

كذلك فتناول ميرتون للمعوقات الوظيفية للنسق والتي تحول دون تحقيق الأهداف فإذا قمنا بإسقاط هذه المعوقات نجد أنها تقف كذلك حائلاً أمام استغلال الوقت، فكونها معوقات وظيفية بالنسبة للتنظيم، هي كذلك مضيعات للوقت بالنسبة لعملية إدارة واستغلال الوقت.

كما كشف أنه ليس من الضروري أن يؤدي بالنموذج البيروقراطي إلى كفاءة وفعالية بصورة جيدة، وعليه يؤكد على ضرورة وضوح القواعد البيروقراطية حتى تفهم الأعمال وتجنب كل ما يعيق القيام بها.

2- مؤشر عدم ترك النشاط قبل الانتهاء منه:

فترك النشاط قبل الانتهاء منه، والعودة له ثانية في وقت لاحق يتطلب تحظيراً جديداً ووقتاً إضافياً، لذلك يفضل إتمام أي نشاط بدء العمل فيه، خاصة إذا تعلق الأمر بأنشطة تحتاج إلى وقت طويل للإعداد والتجهيز، ويزداد الوضع تعقيداً عندما لا يتم التوصل إلى

حلول أو إنجاز هذه الأنشطة، وتتحول إلى أنشطة معلقة تتقادم بمرور الوقت، وتراجع أهميتها بظهور أنشطة أكثر استعجالاً وأهمية.

والجدول الموالي يوضح مدى قيام عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بإتمام الأنشطة، ثم الانتقال إلى أخرى موالية.

الجدول (45) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر عدم ترك النشاط قبل الانتهاء منه:

الشدة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة	التكرار	04	46	40	124	30	2.46	0.98
	النسبة	1.6	18.9	16.4	50.8	12.3		

من خلال الشواهد الإحصائية المبيّنة في الجدول (45)، فإننا نلاحظ أنّ عمّال المؤسسة في أغلب الأحيان لا يتركون المهام قبل الانتهاء منها، ولا ينتقلون إلى أعمال أخرى إلا بالانتهاء من المهام التي بين أيديهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.46 وبانحراف ضعيف 0.98، ما يعكس تقارب بين جميع العمّال في إنهاء المهام ثم الانتقال إلى مهام أخرى، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نسجل نسبة 20.5% من العمّال الذين يتركون المهام دون إنجازها وينتقلون إلى مهام أخرى، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المهام قيد الإنجاز وإلى قيمة وضرورة المهام الأخرى، فقد يلجأ العمّال إلى إجراء مفاضلة واختيار بين المهام، وإنجاز المهام التي يرونها أكثر أهمية وتأثير على مجريات العمل وعلى تقديم الخدمات، بالمقابل نسجل نسبة 63% من العمّال الذين لا ينتقلون إلى مهام جديدة إلا إذا تمّ إنجاز المهام التي بين أيديهم، وذلك تجنباً لتضييع الوقت والحفاظ عليه.

إنّ ترك المهام قبل الانتهاء منها عادة يؤدي إلى تضييع الوقت وتأخر إنجاز المهام وهو ما يؤثر سلباً على باقي الأعمّال والمهام الأخرى، لكن في بعض الأحيان تقتضي

الضرورة التوقف عن العمل والانتقال إلى عمل آخر من أجل ربح الوقت وتسريع وتيرة العمل، تماشياً مع طبيعة المهام والأنشطة، وما تقتضيه الضرورة المهنية.

3- مؤشر غياب موعد نهائي لإنجاز المهام:

أو عدم واقعية الوقت المقدر الذي تحتاج إليه كل مهمة سواءً كانت عدم الواقعية بالزيادة المفرطة في الوقت المتاح للنشاط، أو بالنقليل من هذا الوقت، وكلاهما يؤدي إلى التراخي والكسل والإحباط وعدم العمل، وهناك النهاية المتأخرة للنشاط late finish وهو آخر زمن يمكن أن ينتهي فيه النشاط دون أن يتأخر زمن نهاية النشاط.

إنّ المؤسسات الناجحة هي التي تعدّ برامج وخطط مواقع العمل والعمّال والنشاطات كافة خلال الساعات الرسمية للعمل، وبالتالي فإنّ العامل يجب أن يلتزم بتنفيذ هذه الأنشطة والأعمال في الوقت المحدد، وأن يكون قادراً على ذلك، إذ يجب أن يعتمد على خطط وقوائم بصورة موضوعية تراعي مختلف أوجه النشاط التي يقوم بها، مع ضرورة المحافظة على راحتهم وتحقيق متطلبات الإنتاج.

فحسب ماكس فيبر فإنّ توزيع الأجور يكون بناءً على الجهد والأداء المقدم، وذلك لضمان مزيد من التقدم في العمل والإنجاز.

والجدول الموالي (46) يوضح درجة قيام وإتمام عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة للأعمال في وقتها المحدد.

الجدول (46) يوضح: استجابة أفراد العينة لمؤشر غياب موعد نهائي لإنجاز المهام:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارة التكرار
1.02	2.67	24	104	50	60	06	العبارة التكرار
		9.8	42.6	20.5	24.6	2.5	النسبة 37

تبيّن الدلائل الإحصائية المبيّنة في الجدول أعلاه، أنّ هناك عمّال بالمؤسسة المينائية بسكيدة يؤجلون الأعمال التي يصعب عليهم إنجازها إلى وقت آخر، ومستوى تأجيل المهام الصعبة إلى وقت آخر متوسط فقط حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 2.67 وبانحراف معياري معتبر، 1.02 والذي يوحي بوجود اختلاف وتباين بين العمّال في مستوى تأجيلهم للمهام الصعبة، وهذا التباين والاختلاف ناتج عن اختلاف طبيعة المهام التي يقوم بها العمّال، وإلى اختلاف مستوى الصعوبة من عامل إلى آخر ومن مهمّة إلى أخرى وحسب نسب الاستجابات فإنّ حوالي 27% من عمّال المؤسسة يؤجلون الأعمال التي يصعب عليهم إنجازها، بالمقابل سجل نسبة 52% من عمّال المؤسسة الذي لا يؤجلون المهام التي يصعب عليهم إنجازها بل يعملون على إنجازها وإكمالها، ولو تطلب ذلك وقت إضافي وساعات إضافية.

إنّ تأجيل المهام الصعبة إلى وقت غير محدد، ومن دون تحديد موعد لإنجازها من شأنه أن يؤثر على تقديم الخدمات وعلى سمعة المؤسسة واستقرارها، ومهما تكن هذه الصعوبة، فلا بدّ من إنجاز المهام، ووضع توقيت محدد لإكمالها من دون تضييع للوقت أو تأثير على باقي المهام والأنشطة.

كذلك فاقتراب الموعد النهائي لإتمام الأنشطة يزيد من احتمال القيام بها، لأنّ ضغط المواعيد في الغالب يكون دافعا لإتمامها، لكن الأعمال التي تؤدى في الغالب في الدقيقة الأخيرة قد تكون سببا للأداء الضعيف، وذلك لأنّ العامل يكون مضطرا للعمل بسرعة زائدة

وتأسيساً على ذلك فمن الأفضل تنمية عادة الانتهاء من الأعمال قبل الموعد النهائي لضمان الإتقان والتقدم نحو الهدف بخطى ثابتة ومنتزعة، فالمهام عادة تؤدي بصورة غير مرضية تحت ضغط الوقت.

4- مؤشر محاولة القيام بأكثر من عمل في وقت واحد:

أو ما يعرف بازدواجية الجهد المبذول، خاصة في القيام بالشئ ونقيضه، وإفساد الشئ وإصلاحه، وتعدد الأفراد الذين يقومون بعمل الشئ الواحد الى درجة أن تحدث اتكالية في تنفيذ المهام، وبالشكل الذي يؤدي الى فقدان الوقت، ويزداد الأمر سوءاً إذا كان الشخص الذي يحاول أن يقوم بالعديد من الأشياء في وقت واحد رئيس أو مشرف، وهو ما يؤدي إلى إرباك العاملين وإصدار قرارات متعارضة، وتكليف المرؤوسين بإنجاز مهام مختلفة في وقت واحد ومحدود.

والجدول الموالي يبين مدى قدرة عمال المؤسسة المينائية بسكيدة بالقيام بأكثر من عمل في وقت واحد.

الجدول (47) يبين: استجابة أفراد العينة لمؤشر القيام بأكثر من عمل في وقت واحد:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة	
							التكرار	العبارة
1.04	3.70	10	28	36	120	50	التكرار	52
		4.1	11.5	14.8	49.2	20.5	النسبة	

من خلال النتائج الكمية المبيّنة في الجدول (47)، فإننا نلاحظ أنّ عمال المؤسسة المينائية بسكيدة يتجنبون القيام بالعمل لأكثر من مرة، وهو ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.70، وهي تعكس المستوى العالي لعدم العمال على القيام بالعمل لمرة واحدة وعدم تكرار القيام به، وبانحراف معتبر 1.04 ما يعكس اختلاف وتباين بين العمال في

رفضهم القيام بالعمل لأكثر من مرة، وهذا تجنباً لضياع الوقت وهدره، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث سجل نسبة 69.7% من عمّال المؤسسة الذين يتجنبون القيام بالعمل أكثر من مرة، بالمقابل سجل نسبة 15.6% من العمّال الذين لا يتجنبون ذلك، ولا يهتمهم تكرار نفس العمل عدّة مرات.

إنّ القيام بالعمل لأكثر من مرة قد يؤثر سلباً على وقت إنجاز المهام وعلى تقديم الخدمات بشكل جيد وفي الوقت المناسب، لما ينتج عن التكرار من ضياع للوقت وتأخر إنجاز باقي المهام الأخرى، وبالتالي يؤثر سلباً على المؤسسة ككل. ويزداد الأمر سوءاً عندما تكون هذه الأعمال متعارضة وغير متوافقة، وتتم في نفس الفترة وعلى نفس القدر من الأولوية والأهمية، مما يؤدي إلى عدم تنفيذها، وتركها لفترة دون تنفيذ، ثم تناولها إعادة تنفيذها من جديد بعد فترة من الزمن.

5- مؤشر الانخراط في الأعمال الروتينية:

إنّ الأعمال اليومية ذات الطابع الروتيني، والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي التقليل منها، فالأنشطة الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة ينبغي تقليلها أو دمجها، أو تفويضها أو التقليل منها قدر الإمكان، لهذا لابد على العمّال الابتعاد عن الأنشطة غير الضرورية، والاهتمام بالأنشطة الضرورية.

إنّ قيام هؤلاء العمّال بالأعمال الروتينية في بداية العمل، يجعلهم يشعرون بمزيد من الراحة النفسية، وذلك لأنهم تخلصوا من الأعمال الروتينية التي تشكل في معظم الأحيان مصدر قلق، لكونها أعمال تَعُودِيّة لا تتيح للفرد أن يظهر فيها مهاراته، على خلاف الأعمال الأخرى المتغيرة والمتجددة.

ومن خلال الجدول الموالي (47)، نحاول معرفة كيف يتعامل عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة مع الأعمال الروتينية.

الجدول (48) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر الانخراط في الاعمال الروتينية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة	
							التكرار	العبرة
0.96	3.33	08	46	62	112	16	التكرار	العبرة
		3.3	18.9	25.4	45.9	6.6	النسبة	38

تبرز الشواهد الكمية الموجودة في الجدول (48)، أنّ عمّال المؤسسة المينائية يسكيدة يحاولون التقليل من الأنشطة الروتينية قدر المستطاع، لكن مستوى سعيهم لذلك يبقى متوسط فقط حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.33، وبانحراف معياري ضعيف ما يعكس مدى تقارب مستوى سعي عمّال المؤسسة إلى التقليل من الأنشطة الروتينية التي تفقد عليهم سيرورة المهام اليومية، ويقلل من مردودهم المهني، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث نسجل نسبة 52.5% من العمّال الذين يعملون على التقليل من الأنشطة الروتينية حسب استطاعتهم، وهذا لكون الأعمال الروتينية كثيرة التنوع وكثيرة العدد واستغراقها للجزء الأكبر من وقت العمل، وبالتالي التهامها الوقت، مما يؤدي إلى عدم وجود وقت يكفي لإنجاز المهام الأخرى أو تلك المهام شديدة الأهمية، وذلك بتجميع الأعمال الروتينية إلى وقت محدد ثم القيام بها، أو القيام بها في بداية العمل ثم الانتقال إلى إنجاز الأعمال الأخرى، وذلك حتى لا تأخذ الأعمال الروتينية جميع الوقت المتاح لهم.

في حين نجد نسبة 22% من عمّال المؤسسة الذين لا تهمهم الأنشطة الروتينية، ولا يعيرونها أي اهتمام، ولا يعملون على التقليل منها أو تجنبها، وهذا في حقيقة الأمر من الأخطاء الشائعة التي يقوم به العمّال في كثير من المؤسسات الجزائرية وحتى العربية، لأنّ عدم الاكتراث بالأعمال المتشابهة أو توزيعها على كافة وقت العمل، ستلتهم جميع الوقت المتاح للعامل، أي تأخذ وقت أكثر من الوقت المفروض أن يخصص لها.

كما أنّ تأخير الأعمال الروتينية إلى قبيل نهاية وقت العمل، ثم تأجيلها إلى يوم لاحق، يعتبر أيضا من الأخطاء الشائعة في التعامل مع الأعمال الروتينية التي من أهم صفاتها: التمدد والسيطرة على كافة الوقت المتاح للعامل دون الاستفادة منه.

لقد حاول تايلور التقليل أو القضاء على الأعمال الروتينية أو المتشابهة، والقيام بها في وقت غير منتج وتوفير الوقت المنتج (الذروة)، وتخصيصه لقيام بالأعمال المهمة، فمن خلال تقسيم العمل الذي يقوم من خلاله العمّال بتجزئة النشاط والمهمة إلى عناصر بسيطة وهذا ما يستدعي جمع مختلف البيانات والمعلومات حول أي نشاط ومهمة يريد العمّال القيام بها وإنجازها، كذلك ترتيب الأنشطة حسب أولويتها وأهميتها، لتساعد العمّال على البدء في تلك الأنشطة وأدائها بكل حماس وإتقان، وفي نفس الوقت التخفيف من عبء العمل.

6- مؤشر ضعف مستوى التنسيق بين العمّال:

يمكن تعريف التنظيم بأنّه: "الترتيب والتنسيق للأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف"، وبالتالي لا يمكن أن يكون هناك تنظيم بدون تنسيق مسبق، وذلك بتوزيع المسؤوليات والواجبات بين العمّال، حتى يتمكنوا من إنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها المحددة، كما أنّ التنسيق هو العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، ويساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية بما يحقق الأهداف المسطرة، فالتنسيق يبدأ منذ المراحل المبكرة لوضع الخطط والسياسات وبرامج المؤسسة. والجدول الموالي نحاول من خلاله معرفة درجة التنسيق بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة.

الجدول (49) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر ضعف مستوى التنسيق:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارات التكرار
1.07	3.14	22	44	70	92	16	العبارة 40 التكرار
		09	18	28.7	37.7	6.6	النسبة
1.00	3.89	12	20	06	150	56	العبارة التكرار
		4.9	8.2	2.5	61.5	23	44 النسبة

تبيّن الدلائل الإحصائية المبينة في الجدول (49) مستوى التنسيق بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة، ومدى تشجيع إدارة المؤسسة على إنجاز المهام في وقتها المحدد مع توفير مستلزمات ومتطلبات ذلك، وحسب النتائج، فإننا نلاحظ أنّ مستوى تشجيع إدارة المؤسسة للعمّال على إنجاز المهام في وقتها المحدد متوسط فقط، حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.14، مع تسجيل تباين بين استجابات عمّال المؤسسة على هذا التشجيع حسب ما تبيّنه قيمة الانحراف المعياري 1.07، والتي تبين وجود تباين واختلاف نوعاً ما بين إجابات العمّال، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك حيث سجل نسبة 44.5% من العمّال الذين أكدوا لنا أنّ المؤسسة تشجعهم على إنجاز مهامهم في وقتها المحدد بالمقابل نجد حوالي 27% من العمّال الذي يرون أنّ المؤسسة لا تشجعهم على إنجاز مهامهم في وقتها المحدد.

ومن جهة أخرى فإنّ النتائج تبين أنّ عمّال المؤسسة لديهم رغبة كبيرة في التعامل مع زملائهم، وتبادل النصائح والتوجيهات في مجال العمل، والاستماع إلى بعض البعض في كل ما يتعلق بالعمل، وهذا ما تؤكدّه قيمة المتوسط الحسابي 3.89، والتي تعكس مستوى عالي من رغبة العمّال في الإنصات لبعضهم في أمور العمل، رغم تسجيل تباين واختلاف بسيط في ذلك حسب ما تبيّنه قيمة الانحراف المعياري 1.0، وحتى نسب الاستجابات تؤكد أنّ أغلبية العمّال وبنسبة كبير فاقت 85% ينصتون لبعضهم البعض في شؤون العمل، وهي

نسبة توجي فعلا بالمستوى العالي من الرغبة في التعلم من بعضهم، والتعامل والتعاون من أجل إنجاز المهام، والقضاء على العراقيل وعلى الصعوبات التي من شأنها أن تساهم في تضيق وهدر الوقت، ومن تم تأخر المهام والأنشطة، والتأثير على باقي العمليات التنظيمية والخدمات الأخرى.

وعليه ومن خلال هذه النتائج فإنّ التعاون الداخلي بين العمّال أنفسهم ومع الإدارة من جهة أخرى، ضروري جدا من أجل إعطاء ديناميكية وحيوية لمختلف النشاطات والمهام اليومية التي يقوم بها العمّال، وكلما وجد العمّال التشجيع من طرف إدارة المؤسسة على الإنجاز، كلما بذلوا كل مجهوداتهم من أجل إنجاز المهام في وقتها المحدد، والقضاء على المعوقات والصعوبات التي من شأنها أن تؤدي إلى هدر الوقت والجهد، والتعاون والتنسيق بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، يساهم وبشكل مباشر في الحفاظ على الوقت، وإنجاز المهام في وقتها المحدد، بعيدا عن تأخير أو تأجيل المهام والأنشطة.

من خلال المتغيرات والعناصر التي قدمتها نظرية (S7): القيم المشتركة الاستراتيجية، البناء أو التركيب، النظام، الموظفون، الأسلوب، المهارات، فإنّها تؤكد على دور إدارة الوقت في الربط والتنسيق بين هذه الأجزاء والمتغيرات المتصلة ببعضها البعض فمن خلال دور القيم وثقافة الفرد في استغلال جميع الموارد بما في ذلك الوقت، وتميرها إلى جميع أجزاء البناء أو التنظيم، وكيف تعمل هذه القيم والاتجاهات على تفعيل العلاقات بين العمّال، من أجل زيادة المهارة والإنجاز.

فسلوك العامل تحكمه كل من القيم والثقافة المشتركة بينهم: المهارة، الأوامر والتعليمات الصادرة عن البناء، إلى جانب الاستراتيجية التي تحدد معالم هذا السلوك آنيا ومستقبلا، بناءً على توفير المستلزمات والخطط المرسومة للأهداف المرجوة.

في الأخير يجب التأكيد على أنّ إدارة الوقت قد أخذت حيزا كبيرا ضمن هذه النظرية فمن خلال دورها في الربط والتنسيق بين هذه المتغيرات والعناصر التنظيمية والتي تمثل التنظيم ككل، وكيف تكون أداة لتشخيص مدى فعالية المؤسسة، فجل هذه العناصر

والمتغيرات في تجسيدها واقعيًا يجب أن تكون مبنية على أساس فكرة احترام واستغلال أمثل للوقت، سواء تعلق الأمر بالاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، أو المهارات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية داخل التنظيم.

7- مؤشر غياب متابعة التغيرات على مستوى العمل:

إنّ تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، واستثمار طاقتها وقدراتها، وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل لا يتم بمجرد الحصول عليها، وإنّما من خلال تنمية هذه الكفاءات، وهي تتم بوسائل عدة من بينها وسائل الاتصال، لذلك أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، وهي وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي، من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف، وكلما زاد نمو المؤسسة زاد حجم وأهمية التخصصات الموجودة بها، والمؤسسة بحاجة لها في جمع المعلومات ودراسة المشكلات، وإعداد التقارير، توجيه الأشخاص والاتصال معهم، وبدون وجود الاتصال داخل المنظمة، تفقد هذه الأخيرة القدرة على الرقابة على العمل وإنجازاته.

ويرجع السبب في ذلك إلى أنّ أنظمة الاتصال الإدارية والتنظيمية، تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات الخاصة بالاتصالات (التقارير، الرسائل المذكرات، والاجتماعات)، وبوجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصال، تعطي الإمكانية للممارسين استخدام أنواع الاتصالات المختلفة بدقة وكفاءة، تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحسين أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والإدارة.

وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الجدول الموالي (50)، الذي يوضح درجة إطلاع ومعرفة عمّال المؤسسة المينائية بمستجدات العمل، عن طريق التواصل مع الإدارة والزملاء.

الجدول (50) يبيّن: استجابة العمّال لمؤشر غياب متابعة التغيرات على مستوى العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارات التكرار
1.08	2.51	36	112	10	46	10	التكرار
		14.8	45.9	16.4	18.9	4.1	النسبة 43
1.08	2.60	38	86	64	46	10	التكرار
		15.6	35.2	26.2	18.9	4.1	النسبة 45

تبيّن الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول (50) مدى متابعة العمّال للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، والتحوّلات التي تشهدها من حين لآخر، خاصة وأننا في عصر التغيير السريع والدائم، وعليه وجب على العمّال متابعة مختلف التطورات والتحوّلات الداخلية لا سيما فيما يتعلق بإجراءات وشروط العمل، وحسب النتائج فإنّ عمّال المؤسسة المينائية يتواصلون فيما بينهم ولا يجدون صعوبة كبيرة في ذلك، ومستوى الصعوبة يبقى متوسط فقط حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 2.51، وبانحراف معتبر 1.08، ما يبين وجود اختلاف وتباين في مستوى الصعوبة في الاتصال بين العمّال، وحتى نسب الاستجابات جاءت لتؤكد ذلك، حيث نسجل 23% من العمّال الذين يجدون صعوبة في الاتصال بزملائهم والتواصل معهم في أمور العمل والشؤون التي لها علاقة بظروف العمل، بالمقابل نسجل نسبة 60.8% من العمّال الذين لا يجدون صعوبة في الاتصال بزملائهم داخل المؤسسة.

فالتواصل بين زملاء العمل وتبادل الأفكار والآراء، من شأنه إعطاء صورة واضحة للعمّال عن حالة المؤسسة، وعن المستجدات المهنية، والتحوّلات التي تطرأ على المؤسسة من حين لآخر، وانتقال المعلومات بين زملاء العمل من دون صعوبات، يضع العمّال في وضعية قريبة من بعضهم البعض، وغير بعيدين عن الوضع الداخلي للمؤسسة.

ومن بين الصورة الدالة على متابعة العمّال وملاحظتهم لمختلف التغيرات والتحولات والواقع الذي تعيشه المؤسسة، معرفتهم بمدى تحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتوظف من أجلها موارد بشرية ومادية كبيرة، وحسب النتائج فإنّ عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة يتابعون باهتمام الوضع الراهن للمؤسسة، وهم على دراية بمدى تحقق الأهداف، حيث نسجل مستوى متوسط فقط من عجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 2.60، وبانحراف واضح، 1.08 ما يعكس وجود اختلاف وتباين بين العمّال في معرفتهم لمستوى عجز المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة حيث نسجل 23% من عمّال المؤسسة الذين يرون أنّ مؤسستهم عجزت عن تحقيق أهدافها، بالمقابل نجد أنّ أكثر من 50% من العمّال يرون عكس ذلك، ويعتبرون المؤسسة قادرة على تحقيق الأهداف، ولم تسجل عجزاً في ذلك.

انطلاقاً من المبادئ التي قدمها فايول من خلال نظرية العمليات الإدارية، فإنّه يؤكد على ضرورة الالتزام بحسن استغلال الوقت كسبيل لتفعيل العمليات الإدارية، فمن خلال مبدأ التنسيق الذي يهدف إلى توجيه جهود الأفراد، وتحقيق الانسجام بينهم لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد، وضرورة وجود مشرف الذي يقوم بالتنسيق من خلال شرح الأهداف، كتحديد كمية ونوعية العمل، وطريقة أدائه، والوقت اللازم لأداء هذه الأعمال.

ومن جهة أخرى يشير مبدأ التنسيق إلى زيادة معدلات الإنجاز، إذ استند على المبادئ التالية: فهم الأهداف، إشراك أفراد المؤسسة في التنسيق، تلبية احتياجاتهم، تحقيق الانسجام والتناغم بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة، إضافة إلى مبدأ وحدة الأمر الذي في مضمونه يتم على مطلب أساسي في عملية استغلال والاستفادة من الوقت، فأخذ العامل الأوامر والتعليمات من شخص واحد (سواء كان مشرف أو مدير) فإنّ ذلك يجنبه القيام بالعمل لأكثر من مرة، كما أنّ العامل يجد سهولة في الرجوع إلى المشرف وأخذ معلومات عن العمل، أو طلب أعمال أخرى.

كما أن تركيز "فايول" على تقسيم العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات من أجل أداء المهام على الوجه المحدد، كل هذا لصياغة نظام لإدارة الوقت، يشتمل على وضوح القواعد ونطاق إشراف ضيق، وانسياب المعلومة ووصولها في الوقت المناسب.

8- مؤشر تجنب مقاطعة الآخرين:

تشتمل مقاطعات الآخرين كافة الزيارات المفاجئة أو الغير متوقعة للمؤسسة ومكان العمل، فبعض الأفراد يشكلون لصوصا للوقت، ويأتون للزيارة في أوقات الدوام الرسمي للتسلية والدرشة، ولكن ليس بالضرورة كل المقاطعات غير المتوقعة تهدر الوقت، لذلك يستحسن أن يكون للزيارات موعد مسبق.

فكثيرا ما يقوم الأقارب والعملاء والمترددون لقضاء المصالح، للاستفسار بزيارات مفاجئة وعلى غير انتظار، ومن ثم تحدث اختلالات في جدول المواعيد، ويزداد الأمر سوءا إذا ما كانت مدة هذه الزيارة طويلة أو عدد الزيارات غير المتوقعة كبير، ومن ثم تحوز على كافة مجالات الوقت.

وهذا ما نحاول معرفته من خلال الجدول الموالي، والذي يوضح كيفية تعامل عمال المؤسسة المينائية بسكيدة مع مقاطعات الآخرين.

الجدول (51) يبين: استجابة أفراد العينة لمؤشر تجنب مقاطعة الآخرين:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة	
							العبارة	التكرار
0.98	3.59	08	36	32	140	28	العبارة	التكرار
		3.3	14.8	13.1	57.4	11.5	النسبة	41

من خلال النتائج الكمية المبينة في الجدول (51)، فإننا نلاحظ أن عمال المؤسسة المينائية بسكيدة يتجنبون مقاطعة الآخرين أثناء قيامهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم، لما

ينتج عن المقاطعة من تأخير وتعطيل في عملية الإنجاز وتضييع للوقت، وحسب قيمة المتوسط الحسابي 3.59 فإنّ العمّال يتجنبون ذلك بمستوى متوسط فقط، حيث هناك من العمّال من لا يتأثر بمقاطعة الآخرين ويبقى يباشر في العمل دون توقف، وهو ما تؤكد نسب الاستجابات، حيث نجد حوالي 69% من العمّال الذين يستطيعون القيام بأعمالهم رغم مضايقة الآخرين ومقاطعتهم، ولا يتأثرون بذلك، بالمقابل نسجل نسبة 18% من العمّال الذين لا يستطيعون القيام بأعمالهم في حالة مقاطعة زملائهم لهم، وتوقيفهم عن العمل، وهذا طبعاً حسب قدرات ومؤهلات كل عامل وحسب طبيعة النشاطات والمهام التي يقوم بها العامل، حيث نجد هناك من الأعمال التي تحتاج إلى تركيز وعدم مقاطعة، بينما هناك العديد من المهام التي لا تتطلب تركيز وانتباه كلي، ولا تتأثر بتوقف العامل للحظات أو انشغاله قليلاً.

وعلى العوم فإنّ مقاطعة العمّال أثناء قيامهم بوظائفهم المهنية، تؤثر عليهم وعلى تركيزهم وإنجازهم للمهام، وتتسبب في أغلب الأحيان في هدر وتضييع الوقت، وعدم توظيفه في إطاره القانوني والحقيقي، وعليه يفضل أغلبية العمّال تجنب مقاطعة الآخرين لهم أثناء قيامهم بوظائفهم المهنية.

9- مؤشر ضعف مستوى الانضباط الذاتي:

إنّ أخطر المشكلات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي، هي أن تظم مجموعة من العاملين يعملون فقط لمجرد الحصول على الراتب والاحتفاظ بوظائفهم، وليس لأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة يلتزمون بولائهم ومستعدين للتضحية من أجل نجاحها، وبما أنّ الانضباط في العمل سر هذا النجاح، فإنّ المؤسسة الجزائرية تجد نفسها أمام تحد كبير لتنمية سلوك الولاء والانضباط عند العمّال، هذه التنمية التي لا يمكن فصلها عن التطور الفكري والسلوكي لأفراد المجتمع الجزائري، لأنّه لا يمكن فهم أخلاقيات وقيم التسيير والقيادة والمعاملة في المؤسسة، دون فهم الأطر الثقافية للمجتمع الجزائري، وبالتالي لخلق انضباط

وظيفي للعمال، لابد من وجود ثقافة تسييرية، تجسد مبادئ الروح العملية وتطبيقها ميدانيا من خلال الثقافة الاشرافية، الاتصالية، والتدعيمية باعتبارها أهم الدعائم المشكلة للانضباط.

فضعف مستوى الانضباط الذاتي أو ضعف الانضباط الشخصي، ينعكس على العامل لأنه عادة في غالب الأحيان يصبح عادة "habit"، وبالتالي يحتاج الى جهود إضافية لكسره كونه من العادات السيئة، لهذا سنحاول من خلال الجدول الموالي معرفة مستوى الانضباط الذاتي لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول (52) يبين: استجابة أفراد العينة لمؤشر ضعف مستوى الانضباط الذاتي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة	
							العبارة	التكرار
1.05	3.28	48	106	54	30	06	العبارة	التكرار
		19.7	43.4	22.1	12.3	2.5	النسبة	39

من خلال النسب الإحصائية المبينة في الجدول (52)، فإننا نلاحظ أنّ مستوى الانضباط الذاتي في العمل يختلف بين العمال، وفي مجمله مستوى متوسط حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.28، وانحراف واضح 1.05، ما يعكس تبيان واختلاف بين عمال المؤسسة في مستوى عدم التزامهم بإنجاز المهام، حيث سجل نسبة 15% من العمال الذين يرون أنّ انضباطهم غير كافٍ لإنجاز المهام، بالمقابل سجل نسبة 63% من العمال الذين يرون عكس ذلك، ويعتبرون أنفسهم منضبطين في إنجاز المهام، ولا يشعرون بأي ضعف أو نقص في ذلك، وهم متأكدون بمستوى انضباطهم في مكان عملهم، وتقديمهم لأفضل المهام والإنجازات، من دون تضييع للوقت أو تأخير للمهام المطلوبة منهم.

وكلما زاد مستوى انضباط العمال ذاتيا في مكان عملهم واحترامهم للمهام التي أوكلت إليهم، كلما تحسنت العمليات الإنتاجية وتمكن العمال من تقديم أحسن الخدمات، والحفاظ

على الوقت وعلى توقيت كل خدمة من الخدمات التي تقع تحت مسؤولياته، أو لها علاقة مباشرة بما ينجزه من أعمال، فكل فرد من أفراد المؤسسة مطالب بالانضباط والنقيد بشروط العمل من أجل إنجاز العملية ككل، وتوفير مختلف المستلزمات التي تتطلبها الخدمات الميدانية.

تؤكد النظرية اليابانية على ضرورة استغلال الوقت واستثماره في جميع العمليات والمستويات الإدارية، حيث تركز على الانضباط في العمل من حيث احترام مواعيد الدخول والخروج والعمل طوال الدوام، والتفاني في حب وإتقان العمل، من أجل تحقيق معدلات إنتاج وإنجاز أكبر.

كما دعت إلى ضرورة الاستناد إلى لوائح تنظيمية واضحة وقائمة على الثقة المتبادلة، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وإضفاء الطابع الإنساني على المؤسسة وتبني الأسلوب الجماعي في العمل، مع ضرورة خلق وبت قيم ثقافية تدعو لزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، وذلك بغية إقامة قاعدة تنظيمية قوية.

كما أن الأمر الذي يدفعنا للتأكيد على أن إدارة الوقت أخذت نصيبها ضمن هذه النظرية، ما يلي:

- تقييم أداء العاملين لا يعتمد فقط على معدل الإنتاج المحقق في فترة زمنية محدودة، بل تتدخل عدة عوامل أخرى كالانضباط في العمل، أي احترام مواعيد الدخول والخروج والعمل طوال الدوام، والتفاني في حب العمل.
- لا تفرض المؤسسة اليابانية الرقابة الشديدة -اللياقة- على العمال، بل تعتمد على الرقابة الذاتية التي اكتسبها الفرد من خلال تنشئته الاجتماعية، وما تعلم من مبادئ وقيم كتقديس العمل والوقت.
- التوجه نحو أسلوب العمل الجماعي، من أجل إنجاز المطلوب في الوقت وبالمواصفات المحددة، ففي دراسة ميدانية لشركات يابانية خلصت إلى أن السبب في نجاح تلك

الشركات وتفوقها لا يرجع إلى امتلاكها التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي.

- خلق التفاعل بين العمّال وفتح باب المناقشة بين الرؤساء والمرؤوسين، فهذا يسمح بتسريع وتيرة الأداء للعمّال ومن ثم نجاح المؤسسة.

لقد قامت الإدارة اليابانية بتصميم مواقع العمل من حيث ترتيب الآلات على شكل حرف U على خط الإنتاج، حيث تدخل مواد خام بانسيابية لتحويلها، فتخرج من الجهة الأخرى مطابقة للمواصفات، مع تحمل كل فريق مسؤولية ما تم إنجازه، وتحديد الوقت اللازم لذلك. أما العامل فيمتاز بالمرونة والقدرة على اكتساب مهارات متنوعة، وتوفير فرص الحراك داخل التنظيم، مع الاعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية، وتشجيع روح مبادرة والابتكار حتى يسهل الوصول إلى المستوى المطلوب للأداء.

10- مؤشر استخدام الوسائل التكنولوجية لتوفير الوقت:

لقد ساعدت التقنية الحديثة في زيادة فاعلية استغلال الوقت، لذلك نجد معظم المؤسسات المعاصرة أصبحت تعتمد وبدرجة كبيرة على الأجهزة والوسائل التقنية في سبيل تحقيق أهدافها، وخاصة فيما يتعلق بنظم المعلومات والحاسوب، ونظم الاتصال والأدوات والتجهيزات المكتبية، وأتمتة المكاتب، ونظم معلوماتها التي تساعد إلى حد كبير في تأدية الأعمال بفاعلية كبيرة، حيث تؤكد بعض الدراسات فيما يتعلق بإدارة الوقت أهمية هذه الوسائل، والأجهزة، والنظم، والأدوات في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

سنحاول من خلال الجدول (53) توضيح مدى استخدام عمّال المؤسسة المينائية للوسائل التكنولوجية، لتوفير وزيادة استغلال الوقت.

الجدول (53) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر استخدام الوسائل التكنولوجية لتوفير الوقت:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارات التكرار
0.96	3.99	06	20	18	126	74	التكرار
		2.5	8.2	7.4	51.6	30.3	النسبة

من خلال البيانات الكمية المسجلة في الجدول أعلاه (53)، فإننا نلاحظ أنّ المؤسسة المينائية بسكيدة تستخدم تقنية pointage manuel كوسيلة تكنولوجية لمراقبة الدوام الرسمي ومتابعة دخول وخروج العمّال، وهذا حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.99 والتي تعكس فعلا مستوى مرتفع لاعتماد المؤسسة على هذه التقنية، من أجل ضمان احترام العال لتوقيت الدوام الرسمي، وعد التأخر أو الهروب من مكان العمل، وهذ ما تؤكده كذلك نسب الاستجابات، حيث سجل نسبة 82% من العمّال الذين أكدوا لنا ذلك، واعتبروا هذه التقنية من التقنيات الحديثة التي تستعملها المؤسسة لمراقبة الدوام الرسمي وانضباط العمّال.

إنّ الاعتماد على الوسائل التكنولوجية في تسيير وإدارة الدوام الرسمي، ومراقبته واستغلال الوقت المتاح مهم جدا في الحفاظ على الوقت وعدم تضيقه، لاسيما في ظل ضعف الرقابة الذاتية لدى العمّال، وفي ظل كبر حجم المؤسسة التي يصعب فيها المتابعة اللحظية والمستمرة لجميع العمّال، والوقوف على مختلف لحظات العمل، خاصة أثناء دخول وخروج العمّال، مما يستدعي الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لضمان مراقبة جيدة وفعالة وعدم إعطاء الفرصة للعمّال من أجل التخلي عن مكان عمله، وتضييع الوقت على حساب الدوام الرسمي.

وما نستخلصه أيضا من خلال المقابلات مع العمّال، أنّ الوسيلة الأكثر استعمالا داخل المؤسسة المينائية بسكيدة في نقل وتبادل المعلومات هي التعليمات الشخصية

ويكون ذلك بالأخص داخل المديریات، إنّ ميل العمّال لاستعمال هذه الوسيلة بكثرة، راجع إلى سهولتها وسرعتها، وعدم تطلبها آليات كبيرة، دون أن نتجاهل بعض عيوبها في كونها تضعف مستويات الرسمية، والالتزام بتطبيق القوانين.

إنّ وجود الغالبية من العمّال يؤكدون على أنّ مؤسستهم تتوفر على نظام للاتصالات داخليا، وأنّه مستغل بشكل جيد، لأنّه في كثير من الأحيان يساعدكم على وصول المعلومة في وقتها المناسب، وذلك حتى لا يتعطل إنجاز المهام المرتبطة بوجود وثائق معينة، وكذلك يجنبها الوقوع في :

- مضاعفة الزمن والوقت الذي يحتاج إليه العمل، نظرا لبطء نقل المعلومة واحتياج الأمر إلى الانتقال إلى المواقع المختلفة وبشكل شخصي، خاصة إذا ثبت ثاب نظام (Intranet) لا يقوم باستغلاله كما يجب، أو أنّ هناك تداخل وأخطاء متعمدة أو غير متعمدة، تؤذي إلى فساد المعلومة ونقلها بشكل خاطئ إلى المنفذين.

- حدوث فجوات زمنية ما بين إصدار الأوامر، وما بين ابلاغها، وما بين وصولها إلى المنفذين، وما بين تلقي تقارير المتابعة المختلفة عنها، واتساع مدى هذه الفجوات الزمنية حتى لا تصبح التقارير المرفوعة لا تعبر لا من قريب ولا من بعيد عن الواقع القائم بالفعل ويحدث لها تقادم يفقدها فاعليتها ودورها.

11- مؤشر تجنب الأنشطة غير المنتجة:

وهي الأنشطة التي لا حاجة للعامل أن يقوم بها، ولا ينجم عنها أية نتيجة، وي طرح العامل السؤال التالي في هذا السياق: ماهي الأضرار التي قد تترتب على عدم قيام العامل بنشاط ما؟ فإذا أظهرت الإجابة أنّه لا ضرر يمكن أن يحدث، فإنّه على العمّال أن يتوقفوا على أداء مثل هذه الأنشطة لأنّها تمثل مضيعة للوقت، وسيكشفون بعد ذلك أنّ هناك كثيرا من الأنشطة يمكنهم أن يتخلصوا منها.

والجدول الموالي يبيّن مدى تجنب عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة للأنشطة الغير منتجة.

الجدول (54) يبيّن: استجابة أفراد العيّنة لمؤشر تجنب الأنشطة غير المنتجة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الشدة العبارات التكرار
0.84	3.39	02	38	80	110	14	العبارة التكرار
		0.8	15.6	32.8	45.1	5.7	42 النسبة
0.89	3.50	04	30	72	114	24	العبارة التكرار
		1.6	12.3	29.5	46.7	9.8	46 النسبة
0.99	3.27	06	58	64	96	20	العبارة التكرار
		2.5	23.8	26.2	39.3	8.2	47 النسبة
1.05	3.55	10	36	46	112	40	العبارة التكرار
		4.1	14.8	18.9	45.9	16.4	49 النسبة
0.71	4.02	00	12	24	154	54	العبارة التكرار
		00	4.9	9.8	63.1	22.1	50 النسبة
0.76	3.96	00	16	28	148	52	العبارة التكرار
		00	6.6	11.5	60.7	21.3	51 النسبة

تعكس البيانات الممثلة في الجدول مؤشرات بُعد تجنب عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة للأنشطة غير المنتجة، وهي كثيرة ومتعددة في المؤسسة المينائية، وفي الكثير من الأحيان لا ننتبه إليها ولا نغيرها أي اهتمام، رغم ما تتركه من آثار على استغلال الوقت وإنجاز المهام في وقتها المحدد، ومن بين هذه الأنشطة البسيطة والتي لها تأثير واضح على مجريات العمل، الزيارات المفاجئة وغير المبرمجة من طرف الأصدقاء والزملاء أو الأهل والأقارب، ورغم طبيعة هذه الزيارات وأهميتها، إلا أنها تعدّ من الأنشطة التي تتسبب في هدر الوقت وتضييعه، وحسب النتائج، فإن عمّال المؤسسة يحاولون تقادي مثل هذه الزيارات ومستوى التقادي متوسط فقط، حسب ما تبينته قيمة المتوسط الحسابي 3.56، وبانحراف

ضعيف 0.84، ما يعكس تقارب مستوى تقادي الزيارات المفاجئة لدى مختلف عمال المؤسسة، وحتى نسب الاستجابات جاءت لتؤكد ذلك، حيث نجد نسبة 50.8% من العمال الذين يتجنبونها، بالمقابل سجلنا نسبة 16.5% من العمال الذين لا يتجنبون هذه الزيارات مع تسجيل نسبة حياد معتبرة فاقت 32%، وهي توحى بتهرب العمال وعدم إعطائنا إجابة دقيقة وواضحة عن كيفية تعاملهم مع الزيارات المفاجئة.

ومن جهة أخرى فإنّ هناك الكثير من الأعمال المتشابهة، والتي تأخذ حيز من الوقت وتسبب في هدر بعض اللحظات، وعليه وجب على العمال الانتباه لهذه الأنشطة المتشابهة وحسب النتائج، فإنّ عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة يحتفظون بالمهام المتشابهة لإنجازها في وقت لاحق، لكن هذا الاحتفاظ بمستوى متوسط فقط، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.27، وبانحراف بسيط 0.99، ما يعكس تقارب نوعا في مستوى الاحتفاظ بالمهام المتشابهة لدى جميع العمال، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك حيث نسجل نسبة 47.5% من عمال المؤسسة الذين يحتفظون بالمهام المتشابهة وإنجازها في وقت لاحق بالمقابل نسجل نسبة 26% من العمال الذين لا يؤجلونها، بل يقومون بإنجازها في وقتها وهذا حسب طبيعة هذه الأنشطة والمهام وأهميتها في الأعمال اليومية ككل، وعلاقتها بباقي الأنشطة والمهام.

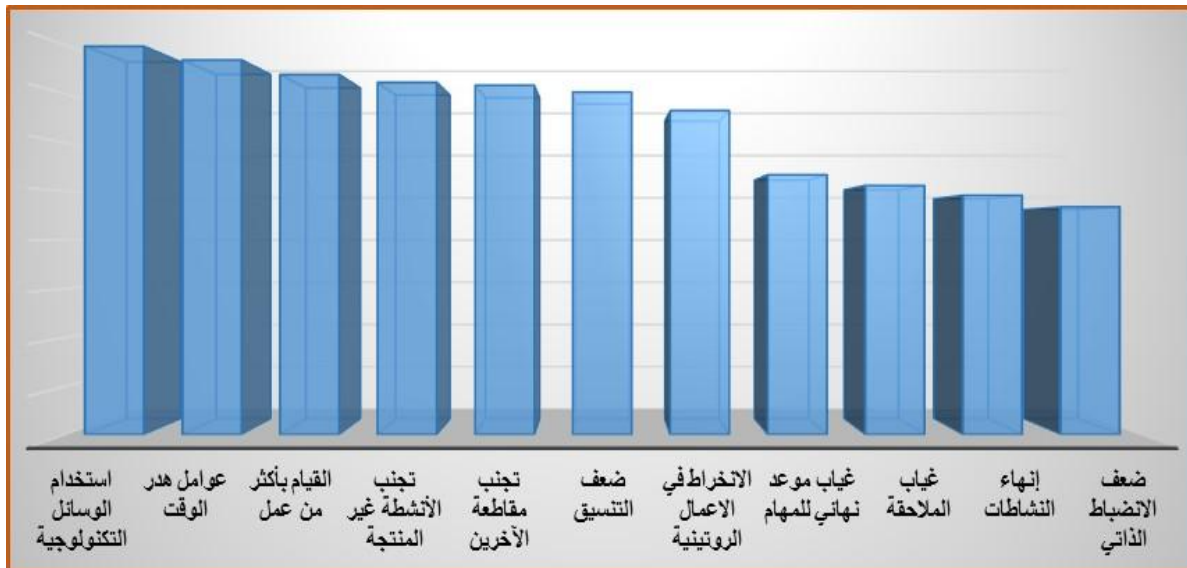
ومن الأنشطة غير المنتجة كذلك والتي تسبب هدر للوقت وتضييعه، الأحاديث الهامشية مع زملاء العمل أو حتى الحديث في الهاتف، خاصة إذا كانت لوقت طويل وتفرعت إلى جهات متعددة، واحتدم النقاش، وتطور الحوار والجدال، أين يجد العامل نفسه مضطرا للتوقف عن العمل والرد عن الاستفسارات والأسئلة المطروحة، أو مناقشة الزميل واقناعه بفكرة ما، وغيرها من الأمور التي تفتح النقاش وتلهي عن العمل، وحسب النتائج فإنّ عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة يتقادون مثل هذه الأحاديث الهامشية ويتجنبونها، رغم أنّ مستوى تجنب ذلك يبقى متوسط فقط، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.50 وبانحراف واضح 1.05، ما يدب على اختلاف وتباين مستوى تجنب العمال للأحاديث

الهامشية، وحتى نسب الاستجابات تؤكد ذلك، حيث سجل نسبة 62% من العمّال الذين يعملون على تجنب وتقادي الأحاديث التي تلهيهم عن أعمالهم وتسبب هدر للوقت، بينما سجل نسبة 19% من العمّال الذين لا يتجنبون مثل هذه الاحاديث ولا يعيرونها أي اهتمام رغم ما تتركه من آثار سلبية على العمل، وعلى استغلال الوقت وتوظيفه في إنجاز المهام. أما بخصوص التعامل مع فترات الانتظار، فإنّ النتائج تبين أنّ عمّال المؤسسة المينائية يحاولون قدر المستطاع التقليل من فترات الانتظار حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 4.02، والتي تعكس المستوى العالي للتقليل من هذه الفترات، والتي تسبب هدر وتضييع للوقت، وحتى نسب الاستجابات تبين ذلك حيث سجل نسبة 85% من العمّال الذين يعملون دوماً على التقليل من فترات الانتظار، واستغلال ذلك الوقت في العمل وفي إنجاز المهام الموكلة والعمل على تحقيق الأهداف.

وما أكثر فرص تضييع الوقت بالمؤسسات، منها ما هو متعمد ومنها ما هو خارج عن قدرة العمّال، ومنها ما هو ناتج عن الظروف والمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة وغيرها من الأسباب والمظاهر التي نجدها في مؤسساتنا، والتي تسبب في تضييع الوقت وهدره، ومهما تكن هذه الفرص فلا بدّ من التقليل من حدّتها ومن تأثيرها، وهذا ما لمسناه لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث سجّلنا مستوى عالي من العمل على تقليل هذه الفرص حسب ما تبيّنه قيمة لمتوسط الحسابي 3.96، وبانحراف بسيط 0.76 يعكس مدى تقارب مستوى سعي العمّال للتقليل من هذه الفرص التي تسبب في تضييع الوقت وفي هدره، وتؤثر على قيام العمّال بإنجاز مهامهم وتقديم خدماتهم في وقتها المحدد.

وعلى العموم فإنّ النتائج تبين وبوضوح سعي عمّال المؤسسة المينائية إلى القضاء على مضيعات الوقت، والتخلي عن كل المظاهر والأنشطة التي تسبب ذلك، رغم اختلاف مستويات هذا السعي وهذا التعامل مع مؤشرات تضييع وهدر الوقت، والشكل التالي بين تسلسل وتدرج مستوى هذه المؤشرات:

الشكل (31) يبيّن: تدرج مستوى مؤشرات مضيعات الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية:



رابعاً - مستوى الاهتمام بإدارة الوقت:

1- تحليل بيانات الفرضيات الفارقية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية، على مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الجدول (55) يوضح: مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة بالنسبة لمتغير الجنس:

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	T. teste	مستوى الدلالة (sig)	القرار
التخطيط	ذكر	168	3.77	-0.61	0.5	غير دالة
	أنثى	76	3.80			
تنظيم الوقت	ذكر	168	3.79	-1.04	0.2	غير دالة
	أنثى	76	3.85			
تجنب مضيعات الوقت	ذكر	168	3.26	1.41	0.1	غير دالة
	أنثى	76	3.18			

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول (55)، فإننا نلاحظ عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة (T) الخاصة بالمحاور الثلاثة (التخطيط، تنظيم الوقت، تجنب مضيعات الوقت) حيث أنّ قيمة (T) بالنسبة لمحور التخطيط تساوي -0.61 وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig) = 0.5 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05) وعليه فإنّ النتيجة غير دالة إحصائياً، وتبين عدم وجود فروق في مستوى التخطيط، حسب متغير الجنس

وعليه فإنّنا نقر بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، على مستوى التخطيط للوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

كما أنّ قيمة (T) المحسوبة بالنسبة لمحور تنظيم الوقت تساوي -1.04 وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig) = 0.2 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا

(0.05)، وعليه فإنّ النتيجة غير دالة إحصائياً، وتبين عدم وجود فروق في مستوى تنظيم الوقت، حسب متغير الجنس.

وعليه فإنّنا نقر بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في مستوى تنظيم الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة

أما بخصوص تجنب مضيعات الوقت فإنّنا نلاحظ أنّ قيمة (T) تساوي 1.41، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.1 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإنّ النتيجة غير دالة إحصائياً، وتبين عدم وجود فروق في مستوى تجنب عمّال المؤسسة المينائية لمضيعات الوقت، حسب متغير الجنس.

وعليه فإنّنا نقر بأنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن على مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة:

الجدول (56) يبيّن: مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بالنسبة لمتغير السن:

المحور	السن	العدد	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة (sig)	القرار
التخطيط	29-22	56	3.71	0.06	غير دالة
	37-30	86	3.74		
	45-38	74	3.85		
	54-46	28	3.86		
تنظيم الوقت	29-22	56	3.77	0.23	غير دالة
	37-30	86	3.76		
	45-38	74	3.86		
	54-46	28	3.90		
تجنب مضيعات الوقت	29-22	56	3.25	0.01	دالة
	37-30	86	3.19		
	45-38	74	3.35		
	54-46	28	3.66		

من خلال النتائج المبينة في الجدول، فإننا نلاحظ عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة (F) الخاصة بالمحاور (التخطيط، تنظيم الوقت)، حيث أن قيمة (F) بالنسبة لمحور التخطيط تساوي 2.05، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.06 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإن النتيجة غير دالة إحصائياً، وتبين عدم وجود فروق في مستوى التخطيط، حسب متغير العمر (السن).

وعليه فإننا نقر بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن، على مستوى التخطيط للوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيدة

كما أن قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لمحور تنظيم الوقت تساوي 1.44، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.23 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإن النتيجة غير دالة إحصائياً، وتبين عدم وجود فروق في مستوى تنظيم الوقت، حسب متغير العمر (السن).

وعليه فإننا نقر بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن، على مستوى تنظيم الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيدة

أما بخصوص تجنب مضيعات الوقت، فإننا نلاحظ أن قيمة (F) تساوي 3.87، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.01 الذي هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإن النتيجة دالة إحصائياً، وتبين وجود فروق في مستوى تجنب عمال المؤسسة المينائية لمضيعات الوقت، حسب متغير العمر (السن).

وحسب قيم المتوسط الحسابي فإننا نلاحظ أن العمال الأكبر سناً، هم الأكثر تجنباً لمضيعات الوقت، وكلما انتقلنا إلى الفئة الأكثر سناً، كلما زاد مستوى تجنب مضيعات الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية.

وعليه فإننا نقر بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن، في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيدة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي على مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة:

جدول (57) يوضح: مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة بالنسبة للمستوى التعليمي:

المحور	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	F	مستوى الدلالة (sig)	القرار
التخطيط	متوسط	02	4.03	3.47	0.03	دالة
	ثانوي	72	3.86			
	جامعي	170	3.74			
تنظيم الوقت	متوسط	02	4.77	7.71	0.01	دالة
	ثانوي	72	3.88			
	جامعي	170	3.77			
تجنب مضيعات الوقت	متوسط	02	3.18	0.13	0.8	غير دالة
	ثانوي	72	3.26			
	جامعي	170	3.23			

من خلال النتائج المبينة في الجدول، فإننا نلاحظ وجود دلالة إحصائية لقيمة (F) الخاصة بمحو التخطيط، وكذا محور تنظيم الوقت، حيث أنّ قيمة (F) بالنسبة لمحور التخطيط تساوي 3.47، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.03 الذي هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإنّ النتيجة دالة إحصائياً وتبين وجود فروق دالة في مستوى التخطيط، حسب متغير المستوى التعليمي.

وحسب قيم المتوسط الحسابي للفئات التعليمية الثلاثة، فإننا نلاحظ أنّ العمال الذين مستواهم التعليم المتوسط هم الأكثر تخطيط للوقت، ثم يأتي بعدهم العمال ذوو مستوى التعليم الثانوي، وأخيرا العمال الذين لهم مستوى التعليم الجامعي.

وعليه فإننا نتأكد من أنّ هناك فعلا فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي على مستوى التخطيط للوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

ونفس النتائج تقريبا نسجلها فيما يتعلق بتنظيم الوقت، حيث نلاحظ وجود دلالة إحصائية لقيمة (F) 7.71 وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.01 الذي هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإن النتيجة دالة إحصائيا وتبين وجود فروق دالة في مستوى تنظيم الوقت، حسب متغير المستوى التعليمي.

وحسب قيم المتوسط الحسابي للفئات التعليمية الثلاثة، فإننا نلاحظ أن العمال الذي مستواهم التعليم المتوسط هم الأكثر تنظيم للوقت، ثم يأتي بعدهم العمال ذوو مستوى التعليم الثانوي، وأخيرا العمال الذين لهم مستوى التعليم الجامعي.

وعليه فإننا نتأكد من أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي في مستوى تنظيم الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

أما بخصوص النتائج المتعلقة بتجنب مضيعات الوقت فإن قيمة $F = 0.13$ دالة عند مستوى الدلالة (sig) = 0.8 والذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05 وبالتالي فإن النتيجة غير دالة إحصائيا، ونقر بأنه لا توجد فروق في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، حسب المستوى التعليمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للأقدمية في العمل على مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة:

جدول (58) يبين: مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة بالنسبة للأقدمية في العمل:

المحور	سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	F	مستوى الدلالة (sig)	القرار
التخطيط	07-1	62	3.78	1.56	0.18	غير دالة
	14-8	88	3.81			
	15.21	58	3.73			
	28-22	22	3.90			
	29.35	14	3.64			
تنظيم الوقت	07-1	62	3.91	1.53	0.19	غير دالة
	14-8	88	3.78			
	15.21	58	3.77			
	28-22	22	3.85			
	29.35	14	3.67			
تجنب مضيعات الوقت	07-1	62	3.19	1.62	0.16	غير دالة
	14-8	88	3.23			
	15.21	58	3.34			
	28-22	22	3.11			
	29.35	14	3.24			

من خلال النتائج المبينة في الجدول، فإننا نلاحظ عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة (F) الخاصة بالمحاور الثلاثة (التخطيط، تنظيم الوقت)، حيث أن قيمة (F) بالنسبة لمحور التخطيط تساوي 1.56، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.18 الذي هو

أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإنّ النتيجة غير دالة إحصائياً وتبين عدم وجود فروق في مستوى التخطيط، حسب متغير الأقدمية في العمل.

وعليه فإننا نقر بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل في مستوى التخطيط للوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

كما أنّ قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لمحور تنظيم الوقت تساوي 1.53، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.19 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإنّ النتيجة غير دالة إحصائياً، وتبين عدم وجود فروق في مستوى تنظيم الوقت، حسب متغير الأقدمية في العمل

وعليه فإننا نقر بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، في مستوى تنظيم الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة

ونفس الشيء نسجله بخصوص محور تجنب مضيعات الوقت، حيث نلاحظ أنّ قيمة (F) تساوي 1.62، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.16 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإنّ النتيجة غير دالة إحصائياً، وتبين عدم وجود فروق في مستوى تجنب عمّال المؤسسة المينائية لمضيعات الوقت، حسب متغير الأقدمية في العمل.

وعليه فإننا نقر بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة المدنية على مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة

جدول (59) يوضح: مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة بالنسبة للحالة المدنية:

المحور	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	F	مستوى الدلالة (sig)	القرار
التخطيط	أعزب	74	3.70	2.77	0.06	غير دالة
	متزوج	168	3.82			
	أرمل	02	3.66			
تنظيم الوقت	أعزب	74	3.71	3.11	0.04	دالة
	متزوج	168	3.85			
	أرمل	02	3.84			
تجنب مضيعات الوقت	أعزب	74	3.26	1.00	0.3	غير دالة
	متزوج	168	3.22			
	أرمل	02	3.60			

من خلال النتائج المبينة في الجدول، فإننا نلاحظ عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة (F) الخاصة بالمحاور (التخطيط، تجنب مضيعات الوقت)، حيث أنّ قيمة (F) بالنسبة لمحور التخطيط تساوي 2.77، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.06 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإنّ النتيجة غير دالة إحصائياً وتبين عدم وجود فروق في مستوى التخطيط، حسب متغير الحالة المدنية. وعليه فإننا نقر بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة المدنية، في مستوى التخطيط للوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

أما بخصوص قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لمحور تنظيم الوقت، فإننا نلاحظ أنّها تساوي 3.11، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.04 الذي هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإنّ النتيجة دالة إحصائياً وتبين وجود فروق في مستوى تنظيم الوقت، حسب متغير الحالة المدنية.

وحسب قيم المتوسط الحسابي، فإننا نلاحظ أنّ العمّال العزّاب هم الأقل مستوى في تنظيم الوقت، مقارنة بالعمّال المتزوجين والأرامل من عمّال المؤسسة المينائية. وعليه فإننا نقر بأنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة المدنية، في مستوى تنظيم الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

أما بخصوص تجنب مضيعات الوقت، فإننا نلاحظ أنّ قيمة (F) تساوي 1.00، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.3 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإنّ النتيجة غير دالة إحصائياً وتبين عدم وجود فروق في مستوى تجنب عمّال المؤسسة المينائية لمضيعات الوقت، حسب متغير الحالة المدنية. وعليه فإننا نقر بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة المدنية، في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى الوظيفي على مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

جدول (60) يبين: مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة بالنسبة للمستوى الوظيفي:

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	F	مستوى الدلالة (sig)	القرار
التخطيط	إطار	52	3.27	2.74	0.47	غير دالة
	عون تحكم	64	3.22			
	عون تنفيذ	128	3.23			
تنظيم الوقت	إطار	52	3.78	0.36	0.69	غير دالة
	عون تحكم	64	3.79			
	عون تنفيذ	128	3.83			
تجنب مضيعات الوقت	إطار	52	3.78	0.24	0.7	غير دالة
	عون تحكم	64	3.74			
	عون تنفيذ	128	3.80			

من خلال النتائج المبينة في الجدول، فإننا نلاحظ عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة (F) الخاصة بالمحاور الثلاثة (التخطيط، تنظيم الوقت، تجنب مضيعات الوقت)، حيث أن قيمة (F) بالنسبة لمحور التخطيط تساوي 2.74، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.47 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05) وعليه فإن النتيجة غير دالة إحصائياً، وتبين عدم وجود فروق في مستوى التخطيط، حسب متغير المستوى الوظيفي.

وعليه فإننا نقر بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في مستوى التخطيط للوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

ونفس الشيء تقريباً نسجله فيما يتعلق بقيمة (F) المحسوبة بالنسبة لمحور تنظيم الوقت حيث نلاحظ أنها تساوي 0.36، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.69 الذي

هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإن النتيجة غير دالة إحصائياً، وتبين عدم وجود فروق في مستوى تنظيم الوقت بين عمّال المؤسسة، حسب متغير المستوى الوظيفي.

وعليه فإننا نقر بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في مستوى تنظيم الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة
أما بخصوص تجنب مضيعات الوقت، فإننا نلاحظ أنّ قيمة (F) تساوي 0.24، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.78 الذي هو أكبر كذلك من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإن النتيجة غير دالة إحصائياً، وتبين عدم وجود فروق في مستوى تجنب عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة لمضيعات الوقت، حسب متغير المستوى الوظيفي.

وعليه فإننا نقر بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة
7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان الإقامة على مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة.

جدول (61) يبيّن : مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بالنسبة لمكان الإقامة:

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	F	مستوى الدلالة (sig)	القرار
التخطيط	وسط المدينة	172	3.78	0.25	0.7	غير دالة
	ضواحي المدينة	60	3.77			
	خارج الولاية	12	3.85			
تنظيم الوقت	وسط المدينة	172	3.79	1.89	0.1	غير دالة
	ضواحي المدينة	60	3.83			
	خارج الولاية	12	4.03			
تجنب مضيعات الوقت	وسط المدينة	172	3.27	3.08	0.04	دالة
	ضواحي المدينة	60	3.18			
	خارج الولاية	12	3.00			

من خلال النتائج المبينة في الجدول (61)، فإننا نلاحظ عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة (F) الخاصة بالمحاور (التخطيط، وتنظيم الوقت)، حيث أن قيمة (F) بالنسبة لمحور التخطيط تساوي 0.25، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.07 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإن النتيجة غير دالة إحصائياً وتبين عدم وجود فروق في مستوى التخطيط، حسب متغير مكان الإقامة.

وعليه فإننا نقر بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الإقامة، في مستوى التخطيط للوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

أما بخصوص قيمة (F) المحسوبة بالنسبة لمحور تنظيم الوقت، فإننا نلاحظ أنها تساوي 1.89، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.1 الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإن النتيجة غير دالة إحصائياً وتبين عدم وجود فروق في مستوى تنظيم الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، حسب متغير مكان الإقامة.

وعليه فإننا نقر بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الإقامة في مستوى تنظيم الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

أما بخصوص تجنب مضيعات الوقت، فإننا نلاحظ أن قيمة (F) تساوي 3.08، وهي دالة عند مستوى الدلالة المحسوب (sig)=0.04 الذي هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا (0.05)، وعليه فإن النتيجة دالة إحصائياً، وتبين وجود فروق في مستوى تجنب عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة لمضيعات الوقت، حسب متغير مكان الإقامة.

وحسب قيم المتوسط الحسابي فإننا نلاحظ أن العمال الذين يقطنون بالقرب من المؤسسة هم الأعلى مستوى في تنظيم الوقت مقارنة بباقي العمال، حيث سجلنا أعلى مستوى لدى عمال الذين يسكنون بمدينة سكيكدة، ثم عمال ضواحي المدينة.

وعليه فإننا نقر بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الإقامة، في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

النتائج العامة:

- 1- هناك مستوى عالي في التخطيط للوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 2- يوجد اعتماد كبير على آليات تنظيم الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 3- يوجد إدراك متوسط لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة بضرورة تجنب مضيعات الوقت.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، على مستوى التخطيط للوقت وكذا تنظيم الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن، على مستوى التخطيط للوقت وكذا في تنظيم الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن، في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي، على مستوى التخطيط للوقت وكذا في مستوى تنظيم الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 9- لا توجد فروق في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة، حسب المستوى التعليمي.
- 10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل، في مستوى التخطيط للوقت، وفي مستوى تنظيم الوقت، وكذا في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة المدنية، في مستوى التخطيط للوقت، وفي مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

- 12- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة المدنية، في مستوى تنظيم الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 13- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، في مستوى التخطيط للوقت، وفي مستوى تنظيم الوقت، وكذا في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 14- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الإقامة، في مستوى التخطيط للوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 15- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الإقامة، في مستوى تنظيم الوقت وكذا في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

خلاصة:

تم في هذا الفصل معالجة البيانات الخاصة بأبعاد موضوع الدراسة، والتي تشتمل على مستوى تحكم عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة، لاستراتيجيات تخطيط وطرق تنظيم وسبل السيطرة على مضيّعات الوقت، وكذا توضيح الفروق الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، فمن خلال المؤشرات المحددة لقياس هذه الأبعاد، بيّنت لنا الجوانب المتعلقة بدرجة تحديد العمّال للأهداف والأولويات، وتحليل وقت العمل، وكذا معرفة مختلف العوامل التي تهدر الوقت، ومحاولة السيطرة عليها، وقد كان التأويل السوسيولوجي لهذه البيانات مدخلا لتشخيص الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأبعادها المختلفة-تخطيط وتنظيم والتعرف على مضيّعات الوقت- داخل المؤسسة المينائية بسكيدة.

وبعد هذا العرض لكافة البيانات المتعلقة بأبعاد موضوع الدراسة، وتحليلها وتفسيرها أصبح بإمكاننا استخلاص النتائج، والإجابة على التساؤلات المطروحة في بداية البحث، وهذا مانحاول عرضه في الفصل الموالي.

الفصل السابع

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها

ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً- موقع الدراسة الراهنة ضمن نظرية الموارد البشرية

خامساً- القضايا التي تثيرها الدراسة الراهنة

خلاصة

تمهيد:

بعد عرض البيانات الكمية المبوبة في جداول إحصائية، والتعليق عليها في الفصل السابق، نحاول مناقشتها في ضوء الفروض المطروحة، حتى نتمكن من معرفة درجة تحققها ثم نقارنها بنتائج الدراسات الأخرى التي أجريت في بيئات اجتماعية مختلفة، وضمن سياقات متباينة.

كما أنّ النتائج المتوصل إليها سوف تبين موقع الدراسة الراهنة، ضمن نظرية الموارد البشرية، كذلك القضايا التنظيمية الأخرى التي تثيرها، وتكون منطلقا لدراسات وبحوث في المستقبل، كل ذلك هو ما سنتعرض له ضمن هذا الفصل.

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

1- الفرضية الجزئية الأولى: هناك مستوى عالي في التخطيط للوقت لدى عمال

المؤسسة المينائية بسكيدة: لمناقشة هذه الفرضية، نعتد على مستوى كل بعد من الأبعاد العشرة التي تمثلها، والتي نعبر عنها بقيم المتوسط الحسابي كما هي مبينة في الجدول:

الجدول (62) يبين: مستوى ابعاد التخطيط للوقت:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى المؤشرات
مرتفع	0.47	4,09	تحديد الأهداف
مرتفع	0.64	4,02	تسجيل الوقت
مرتفع	0.74	3.99	التفكير في الأوقات الهادئة
مرتفع	0.61	3,97	تخصيص وقت التفكير
مرتفع	0.63	3.91	قائمة الاعمال
مرتفع	0,82	3,84	موازنة وقت العمل
متوسط	0,79	3,66	محتوى المهام
متوسط	0.72	3,62	توافق المهام والمؤهلات
متوسط	0,92	3,41	الوقت المستغرق
متوسط	1,03	3,29	توزيع المشرف للمهام

من خلال هذه النتائج الإحصائية المبينة في الجدول (62)، فإننا نلاحظ أن أغلبية أبعاد الفرضية الجزئية الأولى، جاءت بمستوى عالي حسب ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي لكل بعد من هذه الأبعاد، حيث نجد في الرتبة الأولى وبأعلى مستوى تحديد الأهداف بمتوسط حسابي قيمته 4.09، وهذا دليل على المستوى العالي لتحديد الأهداف من قبل

عمال المؤسسة المينائية، وبانحراف ضعيف 0.47، والذي يعكس تقارب كبير في مستوى تحديد الأهداف بين جميع العمال، وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في ذلك.

ونفس الأمر كذلك نسجله فيما يخص تسجيل الوقت، حيث نلاحظ أنّ عمال المؤسسة يعتمدون على تسجيل وقت المهام والنشاطات بمستوى عالي حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 4.02، وبانحراف ضعيف 0.64، يعكس مدى تقارب مستوى تسجيل الوقت بين مختلف عمال المؤسسة على اختلاف مستوياتهم المهنية ومكان عملهم، وعدم وجود اختلاف وتباين واضح بينهم في اعتمادهم على تسجيل الوقت، من أجل تنظيمه، وضبطه والتحكم فيه بشكل فعال.

كما أنّ للتفكير في المهام والأنشطة وظروف العمل، أهمية كبيرة لدى عمال المؤسسة المينائية، وهم يفضلون التفكير في الأوقات الهادئة بعيد عن ضغط العمل والضوضاء، حتى يتسنى لهم ضبط أمورهم بدقة، ووضع خطط وأساليب من شأنها أن تحافظ على الوقت وتستغله أحسن استغلال، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي 3.99، كما أنّه لا يوجد اختلاف بين العمال في ذلك حسب ما تبيّنه قيمة الانحراف المعياري 0.74، وعمال المؤسسة يفضلون الأوقات الهادئة للتفكير والتخطيط وضبط الأمور، لتجنب مختلف المعوقات التي تشتت تفكيرهم، مع إعطاء وقت مخصص للتفكير بعيدا عن أوقات الإنجاز والعمل، حتى يتسنى لهم مناقشة الأفكار وتجسيدها في الواقع العملي، وهذا طبعا بالنسبة لأغلبية عمال المؤسسة.

كما نسجل كذلك من خلال النتائج المبينة في الجدول (62)، أنّ عمال المؤسسة يعتمدون على وضع النشاطات والمهام في قوائم، وتنظيمها وترتيبها بشكل دقيق، وهو ما تؤكده قيمة المتوسط لحسابي 3.91، والتي تعكس المستوى العالي لاعتماد عمال المؤسسة على قوائم الأعمال والأنشطة، وبانحراف ضعيف 0.63 يعكس تقارب في مستوى اعتماد عمال المؤسسة على قوائم الأعمال والنشاطات وضبطها، حتى يتسنى لهم التحكم فيها

والعمل بشكل منظم ومتسلسل، واستغلال الوقت أحسن استغلال لإنجاز كل نشاط وكل مهمة في وقتها المحدد دون تأخير أو تأجيل، ويستطيع العمال الموازنة بين هذه النشاطات والمهام انطلاقاً من المعلومات التي لديهم، والأهداف المراد تحقيقها من خلال هذه النشاطات.

وتبقى باقي المؤشرات بمستوى متوسط، وهي كذلك تعكس مدى اهتمام عمال المؤسسة المينائية بسكيدة بالتخطيط للوقت، ووضع الخطط قبل البدء في عملية الإنجاز، بناءً على ما يملكونه من مؤهلات علمية وفنية، ومدى توافقها مع ما أوكل إليهم من مهام ووظائف حسب توجيهات المشرف المباشر على العمل، وكل هذه النتائج تبين فعلاً الحس التنظيمي الفعال لدى عمال المؤسسة، ووعيهم بقيمة التخطيط للوقت قبل البدء في العمل، والجدول التالي يبين المستوى العام لذلك:

الجدول (63) يبين: مستوى التحكم في أساليب التخطيط للوقت:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التخطيط للوقت	3.78	0.35	مرتفع

وكنتيجة عامة فإنّ المستوى العام للتخطيط للوقت بالنسبة لعمال المؤسسة المينائية بسكيدة مرتفع، وهو ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي 3.78، وبانحراف ضعيف 0.35، ما يبين تقارب مستوى التخطيط للوقت بين جميع عمال المؤسسة، وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في ذلك، وهو ما يبين فعلاً اهتمام عمال المؤسسة بالتخطيط للوقت وتنظيمه، كخطوة أساسية وضرورية قبل البدء في العمل، من أجل ضمان استغلال جيّد لفترات العمل وخطواته وتوزيع الوقت بطريقة عقلانية دقيقة ومضبوطة.

وعليه فإنّه يمكننا أن نقرّ بتحقيق الفرضية الأولى، وأنّ هناك مستوى عالي في التخطيط للوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيدة.

2- يوجد اعتماد كبير على آليات تنظيم الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة
لمناقشة هذه الفرضية نعلم على مستوى هذا البعد من المؤشرات العشرة التي

يترجمها، والتي نعبر عنها بقيم المتوسط الحسابي كما مبينة في الجدول:

الجدول (64) يبين: مستوى ابعاد تنظيم الوقت:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
مرتفع	0,68	4,17	تنظيم مكان العمل
مرتفع	0,7	4	تسجيل المواعيد
مرتفع	0,55	3,9	التنسيق بين الزملاء
مرتفع	0,61	3,86	تفويض المهام
مرتفع	0,59	3,82	توزيع الوقت
مرتفع	0,62	3,8	الوقت الإضافي
مرتفع	0,71	3,71	الالتزام بالمواعيد
مرتفع	0,95	3,68	تحليل الوقت
مرتفع	0,9	3,68	الاعتماد على الساعة الميقاتية
متوسط	1,03	3,65	ترتيب المهام

من خلال هذه المؤشرات وهذه النتائج، فإننا نلاحظ أنّ أغلبية أبعاد الفرضية جاءت بمستوى عالي حسب ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي لكل بعد من هذه الابعاد، حيث نجد في الرتبة الأولى وبأعلى مستوى تنظيم مكان العمل بمتوسط حسابي قيمته 4.17، وهذا دليل على المستوى العالي لتنظيم مكان العمل وتحضيره حتى يتناسب مع القيام بمختلف النشاطات والمهام، وذلك لدى مختلف عمّال المؤسسة حسب ما تبينه قيمة الانحراف المعياري 0.68 والتي تبين عدم وجود اختلاف وتباين واضح بين العمّال في مستوى تنظيم

لمكان العمل، هذا الأخير ضروري جدا أن يكون منظما ومرتبيا وجاهزا لمباشرة العمل، وكلما كان المكان نظيفا ومنظما، كلما وجد العمّال راحة وسهولة في العمل والتحرك، وساهم في ربح الوقت وعدم تضيقه، عكس المكان غير المنظم والذي يتسم بالفوضى في عدم التجهيز والترتيب الجيد.

كما نسجل كذلك مستوى عالي من تسجيل المواعيد، حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 4.00، وبانحراف ضعيف 0.70، ما يعكس تقارب مستوى تسجيل المواعيد عند مختلف عمّال المؤسسة، وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في ذلك، وهذا ما يساعدهم على القيام بإنجاز المهام والأنشطة المسجلة، وعدم نسيانها واحترام وقت إنجازها، وإعطائها وقت مناسب وكافي لذلك.

كما يعد التنسيق في العمل، من أهم العمليات التي تساعد العمّال على التعاون فيما بينهم، من أجل انجاز المهام وإكمالها، ووضع الحلول للكثير من المشكلات والصعوبات التي تعيق انجاز المهام، وهذا ما لمسناه في المؤسسة المينائية بسكيكدة، أين سجلنا مستوى عالي من التنسيق بين العمّال من جهة، وبين الأقسام والوحدات من جهة أخرى، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.90، وبانحراف ضعيف 0.50، ما يدل على مستوى عالي من التنسيق وفي جميع المستويات، وهذا من شأنه أن يساهم في تنظيم الوقت وعدم تضيقه، وإنجاز المهام في وقتها المحدد.

وبالإضافة إلى هذه المؤشرات، فإنّ التفويض كذلك من شأنه أن يساهم في تنظيم الوقت لدى العمّال، ويسمح لهم بإنجاز مهامهم دون تأخير أو انتظار تدخل المشرف المباشر، وحسب النتائج فإنّ مستوى التفويض في المؤسسة المينائية بسكيكدة مرتفع، وهذا حسب ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي 3.86، وبانحراف ضعيف 0.61، والذي يعكس تقارب مستوى التفويض في مختلف المناصب الوظيفية، ولدى جميع عمّال المؤسسة، وهذا طبعا يساهم في تنظيم الوقت واستغلاله أحسن استغلال.

والى جانب ذلك فإنّ باقي المؤشرات كذلك جاءت بمستوى عالي، خاصة فيما يتعلق بتوزيع الوقت والتحكم في الوقت الإضافي في حالة عدم اكتمال انجاز المهام في وقتها المحدد والالتزام بالمواعيد المسجلة المدرجة في قائمة الأشغال، واعتبارها من المهام التي تحتاج إلى تنظيم وترتيب وإعطائها الوقت اللازم لها، وهذا كله يتطلب تحليل دقيق للوقت ولزمن انجاز مختلف المهام اليومية، والجدول التالي يبيّن المستوى العام لاهتمام العمال بتنظيم الوقت:

الجدول (65) يبيّن: درجة اعتماد طرق تنظيم الوقت:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تنظيم الوقت	3.81	0.41	مرتفع

وكنتيجة عامة فإنّ المستوى العام لتنظيم الوقت بالنسبة لعمال المؤسسة المينائية بسكيكدة مرتفع، وهو ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي 3.81، وبانحراف ضعيف 0.41، ما يبيّن تقارب مستوى التنظيم للوقت بين جميع عمال المؤسسة وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في ذلك، وهو ما يبيّن فعلا اهتمام عمال المؤسسة بتنظيم أوقات عملهم، وترتيب المهام والأنشطة وخلق تدرج مناسب لإنجاز مختلف المهام، مع التحكم في وقت وتوقيت الإنجاز، وعدم تضییع الوقت.

وعليه فإنّه يمكننا أن نقر بتحقق الفرضية الثانية، ونستنتج أنّه يوجد اعتماد كبير على آليات تنظيم الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

3- يوجد إدراك عالي لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بضرورة تجنب مضيعات الوقت:

الجدول (66) يبيّن: مستوى تجنب مضيعات الوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى المؤشرات
مرتفع	0,96	3,99	استخدام الوسائل التكنولوجية
مرتفع	0,78	3,85	عوامل هدر الوقت
مرتفع	1,04	3,7	القيام بأكثر من عمل
متوسط	0,5	3,62	تجنب الأنشطة غير المنتجة
متوسط	0,98	3,59	تجنب مقاطعة الآخرين
متوسط	0,77	3,52	ضعف التنسيق
متوسط	0,96	3,33	الانخراط في الاعمال الروتينية
متوسط	1,02	2,67	غياب موعد نهائي للمهام
متوسط	0,91	2,56	غياب الملاحقة
متوسط	0,98	2,46	إنهاء النشاطات
متوسط	1	2,34	ضعف الانضباط الذاتي

من خلال هذه النتائج الكمية الموضحة في الجدول (66)، فإننا نلاحظ أنّ أغلبية أبعاد الفرضية جاءت بمستوى متوسط، حسب ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي لكل بعد من هذه الأبعاد، حيث نجد في الرتبة الأولى وبأعلى مستوى استخدام الوسائل التكنولوجية بمتوسط حسابي قيمته 3.99، هذه الوسائل تساهم وبشكل كبير في الحفاظ على الوقت وعدم تضيقه، سواءً من حيث مراقبة الدوام الرسمي أو من حيث توفر وسائل العمل والانجاز وكلما توفرت الوسائل التكنولوجية كلما سهلت على العمّال تقديم الخدمات وانجاز المهام، مع ربح في الوقت والجهد، وضمان خدمات ذات جودة، فهي تتميز بالدقة والسرعة في الإنجاز.

كما تبين النتائج كذلك أنّ عمّال المؤسسة المينائية يعملون على تجنب كل مضيعات الوقت بمستوى عالي، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 3.85، وبانحراف بسيط 0.78 ما يعكس تقارب مستوى تجنب مضيعات الوقت لدى جميع عمّال المؤسسة، وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم، ومهما تعددت وتنوعت هذه الأسباب والعوامل التي تسبب هدر للوقت فلا بدّ من تجنبها، ووضع الحلول واتخاذ الإجراءات والتدابير الميدانية، التي من شأنها أن تعزل هذه الأنشطة والعوامل التي تسبب هدر الوقت وتضييعه.

الجدول (67) يوضح: مستوى تجنب مضيعات الوقت:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تجنب مضيعات الوقت	3.24	0.42	متوسط

وكنتيجة عامة فإنّ المستوى العام لتجنب مضيعات الوقت بالنسبة لعمّال المؤسسة المينائية بسكيدة متوسط، وهو ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي 3.24، وبانحراف ضعيف 0.42 ما يبيّن تقارب مستوى تجنب مضيعات الوقت بين جميع عمّال المؤسسة وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في ذلك، وهو ما يبيّن فعلا اهتمام عمّال المؤسسة بتجنب مضيعات الوقت

وعليه فإنه يمكننا أن نقر بتحقق الفرضية الثالثة، وأنّه يوجد إدراك متوسط لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بضرورة تجنب مضيعات الوقت.

ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها:

انطلاقاً من محاولة الدراسة الراهنة تحديد مستوى تحكم عمال المؤسسة المينائية بسكيدة لأساليب وإستراتيجيات استغلال وقت العمل، والكشف عن الواقع الفعلي لإدارة الوقت وممارساتها ضمن مجالات الدراسة، وكيف يحاول عمال المؤسسة المينائية بسكيدة استغلال الوقت واستثماره، بالاعتماد على مختلف إستراتيجيات تخطيط وطرق تنظيم والسيطرة على مضيّعات الوقت، وضعت الدراسة نوعين من الأهداف الأولى تتعلق بالجانب النظري، والثانية خاصة بالجانب الميداني، ويتم قياس درجة الاقتراب من تحقيقها من خلال مقارنتها مع النتائج النهائية التي توصلت إليها هذه الدراسة كمايلي:

1- الأهداف النظرية: كانت هذه الأهداف مرتبطة بالسياق المعرفي والنظري لدراسة إدارة الوقت وهي:

- ترتيب وتنظيم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغير إدارة الوقت وعناصره ومكوناته في ضوء التراث النظري المكتوب؛ تظهر تجسّدات هذا الهدف من خلال جرد أهم الأدبيات المتعلقة بإدارة الوقت، وخاصة تلك الرؤى والتصورات التي قدمها الباحثون والمتخصصون في قضايا التنظيم والإدارة، لذلك خصصنا فصل عن أبعاد وتجليات إدارة الوقت، ضمن السياقات المختلفة للمؤسسات المعاصرة، مع الإشارة لأهم الأساليب والاستراتيجيات الحديثة في استغلال الوقت وإدارته، كما يشتمل ترتيب وتنظيم الأدبيات النظرية عرض لمختلف الدراسات السابقة أو البعد الإمبريقي للدراسة الحالية، والتي قدمت نظرة على مجمل الأبعاد والمؤشرات الميدانية التي تم تحديدها في الفرضيات البحثية المقدمة في بداية البحث.

- فهم التأصيل المنهجي والمعرفي لأهم المقاربات والنظريات المتعلقة بإدارة الوقت، من أجل تحديد أبعاد ميدانية لقياسه؛ لقد حاولت الدراسة الراهنة تحقيق هذا الهدف، من خلال عرض جملة من المداخل النظرية والمعرفية التي وضعها وصاغها العديد من

علماء الإدارة والتنظيم، وقد صنفنا هذه النظريات وعرضنا وفق منهجية علمية مضبوطة المعالم، فكان ذلك بسردها وفق ترتيبها الكرونولوجي، ومحاولة استخلاص أهم المؤشرات الإمبريقية، التي ركزت من خلالها على كيفية الاستفادة والاستغلال الأمثل للوقت، وقد كان لتحديد الخلفية النظرية أو الإطار النظري لموضوع الدراسة، مؤشرا على تحقق هذا الهدف.

- **التوصل إلى تحديد الخصائص البنائية والوظيفية لإدارة الوقت؛ وذلك من خلال تحديد وضبط الخصائص البنائية والوظيفية لمتغير الدراسة -إدارة الوقت-** وقد ترجمت هذه الخصائص في الأبعاد المتمثلة في: تخطيط الوقت، وتنظيمه، والسيطرة على مضيّعات الوقت، وذلك بعد جرد لأهم التعريفات التي قدمها المتخصصون لهذا المتغير، وممازجة ذلك بما استخلصناه من واقع ميدان البحث، وبهذا يكون هذا الهدف قد تحقق وبدرجة كبيرة.

- **محاولة وضع نموذج افتراضي، يفسر طبيعة العلاقة بين أبعاد ومؤشرات إدارة الوقت بالمؤسسة المعاصرة؛** لقد تحقق هذا الهدف بصورة جلية فمن خلال تحديد واستخراج أهم أبعاد موضوع الدراسة وتقديم منها جملة من المؤشرات وقياسها ميدانيا، وذلك ما ترجمته الفرضيات، كل هذه العناصر بمثابة مدخل أو نموذج لتفسير نتائج الدراسة، مع تقديم السياق السوسيوثقافي للمؤسسة المينائية، والتأثيرات المختلفة للبيئة التنظيمية، والعناصر الديموغرافية والوظيفية، وقد تم تحديد هذا النموذج في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

2- **الأهداف الميدانية:** متعلقة بالجانب الميداني للدراسة ومتطلبات إجرائه، وهي كمايلي:

- **تشخيص الواقع الفعلي لإدارة الوقت داخل المؤسسة المعاصرة؛** لقد عبرت النتائج المتحصل عليها من الميدان عن طريق الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، عن درجة

ومستوى تحكم عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة لإدارة الوقت، وقدمت لنا مدى تحقق فرضيات البحث، ولكن تبقى بعض الجوانب والأبعاد التي تشكل متغير الدراسة لم نتطرق لها بشكل دقيق، وبالتالي هذا الهدف تم تحقيقه ميدانيا بصورة جزئية، لأنّ هناك أبعاد ومتغيرات أخرى تعتبر عناصر أساسية لمتغير الدراسة ولم يتم تناولها بالحجم الكافي والتي تؤثر بدورها على عملية تشخيص واقع إدارة الوقت داخل المؤسسة المعاصرة.

- **معرفة أهم الأساليب العلمية التي يتبعها العمّال من أجل تخطيط وقت العمل بالمؤسسات المعاصرة؛** تحقق هذا الهدف من خلال الكشف عن أهم المؤشرات المشكلة لبعد التخطيط للوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة، والتي من خلالها يمكن تقديم صورة عن أهم الوسائل والأساليب والإستراتيجيات التي يتبعونها للتخطيط، والتي يمكن من خلالها قياس درجة تحكم عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة لاستراتيجيات التخطيط لوقت العمل، وقد شملت هذه المؤشرات كل من: تحديد الأهداف، وترتيب الأولويات، التفكير في العمل في الأوقات الهادئة، موازنة وقت العمل بتحديد مسبق لما يفعله العامل، كيفية توزيع المشرف للمهام، توافق المهام مع المؤهلات تخصيص وقت للتفكير، تسجيل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط بالاعتماد على أجندة أو هاتف ذكي أو مفكرة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك مستوى عالي في التخطيط للوقت لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة.

- **الكشف عن كيفية ترتيب وتوزيع الأنشطة ضمن الإطار الزمني للعمل؛** تجسد هذا الهدف من خلال ما كشفت عنه نتائج الفرضية الجزئية الثانية، المتعلقة بدرجة اعتماد عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة على طرق تنظيم وقت العمل، ومختلف العمليات والتقنيات المعتمدة في ذلك، من تحليل للوقت، وتنظيم مكان العمل، وتسجيل المواعيد وترتيب المهام حسب درجة أهميتها، وقد ترجمت نتائج الدراسة على تحقق هذه الفرضية

وذلك بوجود إعتقاد كبير على طرق تنظيم وقت العمل لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة.

- **معرفة مختلف مضيعات الوقت التي تواجه العمّال بالمؤسسة المعاصرة؛** تجليات هذا الهدف كانت في مؤشرات قياس مستوى إدراك عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة لمختلف العوامل التي تهدر وتضيع وقت عملهم، من حيث غياب موعد نهائي لإنجاز المهام ومحاولة القيام بأكثر من نشاط في وقت واحد، وضعف مستوى التنسيق بين العمّال والإدارة كل هذا تم الكشف عنه من خلال الاختبار الميداني لهذه المؤشرات، والتي ترجمت وجود إدراك متوسط لهذه المضيعات لدى عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة.

- **تحديد أهم الآليات التي يضعها العمّال من أجل الحد من هذه المضيعات؛** لقد ترجم هذا الهدف من خلال عرض وتحليل مختلف العوامل التي تشكل عوامل هدر لوقت عمّال المؤسسة المينائية، وماهي مختلف السياسات والأساليب التي يعتمدونها للحد من هذه المضيعات، فعّال المؤسسة المينائية لم يكتفوا بمعرفة مختلف العوامل التي تضيع وقتهم بل تجاوز ذلك إلى محاولتهم السيطرة والتحكم في هذه المضيعات، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال توفير الوقت باستخدام الوسائل التكنولوجية وتجنب الأنشطة غير المنتجة خير معبر عن ذلك.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ مجمل الأهداف التي سطرته الدراسة قد تحققت تبقى نسبيتها تخضع لتأثير جملة من العوامل والمتغيرات التنظيمية والبيئية، باعتبارها أنساق فرعية ضمن النسق الكلي وهو المجتمع.

ثالثاً - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

نحاول من خلال هذا العنصر أن نقارن نتائج دراستنا الراهنة مع نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات وسياقات زمنية وتنظيمية مغايرة للمؤسسة المعاصرة، والتي

عرضناها في الفصول السابقة، وذلك بتوضيح أوجه التشابه والاتفاق معها لكل متغير على حدا.

1- من حيث التخطيط للوقت:

اختلفت دراستنا الراهنة مع دراسة الباحثان " **باسل خضير وعلي نعمة** "، التي حاولا من خلالها دراسة واقع إدارة الوقت لدى عينة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني بجامعة بغداد، وتوصلا الباحثان إلى أنّ ارتفاع معدل الساعات المخصصة للفعاليات المخططة ضعيف، كما أنّ الوقت المخصص لممارسة الوظائف الإدارية لا يتماشى مع ما يفترض في أن تخطط لهذه الوظائف وحسب تسلسل أسبقيتها، مما يشير إلى حالة من ضعف المهارة في ممارسة إدارة الوقت بالشكل المطلوب.

والافتقار أيضا إلى أسلوب واضح في توزيع الوقت، وإدارة الفعاليات المنجزة، والتباين في كمية الأوقات الفعلية لعمل رؤساء الأقسام يوميا، ووجود حاجة ملحة لإسناد بعض الفعاليات لمفوضين وسكرتاريات الأقسام لتخفيف الأعباء على رؤساء الأقسام العلمية، ووجود استخدام الأساليب المتاحة محليا في إجراء الاتصالات الداخلية والخارجية، وضرورة وضع حد أعلى لعدد محاضرات رئيس القسم العلمي.

كما اتفقت مع دراسة الباحثان "**محمد أبو زيدر وربيح عليان**" في بحثهما لمعرفة مدى مهارة العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية في إدارة الوقت؟ وهل تختلف سلوكيات إدارة الوقت باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين في المكتبات؟.

فقد توصلا إلى أنّ العاملين في المكتبات الأردنية لديهم مهارة عالية في إدارة الوقت بصورة إجمالية وعلى كافة الأبعاد، كما دلت النتائج أنّ لديهم درجة عالية من التحكم المدرك في الوقت، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود فروق في إدارة الوقت تعزى لمتغير الخبرة والتخصص، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر

لإدارة الوقت، في الأداء الوظيفي بصورة مباشرة، وغير مباشرة من خلال التحكم المدرك للوقت.

واختلفت دراستنا أيضا مع دراسة الأستاذة "حصة عبد الرحمن فخرو"، التي هدفت إلى محاولة الكشف عن علاقة إدارة الوقت بكل من التحصيل الأكاديمي من ناحية، وبعض متغيرات الضغوط النفسية من ناحية أخرى، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة بين التحصيل الأكاديمي مع جميع متغيرات إدارة الوقت.
- هناك فروق دالة إحصائية بين الطالبات لعلاقة متغيرات إدارة الوقت، ومستوى الطالبات فيها بالتحصيل الأكاديمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الطالبات في مؤشري التحصيل، والرضا عن الحياة يمكن عزوها إلى تفاعل التخصص الجامعي مع مستوى إدارة الوقت بمتغيراته المختلفة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين الطالبات في مؤشري الرضا عن الحياة، ترجع إلى تخصصهن الجامعي.
- يوجد بعض الفروق الدالة إحصائية بين الطالبات في مؤشري الرضا عن الحياة، يمكن عزوها إلى مستواهن في إدارة الوقت بمتغيراته المختلفة.
- في حين اتفقت دراستنا الراهنة مع دراسة الباحث "زكي عبد الله"، الذي حاول البحث حول ما مدى إدراك أفراد عينة البحث لإدارة الوقت، وما هو تأثيره في الأداء المصرفي؟ وتوصل الباحث إلى أنّ هناك استغلال للوقت المتاح في المصارف، ووجود علاقة بين إدارة الوقت والأداء، وذلك من خلال الاختبار الإحصائي.
- فقد أثبتت نتائج الاختبار الإحصائي، صحة الفرضية القائلة بأنّ هناك تأثير لإدارة الوقت في الأداء للعينة المبحوثة.
- أشارت النتائج بأنّ إدارة الوقت من محددات أداء العاملين.

- أظهرت أيضا نتائج الدراسة، أنّ درجة الفاعلية الخاصة بمعوقات إدارة الوقت تراوحت بين عالية ومنخفضة.
- درجة الفاعلية الخاصة بالاستخدام الفعّال لأساليب إدارة الوقت، تراوحت بين عالية ومتوسطة.
- واشتركت الدراسة الراهنة مع الدراسة التي قام بها الأستاذين "حسين يرقى" و"محمد السعيد جوال" في بحثهما إبراز مكانة الوقت لدى المدير المعاصر، وذلك من خلال الإشكالية البحثية والتي مفادها: ما هي المكانة التي يحتلها الوقت لدى المدير في بيئة الأعمال المعاصرة؟.
- فالوقت أهم موارد المنظمة، وذلك انطلاقا من خصائصه التي تميزه عن باقي الموارد الأخرى، والمطلوب من المدير باعتباره مركز اتخاذ القرار في المنظمة، إعطاء الوقت والمكانة التي يستحقها، عن طريق الاهتمام به والحرص الدائم والدؤوب على استغلاله فيما ينعكس بالنفع للمنظمة.
- إنّ المدير يقضي وقت عمله الرسمي في أنشطة مختلفة، منها ما هو أساسي لتحقيق النجاح الإداري المنشود، ومنها ما هو عكس ذلك، فالوقت الإبداعي، والتحضيرى والإنتاجي، والعام، كلها أنشطة تحتوي عمل المدير، والمطلوب منه هو تحقيق التوازن بينهما.
- إنّ رؤية المدير للوقت تحدد فلسفة تعامله معه، هذه الرؤية تعد مدخلا ثقافيا بالنسبة للمدير يكتسبها من البيئة الخارجية، وينميها داخل المنظمة، والمطلوب من المدير هو رؤية متزنة للوقت، بحيث ينظر إليه كونه موردا محايدا متاحا للجميع بنفس القدر، لكن النجاح يتطلب منه أن يفكر في كيفية تحقيق أقصى استفادة منه.
- إنّ النمط القيادي للمدير يؤثر بشكل كبير على مكانة الوقت لديه، فلكل قائد فلسفة تحكم تعامله ونظرته للوقت، إنّ نجاح الإداري يتطلب قائدا مثاليا يزوج بين الاهتمام بالعمل

من جهة، والعاملين من جهة أخرى، حيث يولييهما نفس الأهمية اللازمة ولا يغلب أحدهما على الآخر.

واشتركت دراستنا أيضا مع الدراسة التي قام بها الباحثان "عوض الله والعتيبي"، التي حاولا من خلالها اكتشاف الطريقة التي يتعامل بها منتسبي جامعة الملك عبد العزيز مع أوقات العمل المتاحة لهم، وإلى قياس اتجاهاتهم نحو أهمية بعض الضوابط الزمنية، وإلى أي مدى يتم الالتزام بها والعمل بموجبها.

فالاتجاه العام لدى مجتمع الدراسة، يتمثل في ضرورة الالتزام بالوقت المحدد من خلال جدولة الأعمال زمنيا، فالوقت عاملا حاسما في العديد من القرارات التنظيمية، ومع ذلك يميل القادة والإداريون إلى اتخاذ قرارات صحيحة حتى ولو استغرقت وقتا طويلا.

كما اشتركت دراستنا الراهنة مع دراسة كل من "فتح الله وعطية"، التي حاولا من خلالها معرفة مدى استخدام موظفي الإدارة العليا في المؤسسات العامة والخاصة في شمال فلسطين لاستراتيجيات إدارة الوقت في عملهم؟.

فمن خلال استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الوقت؛ إنشاء وتطوير قائمة الأولويات وبداية كل يوم عمل بمراجعة قائمة الأولويات، والبدء بالموضوعات الصعبة، والاحتفاظ بالقائمة التي يجب تنفيذها مختصرة.

وأكدنا على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية في العمل، تعزى إلى (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، بعد مكان العمل عن السكن، الخبرة، طبيعة العمل).

وتتفق دراستنا كذلك مع دراسة الباحثة "ابتسام حلواني وآخرون"، لدراساتها كيفية استخدام وقت الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ونظيرتها في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الباحثة إلى أن المدير السعودي ونظيره الأمريكي يهتمون

بعملية التخطيط، غير أنّ المدير السعودي ما يزال بحاجة إلى مزيد من الرغبة في التفويض على عكس ذلك نجد المدير الأمريكي ينفي ذلك وبشكل مطلق.

كما اتفقت دراستنا الزاهنة مع الدراسة التي أجراها مجموعة من الأساتذة والباحثين بجامعة ماليزيا حول فريق عمل لدى مركز بوتراجيا الدولي للمؤتمرات (مصلحة الحدث) Putrajaya International Convention Centre picc، اللذين حاولوا البحث عن العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، منطلقين من اعتبار إدارة الوقت هي عملية التخطيط والسيطرة الواعية على الوقت الذي يقضيه العامل لإنجاز أنشطة محددة، وهي كذلك مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات المستخدمة عند إنجاز المهام والأهداف والمشاريع المحددة التي تتوافق مع التاريخ أو المواعيد المحددة، أمّا الأداء فهو القدرة على تحقيق مطالب الزبائن والعملاء في الوقت المحدد، وخلصت إلى أنّه هناك علاقة كبيرة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، خاصة لدى عمّال إدارة الحدث أو منظمي العمل، الذين يفرض عليهم تقديم الخدمات في المواعيد المحددة لعملائهم، كما توصلوا كذلك إلى:

- هناك علاقة بين إدارة الوقت وتخصيص الوقت للمهام الإدارية والأداء الوظيفي فإدارة الوقت هو مفتاح الأداء الإداري.
- إدارة الوقت متغير أساسي لأداء الوظائف، فالعامل يدير وقته بالاعتماد حرفياً على مهارات وأدوات استغلال الوقت.
- يختلف اتجاه كل عامل للوقت باختلاف الثقافات والمعايير والقيم التي يحملونها.
- تتوقف فعالية وكفاءة المؤسسة، على فعالية وكفاءة العاملين بها.
- إدارة الوقت هو جوهر النجاح لأي عمل، فهي قدرة الفرد على تنظيم وجدولة ومتابعة مسارات الأنشطة.
- من أجل أن يكون الهدف محدد، لابد من الالتزام بالإطار الزمني من البداية وحتى النهاية.

- تؤثر إدارة الوقت على أداء الوظائف، من خلال وجود ما يكفي من الوقت لإدارة جميع أعمالهم عندما يكون العمل أكثر مما يمكن التعامل معه.
- العمال بحاجة إلى فهم أنّ الوقت من أهم الموارد التي يحتاجون إليها لإدارة وتعظيم الربح، ومع ذلك فهو أقل العناصر استغلالاً.
- نظرة العاملين للوقت مرتبطة بقضايا اجتماعية مثل: تشكيل أسرة، أدوار الفرد، مقدار العمل.
- الأفراد الذين يتحكمون في أوقاتهم أكثر رضا من غيرهم.
- واتفقت دراستنا الحالية مع دراسة (Jason Grissom) في محاولته لمعرفة مبادئ إدارة الوقت التي يستخدمها المديرين كمهارات لاستغلال الوقت، وتقييم ما إذا كانت هذه المبادئ تنطبق على جميع المديرين بالمدارس الحكومية في مقاطعة داير بميامي، وقد خلص الباحث على تأكيد أنّ:
- هناك استراتيجيات يمتلكها المديرين، من الاهتمام بتحديد الأولويات.
- رغم تعديل أداة قياس سلوكيات إدارة الوقت، يظل المدير على مستوى معتبر بإدارة الوقت.
- على الرغم من أنّ معدل امتلاك المدير لهذه المبادئ معتبر، فإنّ الإقبال على التحكم في هذه المبادئ يزداد تدريجياً.
- تعتبر عملية الاتصال من أهم المبادئ التي يجب أن يكتسبها المديرين.
- إدارة الوقت مجموعة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطويرها.
- وتشتبه دراستنا إلى حد كبير مع ما قدمه مجموعة الباحثين حول: **time management and administrative effectiveness: Lesson for educational administrative**
- الوقت والفعالية الإدارية: دروس وتوجيهات للإداريين التربويين.**

فقد حاولت نظرياً هذه المجموعة البحثية، إبراز أهمية الوقت كمورد مثالي للمسؤولين في قطاع التربية في صياغة السياسات وتنفيذ الأنشطة، ومن أجل وصف ممارسة إدارة فعّالة

لوقت، أصبح من الضروري قيام الإداريين بتحليل المهام المحددة للإدارة، التي توجه معارف المدير في تحديد المواعيد المناسبة للمهام، وترتيب الأولويات، وتخصيص الوقت وفقاً لدرجة أهمية المهام، ففيما يتعلق بأهمية إدارة الوقت في الإدارة التربوية، يقدم الباحثون ذلك في النقاط التالية:

- إدارة الوقت ضرورية لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
- إدارة الوقت تقلل سوء الفهم والارتباك عند القيام بالواجبات الأساسية.
- إدارة الوقت تهيئ الفرص للاضطلاع على الواجبات الأساسية.
- إدارة الوقت تسهل عملية التفويض.
- إدارة الوقت تسهل القيام بالمهام في المواعيد المحددة.
- إدارة الوقت حسب هؤلاء الباحثين تنطوي على التقليل من الانقطاعات والتباينات والتعامل مع المهام الروتينية، والتمسك بالموعد النهائي، وقضاء قليل من الوقت على الأنشطة مع أولئك الذين غالباً ما يكون موعد قيامهم بالأعمال متأخر، كتمير الموعد النهائي، وقضاء الكثير من الوقت على الأنشطة الأقل أهمية والمسائل غير الهامة.

كما أضافت هذه المجموعة البحثية أبعاد إدارة الوقت لدى الإداريين التربويين، والتي نوجزها كما يلي: التخطيط الذي يشتمل على صياغة الأهداف، وتحديد الطرق العلمية أو الخطوات التي يتعين اتخاذها لتحقيق ذلك، كما سيشمل على توزيع الوقت وفقاً للأنشطة من أجل أداء الأدوار وإنجاز المهام خلال فترة محددة، فالتخطيط للوقت المناسب يساعد الإداري على تجنب الهدر في استخدام الموارد، على أساس أن الموارد محدودة بما في ذلك الوقت، لهذا فالتخطيط للوقت يمكن المدير من تحقيق الأهداف بسهولة مع الموارد المحدودة لذلك فاعتماد الإداري على جدول أعمال يتم من خلاله ترتيب جميع الأنشطة من أجل أداء دور فعال في تحقيق النتائج.

والتنظيم باعتباره المرحلة التالية بعد التخطيط الناجح؛ يعني وضع جميع الموارد في خطة لتحقيق الأهداف وترتيب جميع الأنشطة المقرر إنجازها، أمّا التقييم والمتابعة تقع على عاتق الإداري، وذلك بتقييم ومتابعة أعمال الموظفين.

ولن يستطيع الإداري التربوي الإلمام بهذه الأبعاد والعناصر لإدارة الوقت، إلا إذا استطاع أن يقوم بالسلوكيات: تقييم الوقت والتخطيط، والرصد.

وفي الأخير قدمت هذه المجموعة البحثية اقتراحات من شأنها أن تبرز أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمديرين والمؤسسة، فعلى الرغم أنّ ما يقوم به المديرين في يوم معين قد يتحدد جزئياً بالتخطيط المتقدم والمسؤوليات المجدولة، فإنّ بعض العوامل تلعب دوراً رئيسياً في التأثير على ممارسات إدارة الوقت وتشمل:

- الوضع التفاعلي للعمل؛ فبعض المديرين قلقون فقط حول ما يحدث حالياً في منظماتهم إلا أنّهم لا يخصصون الوقت الكافي للتفكير في العمل.
- التركيز على الأنشطة المهمة.
- تقديم قائمة بالوظائف والمهام التي تنجز، وتنظيم مكان العمل.

2- من حيث الدراسات المتعلقة بتنظيم الوقت:

اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة "زبيدة الحياي"، التي حاولت معرفة إذا كانت هناك علاقة بين تنظيم وتحليل الوقت لدى طالبات كلية التربية للبنات، وعلاقته بتحصيلهن الدراسي.

وقد توصلت الباحثة إلى أنّ ضعف تحليل وتنظيم الوقت من قبل الطالبات في كلية التربية للبنات، انعكس ذلك على مستوى تحصيلهن الدراسي لمختلف الاختصاصات.

في حين اتفقت دراستنا مع دراسة كل من الباحثان "صباح يعقوب وخالد عثمان محمود" في بحثهما على تأثير إدارة الوقت بتحسين الإنتاجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية

والمستلزمات الطبية في نينوى (فلسطين)، وهل يقوم المدراء والمشرفون في الشركة المبحوثة بتسجيل أوقاتهم وأوقات العاملين لديهم وتحليلها وتنظيمها؟

فقد توصلنا إلى أنّ تحسين الإنتاجية لا يعتمد فقط على الجهود المبذولة من قبل العاملين وإنما يتعدى ذلك إلى قيام الإدارة العليا في الشركة بتسجيل أوقات العمليات الإنتاجية وتحليلها وتنظيمها، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت بكافة مراحلها والإنتاجية متمثلة بأساليب تحسينها في الشركة المبحوثة، فإدارة الوقت تأثير معنوي في الإنتاجية.

وتشترك دراستنا الحالية مع دراسة "هيثم وآخرون"، التي هدفت إلى تحليل أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة على إدارة الوقت في جامعة البلقاء التطبيقية، من خلال معرفة ما مدى إدراك العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية لأهمية إدارة الوقت؟

وقد توصل الباحث إلى أنّ هناك إدراك كبير لأهمية إدارة الوقت لدى الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية، وذلك من خلال حرصهم على تسجيل المهام ذات الأهمية، وإنجاز الأعمال الواجبة أولاً، والاحتفاظ بجدول للوقت لكل أسبوع يبيّن كيفية توزيع الوقت.

وتتفق دراستنا مع دراسة الباحثان (Valerie Devos et Laurent Taslein) بعنوان: **التسيير عن طريق الكفاءات والمهارات الإدارية نمط جديد في تنظيم إدارة الوقت ومساحة العمل.**

فقد حاولا الباحثان توضيح كيف للمهارات وكفاءة الأفراد داخل التنظيم، أن تكون آلية ترفع بها المؤسسات التحدي أمام التغيرات المختلفة للبيئة الخارجية، فمنذ ظهور المهارات أو الكفاءات الفردية داخل التنظيمات، والتي كانت مع بداية التسعينات من القرن الماضي أصبحت موضوع في استراتيجيات الفاعلين، فاستخدام مفهوم المهارات يدل على ممارسات

أكثر تعقيدا للفاعلين الاستراتيجيين، والمهارة تشمل: معارف نظرية ذات بعد عملي كالمهارات الحياتية التي تغطي الجوانب الاجتماعية، والمهارات المعرفية.

تتفق دراستنا كذلك مع دراسة (Lisa Peterson) التي حاولت معرفة: هل إدارة الوقت لدى العاملين بالمكتبات المهنية، تزيد من أدائهم وتعزيز احترام الذات وخلق المزيد من الوقت الشخصي؟ بالنظر إلى كيفية إدارة الوقت بالمكتبات في إعداد برامج العمل، كيف ينفق الوقت؟ وما هي مختلف التقنيات أو المهارات التي يجب أن يتقنها عمّال المكتبات؟ وخلصت إلى أنه يستخدم عمّال المكتبات العديد من الاستراتيجيات للسيطرة على مضيعات الوقت، وهي مرتبة على النحو التالي: تحديد الأهداف والأولويات، تفويض فعال زيادة الانضباط الذاتي.

تتفق دراستنا الحالية كذلك مع دراسة (Véronique) et (Elisabeth) التي كانت بالمستشفى الجامعي بالعاصمة الكندية، والتي حاولت من خلالها الباحثتان معرفة كيفية تنظيم الوقت لدى المسيرين في المصلحة التقنية، خاصة في الأوقات الحرجة التي تتطلب أعمال وأنشطة مستعجلة، وتحاول الباحثتان تحليل كيف ينظم المسيرين أوقاتهم وأدوارهم في المصلحة التقنية (المديرية) CHUM، وتقديم اقتراحات من أجل خدمة العملاء.

وقد خلصتا إلى أنّ المسيرين يستطيعون توفير الوقت باستخدام: تنظيم الوقت، تجميع الأنشطة، والاعتماد على المفكرة، وقائمة الأعمال المنجزة.

3- الدراسات المتعلقة بالسيطرة على مضيعات الوقت:

اختلفت دراستنا مع دراسة "محمد أحمد ورفقاؤه" التي كانت بعنوان "قياس الوقت كأسلوب لغرض استغلال الأيدي العاملة في الأعمال اللانمطية"، فمن خلال المعاشية الميدانية لفريق الدراسة خلصوا إلى أنّ:

- هناك ضياع الوقت وسببه تأخر وصول العاملين إلى مواقع العمل، واستغلال فترة ارتداء ملابس العمل من ساعات الدوام الدراسي، أو تناول الفطور ضمن ساعات العمل، وفترة توزيع الأعمال من قبل المسؤول.
- هناك أوقات ضائعة مختلفة من جراء الطرق المتبعة في استلام العدد من الخزن الخاص بها، وكذلك استلام المواد الاحتياطية.
- استهلاك مدة العمل المستخدمة وعدم صلاحيتها للاستخدام، بسبب ضياعات كثيرة في وقت العمل.
- عدم توفر العدد والأدوات المناسبة التي تسهل أداء عامل الصيانة، والتي تسبب ضياعات كبيرة في وقت العمل.
- ضعف برامج التدريب للعاملين بسبب انخفاض في أدائهم، والذي ينعكس سلباً في استغلال وقت العمل أثناء عملية الصيانة.
- كما اختلفت دراستنا كذلك مع دراسة "نجيب نجم"، التي كانت حول تقدير الوقت واستغلال الموارد المتاحة "استراتيجية أساليب جدولة المشروع في المفاضلة بين الوقت والتكلفة لإنجاز المشاريع"، مما دفعه إلى دراستها مستخدماً أسلوب (بيرت والمسار الحرج) في إعداد وجدولة المشروع والرقابة على التنفيذ، فقد هدف من خلال بحثه إلى معرفة:
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين عمليات الأداء.
- التنسيق بين الأنشطة بشكل يضمن تقليل وقت إنجاز المشروع إلى أقل وقت ممكن وبتكلفة مناسبة.
- وضع قاعدة استراتيجية تساعد الشركة المنفذة وغيرها في وضع الأسس العلمية الرصينة في حسابها، عند شروعها في تنفيذ مشاريع مستقبلية.
- وتوصل الباحث إلى وجود إسراف وهدر في استخدام الموارد في المشروع، والتي يشكل خسارة نتيجة الاعتماد على الخبرة الشخصية وعلى التجارب السابقة دون الاعتماد على

الطرق العلمية، خاصة في التخطيط وإعداد الجدولة، وضعف المتابعة، وعدم معالجة الانحرافات في أوقاتها المحددة، مما أدى إلى تأخر عمل الشركة المنفذة في إتمام المشروع في الوقت المحدد وعدم فاعلية إدارة المشروع، وخاصة في تحديد مسؤوليات التنفيذ بشكل واضح، مما أدى إلى حدوث نوعا من الإرباك والازدواجية والتداخل في إدارة العمل المنفذ وأخيرا الافتقار الواضح لنظام تقارير تقدم الإنجاز، أدى إلى عدم إنجاز المشروع في الوقت المحدد.

في حين اتفقت دراستنا مع دراسة "رفيق حلمي آغا" التي حاول من خلالها الباحث الإجابة على سؤال مركزي وهو: ما هو واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟

توصل الباحث من خلالها إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، ومضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم وصنع القرارات والمتعلقة أيضا بالرقابة وفقا لمعامل ارتباط بيرسون.

كما اختلفت دراستنا الراهنة مع دراسة "علي كريم الخفاجي" حول موضوع استغلال الوقت الضائع لتحسين الإنتاج، وفقا لتغيرات التكنولوجيا في واحدة من المصانع المهمة لإنتاج الماء المقطر الواقع في محافظة كربلاء، وانطلق من اعتبار:

- أنّ إحداث التغيرات المطلوبة في مجرى وطبيعة كمية الهواء الضاغط، تؤدي إلى زيادة حركة الماكينة الخاصة بذلك، مما يؤدي إلى زيادة في سرعة الإنتاج، وهذا هو التغيير التكنولوجي.

- إنّ إحداث التغيرات المطلوبة في مجرى وطبيعة العمليات الإنتاجية باعتماد مقاييس علمية رصينة ومحسوبة أو بعض عناصرها، يؤدي إلى توفير وقتا إضافيا يمكن استغلاله والاستفادة منه في العملية الإنتاجية.

وتوصل الباحث إلى أنّ إدارة المصنع لا تعير أهمية كبيرة لعامل الوقت رغم أهميته وهذا ما يقلل من فاعلية وكفاءة المصنع، فقد قدر الوقت الضائع في العملية الإنتاجية الذي بلغت مدته 03 ساعات في اليوم.

وتتفق دراستنا مع نتائج دراسة "خالد بن سعود الشريف" حول ما هي أهمية إدارة الوقت كأسلوب إداري للمدراء المهنيين بالمؤسسات الاجتماعية وغيرها؟ في بعض النتائج وتتفق معها كذلك في أنّه ومن بين الصعوبات والمعوقات التي تواجه المدراء المهنيون في إدارة الوقت هي صعوبات متعلقة بالأمور الطارئة غير المتوقعة وبالمقطعات الهاتفية بالإضافة إلى صعوبات متعلقة بالزيارات المفاجئة، وكثرة أداء الأعمال في وقت واحد والصعوبات الناتجة عن غياب التفويض.

وتختلف معها في أنّ العمال يعانون من انعدام التنظيم، والفوضى الشخصية، وعن انعدام الانضباط الذاتي الناتجة عن التأجيل والتسويق، ومعوقات متعلقة بالاجتماعات واللقاءات وأيضاً بالأعمال المكتبية، وبفريق العمل داخل المؤسسة.

واتفقت دراستنا مع دراسة كل من "محمد إبراهيم" "خالد سليمان" التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، واكتشاف أساليب جديدة في إدارتهم لوقتهم باعتباره مورداً مهماً بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بفلسطين، ودراسة فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية، وتوصل من خلالها الباحث إلى أنّه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء العاملين، فمن خلال العلاقة المعنوية بين معوقات الوقت وأداء العاملين، والأسباب المؤدية إلى ضياع الوقت والاستخدام الفعّال لأساليب إدارة الوقت.

وتتفق دراستنا الراهنة مع دراسة دراسة "خالد الجريسي" بعنوان إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإدارية، دراسة أجريت بالقطاع الصناعي الخاص داخل مدينة الرياض

حاول من خلالها الباحث معرفة ما هي نظرة المدير السعودي بالقطاع الصناعي الخاص لقيمة الوقت؟ وماهي أهم أنواع مضيعات وقت المدير السعودي؟.

وقد خلصت الدراسة إلى حرص المدير السعودي في القطاع الصناعي الخاص على إدارة وقته بفعالية، وأنّ مختلف مضيعات الوقت تمثلت في عدم وجود أهداف واضحة، عدم وجود أولويات مرتبة، الإدارة العشوائية الإرتجالية.

اختلفت دراستنا مع دراسة "محمد أمين شحادة" التي أراد من خلالها استقراء واقع المسلمين في تعاملهم مع الوقت، ونظرتهم له وكيفية تعاملهم معه، إضافة إلى تحليل مختلف معطيات الدراسة وعلاقة بعضها ببعض.

وتوصل من خلال نتائجها إلى ضعف معدل العمل الفعلي، وذلك لضعف مستوى المهارات والخبرات الذاتية التي يمتلكها العاملين، بالإضافة إلى أنّه لا يوجد وعي كبير في توزيع الوقت، لذلك كان 60% من أفراد العينة الممثلة للمسلمين غير راضيين عن تعاملهم مع وقتهم فهؤلاء لا يقومون بأدنى درجات التخطيط، وهي كتابة برنامج يومهم، وعدم وجود برمجة سلم الأولويات سبب لضياع الوقت وعدم اغتنامه، فقد وجدت أن 66% ممن لا يبرمجون سلم أولوياتهم فهم غير راضيين عن تعاملهم مع وقتهم، لأنّ برمجة سلم الأولويات والتفكير به يعين الفرد على تركيز جهوده على الأهم ممّا لديه، وعندها سينتج بفعالية وسينعكس ذلك على رضاه عن اغتنام وقته.

تأخذ مضيعات الوقت بين بلد وآخر أشكالاً متعددة وذلك حسب البيئة والتقاليد الاجتماعية، ممّا يستدعي أن يعالج المختصون تلك الأسباب الخاصة معالجة اجتماعية سلوكية تتناول جذورها، ممّا يتطلب تظافر الجهود المختلفة بغية تغيير بعض السلوكيات والعادات الاجتماعية التي تنهب أوقات المسلمين، لتصبح أيامهم فارغة من أعمال هادفة إلا القليل منها.

واتفقت دراستنا الراهنة دراسة "سهيلة محسن" التي هدفت من خلال دراستها التعرف العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي بالنسبة للمعلمين، والتي تواجه مديري مدارس التعليم الإعدادي والثانوي بشعبة درنة ووفقا لمدركاتهم، وخلصت إلى أن جميع العوامل المؤدية إلى الهدر، والتي تتعلق بالإدارة المدرسية والمعلمين موجودة فعلا داخل مدارس التعليم الإعدادي والثانوي وفقا لمدركاتهم تراوحت بين مقاطعة الآخرين، والمكالمات الهاتفية، وغياب الأهداف.

واختلفت دراستنا مع دراسة الباحثان: (Paul et Jacques) التي جاءت تحت عنوان (Le temps, Statut, et condition de travail) (الوقت، وضعية وحالة العمال وظروف العمل)، التي هدف الباحثان من خلالها معرفة أهم ضغوط وقت العمل التي تواجه الإطارات أو المديرين التنفيذيين في المؤسسات الرائدة الفرنسية، على اعتبار أن معظم الدراسات رغم قلتها كانت تحاول ربط متغير الوقت مع مختلف الفئات المهنية.

وبناءً على نتائج الدراسة، خلص الباحثان إلى أن أهم ضغوط وتحديات وقت العمل لدى الإطارات أو كما أسموها (بالمؤجرين الأوفياء) (Les salaries de confiance)، هو عبء العمل؛ الذي يشكل أهم الضغوط التي تواجه فئة الإطارات لخفض السيطرة على وقت العمل في حين نجد أنه هذا الأخير ينخفض لدى الفئات المهنية الأخرى، فرغم الأنشطة المعقدة التي يقوم بها الإطارات (متعددة ومتداخلة)، فإن وقت العمل وكيفية استغلاله يشكل أكبر تحدي لدى الإطارات.

واختلفت دراستنا مع دراسة "ميشال ارنست ستاهلي" Michèle Ernest Stahli التي كانت حول : كيف يتم التعامل مع القيود أو مضيعات الوقت (بين الحياة المهنية والحياة الشخصية)، وتوصل الباحث إلى أن معظم مضيعات الوقت التي تواجه العمال كانت متعلقة بالتنظيم وليس بالبيئة الخارجية، وأنهم لا يشعرون بالاستقلالية خلال ساعات العمل

الإضافية الاستراتيجية التي يقدمها العمال للسيطرة على الوقت هي: تخطيط الوقت عن طريق تحديد الأهداف والأولويات وتنظيم الوقت، تحسين بيئة العمل.

واتفقت دراستنا الراهنة كذلك مع دراسة الباحثة "Therese Hiff Macan" التي كانت دراستها بعنوان (Time management: test of a process)، فحاولت أن تنطلق من تصور أن سوء استغلال الوقت يؤثر على ضغوط العمل ومن ثم أداء العمال، وذلك من خلال آثار التدريب على سلوكيات إدارة الوقت والسيطرة عليه، فالإجهاد (مرتبط بالعمل وله أثر على صحة العامل)، والرضا الوظيفي والأداء.

وتوصلت الباحثة إلى أن العمال الذين يسيطرون على أوقاتهم، تكون درجة التوتر النفسي والجسدي ضعيف مقارنة بغيرهم.

رابعاً - موقع الدراسة الراهنة ضمن نظرية الموارد البشرية:

حاولت الدراسة الراهنة تحديد مختلف أبعاد ومؤشرات متغير إدارة الوقت، في ضوء الأدبيات المتوفرة عن هذا الموضوع، وكذلك البيانات التي جمعناها وقمنا بتكميمها وتحليلها. وفي هذا الإطار أشرنا إلى تعدد وتداخل مؤشرات هذا المتغيرين المدروس، إذ لا ينفي هذا الأخير التأثيرات المختلفة لمتغيرات البناء التنظيمي والبيئة الخارجية، وهذا ما حاولت الكثير من النظريات والأبحاث التحكم فيه، والتوصل إلى نتائج تساهم في فهم الواقع وتطور نظرية التنظيم.

بالاستناد إلى هذه الرؤية المبنية على أساس العلاقات التبادلية بين إدارة الوقت ومتغيرات البناء التنظيمي والبيئة الخارجية وتعددية التفسير، تدرج الدراسة الراهنة ضمن المحاولات النظرية والتطبيقية، الساعية إلى فهم البناء التنظيمي وتشخيص مكوناته وعناصره بغرض الوصول إلى تكوين تصور ملائم، سيساعد على فهم عناصر وأبعاد إدارة الوقت في بعدها الستاتيكي والديناميكي.

لهذا يبدو جليا أنّ هذه الدراسة تعد مساهمة فعلية في إثراء أدبيات التنظيم، وخاصة في سياق المجتمع الجزائري، الذي لم تحظ مؤسساته بالبحث العلمي المطلوب.

خامسا - القضايا التي تثيرها هذه الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تثير قضايا أساسية ضمن البحوث والدراسات التنظيمية في المستقبل، بحيث يمكن إخضاعها إلى البحث، والتقصي، والاختبار الامبريقي بطرق وأساليب بحثية أخرى.

فقد بينت الدراسة مستوى تحكم عمّال المؤسسة المعاصرة في التخطيط للوقت من خلال تحديدهم للأهداف، وترتيب الأولويات، وموازنة وقت العمل بتحديد مسبق لما يفعله العامل، وكيفية توزيع المشرف للمهام، فكلها مؤشرات واقعية قابلة للقياس ميدانيا.

كما أثارت دراستنا قضية أخرى، وهي تنظيم الوقت سواءً من طرف العمّال أو الإدارة وذلك لمحاولة الكشف عن الأنشطة ذات الأهمية من الأنشطة المهمة، ومحاولة قياس درجة اعتماد عمّال المؤسسة المعاصرة على طرق تنظيم وقت العمل، فمن خلال تنظيم مكان العمل وترتيب الأنشطة حسب درجة أهميتها، يمكن تحديد ومعرفة مدى اعتماد عمّال المؤسسة المعاصرة على هذه الآليات.

كما بينت الدراسة الراهنة درجة إدراك عمّال المؤسسة المعاصرة على مضيعات الوقت التي تقف حائلا أمامهم في محاولاتهم لتحقيق أهدافهم، ومن تم أهداف التنظيم ككل. ومختلف الآليات والاستراتيجيات التي يعتمد عليها العمّال من أجل السيطرة على هذه المضيعات، فمن خلال معرفتهم بكيفية استخدام التكنولوجيا، وتوفيرها للوقت، وتجنب الأنشطة الغير منتجة، وزيادة مستوى الانضباط الشخصي داخل التنظيم، كلّها أساليب للحد من مضيعات الوقت.

وهذه القضايا المطروحة تدفعنا إلى طرح تساؤلات بحثية، متعلقة بالمتغيرات التنظيمية التي مازالت بحاجة إلى مزيد من الاختبار، ومن بين أهم هذه القضايا:

باعتبار العصر الذي نعيشه اليوم والذي يتسم بالعديد من التغيرات الطارئة والمستجدة، إضافة إلى التقدم والنمو الهائل في جميع المستويات وفي مختلف المجالات فالثبات والاستقرار أمام هذا التغير أمر صعب وضرب من الخيال، كما أنّ اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات المختلفة، تطلب الأمر الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للبقاء والاستمرار المنشود، وهو ما يستدعي معرفة نظرة وتصور العامل في المؤسسة الجزائرية للوقت، وهو ما يدفعنا بدوره إلى صياغة جملة من القضايا والتي في مقدمتها : أيعقل أن يكون أمام هذا التسارع في مختلف عناصر الحياة ونظرة العامل لهذا المورد، لاتزال بسيطة وغير ممنهجة؟ وهو ما يستدعي معرفة تصورات وتمثلات العامل في المؤسسات الجزائرية للوقت.

- إنّ الوقت من أهم عناصر المنافسة على أعتاب الألفية الثالثة، فمفتاح الحصول على مستوى الأسواق العالمية من خلال ميزة تنافسية، يقع تحت الإدارة الجيدة والفعّالة للوقت فإدارة الوقت هي مهارة تزداد أهميتها باستمرار في هذه البيئة الحادة المنافسة.
- هل للقيم المجتمعية المتفق عليها في استغلال الوقت وطرق استخدامه، تميز سلوكيات الأفراد من مجتمع إلى آخر؟.
 - هل القيم التنظيمية التي يحملها المورد البشري الجزائري، قادرة على تبني مفهوم إدارة الذات كأحد البدائل المعاصرة في إدارة الوقت؟.
 - هل للتصورات والثقافة الفرعية للعامل الجزائري، أثر على مستوى إدراك قيمة الوقت والتحكم فيه؟.
 - ما درجة تطبيق الأساليب العلمية والرياضية في ضبط وتسيير وقت العمل؟

- هل يمكن للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية، تحقيق الموازنة بين وقت العمل والوقت الخاص (داخل التنظيم وخارجه)؟.
- ما مستوى توظيف النسق التكنولوجي وتطويعه في خدمة وتسيير وقت العمل؟.
- ما علاقة ضغوط بيئة العمل، والتحكم المدرك في الوقت؟.
- كيف يمكن للموازنة التنظيمية، دور في الوصول إلى مستوى عقلائي في تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت؟.
- هل يمكن للعامل الجزائري تطبيق المرونة في وقت العمل ؟.

قد تطرح وتشكل هذه الأسئلة قضايا متعلقة بثقافة المؤسسة وأنماط التسيير داخل المؤسسات المعاصرة، كما تعكس مستوى التطور الذي مسّ مختلف أبنية المجتمع بكل عناصره ومكوناته وتناقضاته، لهذا السبب أو لآخر، تبقى قضية عقلنة وترشيد وقت العمل تختلف من بيئة إلى أخرى، وهو ما يستدعي القيام بمزيد من الدراسات الاجتماعية والتنظيمية، وفي سياقات ومجالات وبأبعاد أخرى.

خلاصة:

قمنا خلال هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة ومقارنتها مع الفرضيات التي قدمناها في بداية البحث، والدراسات السابقة، والمحاور الأساسية التي شكلت الإطار النظري المعتمد في الدراسة، والذي من خلاله استخلصنا النتيجة العامة للدراسة، التي أجبنا من خلالها عن التساؤل الرئيسي للبحث، والمتعلق بدرجة ومستوى تحكم عمال المؤسسة الجزائرية بإدارة الوقت؟.

كما قمنا بموضعة الدراسة الراهنة ضمن السياق العام لنظرية الموارد البشرية، وتقديم أهم القضايا التي تثيرها الدراسة الراهنة ضمن البحوث والدراسات التنظيمية في المستقبل.

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة المعنونة بإدارة الوقت، لبحث وتقصي درجة اعتماد وممارسة عمّال المؤسسة الجزائرية لهذا المتغير، والعلاقة الارتباطية بينه وباقي المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة، وللوصول إلى هذا المسعى ارتأينا تجسيد ذلك من خلال:

البحث في الجانب المعرفي والأدبيات، التي كتبت حول إدارة الوقت ومختلف التراث النظري، من أجل تحديد معالم الموضوع، والإحاطة بمختلف جوانبه، وماذا نريد أن ندرس وعن أي شيء نبحث، بعدها تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي لمتغير الدراسة، لنصل إلى المعالجة النظرية لمختلف المقاربات التنظيمية، وكيف عالجت علاقة إدارة الوقت في ضوء المفاهيم الخاصة بها والقضايا التي طرحتها، حتى نستطيع الخروج برؤية نظرية تساعدنا على تحقيق أهداف الدراسة، وإيجاد إجابة حاسمة عن تساؤل الإشكالية، والتأكد من مدى صدق الفروض المطروحة.

إنّ اتجاه بحثنا تبلور أيضا عند إشارتنا إلى الدراسات السابقة، والأبحاث التي أجريت في هذا الإطار، ومختلف المتغيرات المرتبطة بإدارة الوقت، وقد تم أخذها بعين الاعتبار في تقصينا لهذا المتغير، ومن هذه المعطيات تمكنا من الالتزام بمنهجية معينة لتجسيدها ميدانيا. إنّ الجانب الميداني، والذي تم الاسترشاد فيه بالاستراتيجيات والأدوات المعتمد عليها في البحوث الميدانية، والمتعلقة في دراستنا الراهنة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، ولمعرفة درجة تحقق الفرضية العامة، والمجسدة في ثلاث فرضيات إجرائية، فقد اعتمدنا على العيّنة العشوائية التطبيقية للمجتمع المدروس.

فبعد جمعنا لجملة من المعطيات الميدانية، والمبوبة في جداول إحصائية، وهي ذات علاقة بالمتغير الرئيسي للدراسة ومرتبطة بالفروض المطروحة، فتناولت الفرضية الأولى درجة اعتماد عمّال المؤسسة المينائية بسكيكدة، على إستراتيجيات التخطيط للوقت ثم ترجمتها في مؤشرات تخص كل من تحديد الأهداف والأولويات، وتحديد الوقت الذي يستغرقه انجاز المهام والأنشطة، التفكير في العمل في الأوقات الهادئة، وموازنة وقت العمل

بتحديد مسبق لما يفعله العامل، كيفية توزيع المشرف للمهام، توافق المهام مع المؤهلات تخصيص وقت للتفكير، تسجيل الوقت الذي يستغرقه كل نشاط بالاعتماد على اجندة او هاتف ذكي او مفكرة، وهذا ما تأكدنا منه ميدانيا.

أما الفرضية الثانية والمتعلقة بمستوى اعتماد عمال المؤسسة المينائية على طرق وأساليب تنظيم الوقت، فتمحورت مؤشراتها حول تنظيم مكان العمل، تحليل الوقت، ترتيب المهام والأنشطة حسب درجة أهميتها، تسجيل المواعيد، الاعتماد على الساعة الميقاتية توزيع الوقت، الالتزام بالمواعيد مواعيد الدوام الرسمية، التعامل مع الوقت الإضافي.

في حين كانت الفرضية الثالثة والتي ترتبط بكل من المؤشرات: عدم معرفة مختلف العوامل التي تهدر الوقت، ترك النشاط قبل الانتهاء منه، غياب موعد نهائي لانجاز المهام محاولة القيام بأكثر من عمل في وقت واحد، الانخراط في الأعمال الروتينية، ضعف مستوى التنسيق، غياب ملاحقة التغيرات على مستوى العمل، استخدام الوسائل التكنولوجية لتوفير الوقت، تجنب الأنشطة غير المنتجة، تجنب مقاطعة الآخرين.

وفي خضم تشخيص وتحليل درجة ممارسة عمال المؤسسة المينائية لإدارة الوقت فإنّ الفرضية العامة تحققت؛ أي أنّ هناك اعتماد بدرجة عالية لدى عمال المؤسسة المينائية على إدارة الوقت، وذلك استنادا إلى فروض الدراسة، وعليه فإنّ دراستنا الراهنة توصلت إلى وجود ممارسات واعتماد على عناصر وأبعاد إدارة الوقت، الأمر الذي يدعو إلى القول بأنّ طبيعة العلاقة بين متغيرات البناء التنظيمي، تبقى محل دراسة وتقصي في سياقات اجتماعية متباينة، آخذين بعين الاعتبار أنّ هذه السياقات محكومة بأطر اجتماعية واقتصادية وسياسية.

هذا التداخل يجعل العلاقة بين المتغيرات ثابتة نسبيا أحيانا ومتغيرة أحيانا أخرى.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب:

1. أبو الحجاج يوسف: إدارة الوقت وإستثماره، دار الوليد للدراسات والنشر والتوزيع (سوريا)، ط1، 2010.
2. أبو النصر مدحت: إدارة الوقت، المفهوم والقواعد والمهارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، ط3، 2015.
3. أبو شيخة نادر: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2000.
4. أبو شيخة نادر: مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، عمان (الأردن)، ط1 2009.
5. أبو قحف عبد السلام: أساسيات إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر) 1992.
6. أبو قحف عبد السلام: التجربة اليابانية في الإدارة التنظيم، الأساسيات والمقومات، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية (مصر)، 2002.
7. أحمد رشوان حسين عبد الحميد: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية (مصر)، 2004.
8. أحمد محمد موسى: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، ط1، 2014.
9. آربيتل ليستر: إدارة الوقت، المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت، ترجمة محمد نجار، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1999.
10. أفندي حسين عطية: اتجاهات حديثة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز الدراسات والبحوث السياسية، القاهرة (مصر)، 1994.
11. البخاري محمد المدني: أفكار رئيسية في إدارة الوقت، مطبعة الوثيقة الخضراء للنشر والتوزيع، طرابلس (ليبيا)، ط2، 1995.
12. البرادعي بسيوني محمد: مهارات إدارة وتنظيم الوقت، إيتراك للنشر والتوزيع (مصر) ط1، 2004.
13. الجبلي علي عبد الرزاق: دراسات في علم الاجتماع الصناعة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت (لبنان)، 1975.
14. الجبلي علي عبد الرزاق: علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، ط2، 1999.
15. الجريسي خالد عبد الرحمن: إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع والإعلان، الرياض، السعودية، 2001.

16. الجيوسي محمد رسلان، جاد الله جميلة: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2006.
17. الحريري محمود سرور : الإدارة الحديثة، الأسس العلمية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012.
18. الحسنية سليم إبراهيم: الإدارة بالإبداع، نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2004.
19. الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط2، 1981.
20. الحسيني السيد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 1994.
21. الخزامي عبد الحكم أحمد: إدارة الوقت من التشخيص إلى العلاج، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة (مصر)، ط1، 2011.
22. الخزامي عبد الحكيم أحمد: إدارة الوقت، إدارة الحياة، مكتبة ابن سينا، القاهرة (مصر)، 1999.
23. الخزامي عبد الحكيم: إدارة الوقت من التشخيص إلى العلاج، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة (مصر)، ط1، 2011.
24. الخضر علي، محمد وتار: المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق (سوريا)، 1992.
25. الخضير محسن: الإدارة التنافسية للوقت، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة (مصر) ، 2000.
26. الدعمة إبراهيم مراد: التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2009.
27. الزعبي علي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2013.
28. السعيد محمد عاطف: إدارة الأعمال، شركة طيبة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، ط1، 2006.
29. السعيد محمد عاطف: إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1، 2006.
30. السلمي علي: الإدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
31. السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، د س.
32. السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
33. السواط طلق وآخرون : الإدارة العامة، المفاهيم، الأنشطة، الوظائف، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة (السعودية)، 2006.
34. السيد عثمان فاروق: سيكولوجية إدارة الوقت وبناء مهارات التفكير الاستراتيجي، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 1995.
35. السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1، 2003.
36. الشافعي محمد: إدارة الوقت، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، ط1، 2002.

37. الشرقاوي علي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية (مصر)، 1992.
38. الشمران عبد الله علي: فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2005.
39. الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط3، 2007.
40. الشمري شعلان: مفاهيم في الإدارة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض (السعودية)، 2012.
41. الشهابي أنعام: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2004.
42. الشياب أحمد، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2011.
43. الصرن حسن رعد: فن وعلم إدارة الوقت، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، بيروت، 2000.
44. الصيرفي محمد: إدارة الوقت، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2007.
45. الصيرفي محمد: التخطيط الإبداعي، مؤسسة صور الدولية، الإسكندرية (مصر)، 2005.
46. الطراونة حسين أحمد ، مانيا مؤيد مبسلط: إدارة الوقت، مهارة المدراء والموظفين باستخدام الوقت لتحسين أدائهم بفاعلية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2012.
47. الطراونة حسين أحمد وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2012.
48. الطراونة هاني خلف: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2012.
49. الظاهر نعيم إبراهيم: الإدارة الفعالة للوقت: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، دار بدر (الأردن)، ط1، 2013.
50. الظاهر نعيم إبراهيم: الإدارة الفعالة للوقت، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، ط1، 2008.
51. العربي حسام نعمان: التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
52. العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2010.
53. العلاق بشير: أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2009.
54. العلاق بشير: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2008.
55. العلوي محمد: وقتك حياتك، دار الكلمة الطبية، بيروت (لبنان)، ط1، 1992.
56. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط3، 2005.
57. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط3، 2005.
58. العنزي سعد علي: الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012.
59. الفضل مؤيد: المنهج الكمي في إدارة الوقت، دار المريخ للنشر، الرياض (السعودية)، 2008.
60. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط4، 2003.

61. القريوتي محمد قاسم: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط3، 2008.
62. الكايد زهير: **إدارة الوقت والذات**، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 1993.
63. ———: **إدارة الوقت**، معهد الإدارة العامة، عمّان (الأردن)، 1991.
64. الكبيسي عامر: **الفكر التنظيمي**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق (سوريا)، ط1، 2004.
65. اللوزي موسى: **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2002.
66. المرسي جمال الدين وثابت عبد الرحمان إدريس: **السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج**، الدار الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2000.
67. المسيليم محمد يوسف: **التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت**، مطبوعات جامعة الكويت (الكويت)، 1988.
68. المشهداني خالد، العبيدي رائد: **مبادئ إدارة الأعمال**، من نظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2013.
69. المغربي كامل محمد: **الإدارة، أصالة المبادئ، ووظائف المنشأة**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمّان (الأردن)، ط1، 2007.
70. المكاوي عاطف عبد الله: **إدارة الوقت**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1، 2013.
71. المهدي الطاهر غنية: **إدارة الأعمال - المفاهيم، الأسس، الوظائف**، الدار الجامعية المفتوحة، طرابلس (ليبيا)، 2003.
72. النّجار فريد: **إدارة الوقت في المجتمع العربي، الآليات، السلوكيات، التقنيات**، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2008.
73. النعيمي جلال محمد: **دراسة العمل، إثراء للنشر والتوزيع**، عمّان (الأردن) ط1، 2004.
74. الوليد بشار: **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2009.
75. الوليد بشار: **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2009.
76. أمحمد حسنة: **مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال**، دار غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009.
77. أنس شكشك: **علم النفس الإداري**، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، حلب (سوريا)، ط1، د س.
78. أيمنيت ماكفرلاند: **ترجمة محمد عبد الله: إجراءات السكرتارية**، معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، ط1، 1991.
79. براء رجب تركي: **إدارة الوقت**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2015.
80. بطاح أحمد: **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق (عمّان) الأردن، 2007.
81. بن الشيخ الحسين عبد الحميد: **تحليل المنظمات**، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
82. بن نوار صالح: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 2006.

83. بوحوش عمار ومحمد الدنبيات: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
84. بوحوش عمار: **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين**، دار الغرب الإسلامي للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2006.
85. بورتر فيرنر: **أدخل في الموضوع**، ترجمة إيهاب كمال، دار نوميديا للنشر والتوزيع، قسنطينة(الجزائر)، 2012.
86. بيان هاني حرب: **مدخل إلى إدارة الأعمال**، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2000.
87. تريسي برايان ، ترجمة هبة الله الغلاييني: **إبدأ بالأهم ولو كان صعبا**، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض (السعودية)، ط6، 2014.
88. تمبلر ريتشارد: **قواعد الإدارة**، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض (السعودية)، ط2، 2008.
89. جي ستيوارت لوثر: ترجمة رعد الصخري، **إدارة الوقت**، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، ط4، 2012.
90. حافظ بدوي هناء: **إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر) ، 2002.
91. حريم حسين : **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2014.
92. حريم حسين: **إدارة المنظمات، منظور كلي**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمّان (الأردن)، ط2، 2009.
93. حسن أمين عبد العزيز: **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2001.
94. حسن راوية محمد: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1999.
95. حسن راوية: **مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2002.
96. حسن هلال محمد عبد الغني: **مهارات إدارة الوقت**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة (مصر)، 1995.
97. حمادي عدي عطا: **مهارات إدارة وتنظيم الوقت**: دار الكتاب الجامعي، العين (الإمارات العربية المتحدة)، ط1، 2014.
98. حمودة عبد الناصر محمد: **دليل المدير العربي لإدارة الوقت**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2003.
99. خاطر أحمد مصطفى وآخرون: **الإدارة في المؤسسات الاجتماعية**، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2001.
100. خليل سيباني: **تنظيم الإدارة الناجحة**، دار الراتب الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بيروت (لبنان)، د س.
101. داود معمر: **مدخل إلى علم الاجتماع**، دار طليطلة، الجزائر، 2001.
102. درة عبد الباري ومحفوظ جودة: **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط2، 2012.
103. دروكر بيتر، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم: **تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين**، الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 2004.

104. دليو فضيل وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر)، 1999.
105. دنكان جاك ترجمة محمد الحديدي: أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 1991.
106. دودين أحمد يوسف: إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2012.
107. دودين أحمد يوسف: منظمات الأعمال المعاصرة (الوظائف والإدارة) الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2012.
108. دياب عبد الفتاح: فن إدارة الوقت والإجتماعات، دار النشر للجماعات للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة (مصر)، 1999.
109. ديفيدسون جيف: ترجمة مكتبة جرير، نظم وقتك في 60 ثانية، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ط3، 2004، ص 43.
110. دياب عبد الفتاح: فن إدارة الوقت والإجتماعات، القاهرة (مصر)، 1999.
111. زايد فهد خليل: فن إدارة الوقت وأهميته، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن (عمّان)، ط1، 2013، ص58.
112. زكار علي، نصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013.
113. سبعون سعيد وحفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر (الجزائر)، 2012.
114. ستيفن كوفي وآخرون: إدارة الأولويات، الأهم أولاً، مكتبة جرير، الرياض (السعودية)، الطبعة الأولى، 1999.
115. سلامة محمد: فن إدارة الوقت كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2016.
116. سلامة ياسر خالد: إدارة الوقت، علم وفن وأخلاق، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2015.
117. سليم بطرس، سامي هاشم: فن إدارة الوقت والإجتماعات، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2007.
118. سويس عبد الوهاب: المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009.
119. سيد محمد جاد الرب: تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، مطبعة العشري للطباعة والنشر، القاهرة (مصر)، 2005.
120. شحادة محمد أمين: إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، السعودية، ط1، 2005.
121. شمس الدين باسم: التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1، 2013.
122. شوقي عبد الله: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2006.

123. صاحب رضا وسنان الموسوي: الإدارة، لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2001.
124. صديق سلوى عثمان ، هناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الإتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (مصر)، 1999.
125. عامر سعيد وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز والديسر للاستثمار والتطوير الإداري، مصر، 1998.
126. عبد الجواد محمد أحمد: كيف تدير وقتك بفعالية، دار البشير للثقافة والعلوم، القاهرة (مصر)، 2000.
127. عبد الرحمان عبد الله محمد: إدارة المؤسسات العمومية، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة (مصر)، 2009.
128. عبد الرحمان عبد الله محمد: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، بيروت (لبنان)، 1999.
129. عبد السلام محمد: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1، 2013.
130. عبد السلام محمد: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة (مصر)، 2008.
131. عبد الغني علاء الدين: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2011.
132. عبد الله جمال محمد: إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2015.
133. عبد الله جمال محمد: إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2015.
134. عبد الله شوقي: إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2006.
135. عبد المؤمن علي معمر: مناهج البحث في العلوم الإجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، دار الكتب الوطنية، بنغازي (ليبيا)، ط1، 2008.
136. عبدو عريفج وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2012.
137. عبوي زيد منير: التنظيم الإداري، مبادئه أساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2006.
138. عبيدات سهيل أحمد: الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، ط1، عالم الكتب الحديث، إريد (عمّان)، الأردن، 2004.
139. عصفور محمد شاكر: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان (الأردن)، ط6، 2009.
140. عقيلي عمر وصفي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2009، ص 236.
141. علوان قاسم نايف ، نجوى رمضان إحميد: إدارة الوقت، مفاهيم عملية، تطبيقات دار الثقافة للنشر والتوزيع (عمّان)، الأردن، ط1، 2004.

142. علوان قاسم نايف ، نجوى رمضان إحميد: **تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الوقت (دراسة تطبيقية)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2009.
143. علي عباس: **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2014.
144. علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة (الجزائر)، ط1، 2002.
145. عليان ربحي مصطفى: **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2007.
146. عليان ربحي مصطفى: **إدارة الوقت النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمّان، ط1، 2005.
147. غاستون باشلار: **جدلية الزمن**، ترجمة خليل أحمد خليل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت (لبنان)، ط3، 1992.
148. فرح ياسر أحمد: **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2007.
149. فهد سلامة سهيل: **إدارة الوقت**، منهج متطور للنجاح، عمّان (الأردن)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988.
150. فيلة فاروق عبده، محمد عبد المجيد السيد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2009.
151. كابان فيليب، جان فرانسوا دورتيه: **علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية**، ترجمة إياس حسن، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق (سوريا)، 2010.
152. كاظم خضير: **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2001.
153. كاظم سنان ، رضا صاحب: **مفاهيم إدارية معاصرة**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن (عمّان)، ط1، 2002.
154. كافي مصطفى يوسف وآخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)** ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، ط1، 2013.
155. كتانة خيربي: **مدخل إلى إدارة الأعمال**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2007.
156. كريب إيان ترجمة محمد حسين غلوم: **النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس**، منشورات عالم المعرفة، الكويت، 1999.
157. كعباش رايح: **علم اجتماع التنظيم**، مخبر علم اجتماع الاتصال، مطبعة سیرتا، قسنطينة (الجزائر)، 2006.
158. كوردي جبريمي ترجمة سعيد محمد: **الخطوات العشر لإتخاذ القرار الصحيح**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، ط1، 2010.
159. كولن ولسون: **فكرة الزمن عبر التاريخ**، ترجمة فؤاد كامل، عالم المعرفة (الكويت)، 1990.
160. لحرش موسى: **إستراتيجية البناء الحضري للعالم الإسلامي في فكر مالك بن نبي**، منشورات جامعة عنابة الجزائر، 2006.
161. ماهر أحمد: **السلوك التنظيمي**، مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2004.

162. محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003.
163. محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة (الجزائر)، ط1، 2007.
164. مداس فاروق: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للنشر، الجزائر، 2000.
165. مساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2013.
166. مسلم علي عبد الهادي : تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، دط، 2002.
167. مشهور ثروت: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
168. مهدي زويلف وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2007.
169. ميريل إن- دوجلاس ودونا إن- دوجلاس، ترجمة محمد وحيد المنطاوي: إدارة الوقت، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
170. نصر الله حنا: مبادئ إدارة الوقت، دار التقدم العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط2، 2006.
171. نصر الله حنا: مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1998.
172. وصفي عمر عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 1996.
173. يوجين جريسمان: فن إدارة الوقت، كيف يدير الناجحون وقتهم، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية (أمريكا) توزيع دار المؤتمن، الرياض (السعودية)، 1998.

2-المجلات:

1. أبو زيادة زكي عبد المعطي: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد01، المجلد08، 2012.
2. أبو زيد محمد خير سليم، ربحي مصطفى عليان: إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي (دراسة تطبيقية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد02، المجلد41، 2014.
3. أحمد بئينة لقمان: دور نظام الاستخبارات التسويقية في تحسين إدارة الوقت للقيادات الإدارية الوسطى في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد: 09 المجلد:05، نوفمبر 2012.
4. أحمد محمد عاصي، قاسم محمد مظلوم، طالب هاني الخفاجي: قياس الوقت كأسلوب لغرض استغلال الأيدي العاملة في الأعمال اللانمطية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، مجلد 02، عدد 09، 2008.
5. أحمد مروة: أسباب ضياع الوقت الطالب في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عمان (الأردن)، 2001.

6. آل مراد نبراس يونس محمد، عبد الودود أحمد خطاب: تأثير مفهوم الذات على إدارة الوقت لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، العدد 02، المجلد 04، السنة الرابعة، 2009.
7. الأغا رفيق حلمي: واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية، دراسة لآراء العاملين في إدارة جامعات قطاع غزة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السنتصرية، العراق، العدد 95، المجلد 31، 2009.
8. الحياي زبيدة عباس محمد: تحليل الوقت لدى طالبات كلية التربية للبنات وعلاقته بتحصيلهن الدراسي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، كلية التربية، جامعة تكريت، العراق، العدد 05، المجلد 17، 2010.
9. الخفاجي علي كريم ، حيدر ناظم عزيز: استغلال الوقت الضائع لتحسين الإنتاج وفقا للتغيرات التكنولوجية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، العدد 02، المجلد 18، 2010.
10. الراوي عادل صالح مهدي: نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT وأثره على التكاليف الإنتاجية في المنشآت الصناعية الأردن، مجلة معهد العلوم الإدارية، جامعة الأردن، المجلد: 02، العدد: 34، 2007.
11. الرحيمي سالم ، توفيق المارديني: أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية، مجلة جامعة دمشق للاقتصاد والقانونية، جامعة دمشق (سوريا)، العدد: 01 المجلد: 30، 2014.
12. السواط طلق عوض الله، سعود محمد العتيبي: البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، العدد 01، المجلد 12، (السعودية)، 1998.
13. السيوف أحمد علي: استراتيجيات إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، جامعة الأردن، العدد: 02، المجلد: 41، 2014.
14. الشبلي هيثم حمود وآخرون: أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة على إدارة الوقت في جامعة البلقاء التطبيقية دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن العدد 01، المجلد 03، 2009.
15. الشريف خالد بن سعود: محددات الوقت لدى المدراء المهنيين دراسة في إطار الخدمة الاجتماعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، السعودية، العدد 01، المجلد 03، 2011.
16. الطيب أحمد: تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان (الأردن)، مجلد 10، عدد 35، 1988.
17. الفتلاوي سهيلة محسن كاظم: العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي كما يدركها مديري مدارس شعبية درنة، المجلة التربوية والنفسية، جامعة بغداد ، العراق، العدد : 08، 2006.
18. المومني خالد سليمان : فاعلية إدارة الوقت في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 04، 2005، ص ص 135-154.
19. حلواني إبتسام عبد الرحمن وآخرون: المدراء وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي دراسة تطبيقية مقارنة على عينة من المديرين السعوديين والمديرين الأمريكيين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، (السعودية)، 1995.

20. خضير باسل عباس وعلي حسين نعمة: واقع استخدام الوقت من قبل رؤساء الأقسام العلمية بحث ميداني على عينة من كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد الثامن، 2006.
21. عباس زكي محمد ، عبد الله كاظم حسن: تأثير إدارة الوقت في أداء المصارف التجارية دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين في المصارف الحكومية في محافظة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية (العراق)، العدد 03، المجلد 12، 2010.
22. عبيدات سليمان ومحمود الكيلاني: كيفية إدارة الوقت لدى مدير الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ع1، المجلد 24، 1997.
23. غانم فتح الله ، عطية مصلح: مدى استخدام استراتيجيات إدارة الوقت لدى موظفي الإدارة العليا في مؤسسات القطاع العام والخاص في مدينتي جنين وقلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 11، 2007.
24. فخر حصة عبد الرحمن: مستويات إدارة الوقت لدى طالبات جامعة قطر وتخصصهن الجامعي في علاقتهما بالتحصيل الأكاديمي والرضا عن الحياة، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد 27، السنة الرابعة عشر، 2005.
25. نجم نجيب عبد المجيد: استراتيجية أساليب جدولة المشروع، (بيروت والمسار الحرج) في المفاضلة بين الوقت والتكلفة لإنجاز المشاريع، مجلة المعهد التقني الحويجة، بغداد (العراق)، العدد: 02، 2012.
26. هوغلت أنكي م م: النظريات التطورية المحدثه، النظريات البنائية الحديثة، ترجمة قيرة إسماعيل وعلي غربي، مجلة سيرتا، جامعة قسنطينة، العدد 8، ديسمبر 1983.
27. يرقى حسين ومحمد السعيد جوال: مكانة الوقت لدى المدير مقارنة نظرية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، العدد 04، أكتوبر 2010.
28. يعقوب صباح أنور، خالد عثمان محمود: إدارة الوقت وأثرها في تحسين الإنتاجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، المجلد : 02، العدد: 04، 2013.

3- الرسائل الجامعية:

1. حسن بن علي بن محمد الزهراني: الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.
2. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع والديمقراطية، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.
3. محمد حنفي تبيدي: أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، جامعة الخرطوم (السودان)، 2010.

4. محمود إبراهيم سعيد ملحم: دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بفلسطين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الدكتوراه، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة مصر، 2010.

5. مركز التميز للمنظمات الحكومية: أدلة تدريبية، عمان (الأردن)، العدد (16)، 24 أكتوبر 2002.

6. نهلة عبد القادر طه: تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في ضوء مفهوم إدارة الوقت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة (مصر)، 1996.

4- مواقع الانترنت:

1- www.everyoneassociates.com date: 12/05/2015 heure: 15:30.

2- www.skikda-port.com date: 13/06/2016 heure: 10:20.

5- المعاجم:

1- ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت (لبنان)، ط3، ج 13، 1956.

2- الخالدي بدر شهاب: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2011.

ثانيا - باللغة الأجنبية:

1- LES LIVRES:

1. Abderrazek guessoum : **L'idée du temps dans la pense arabe contemporain**, (études des origines, Des influences et des parallelisimes), librairie al Bassair, Alger, 2005.
2. Adrien Koscianski : **Gestion du temps en entreprise**, édition, université de Caen, 2009.
3. Alain lakein : **How to Get control of your time, and your life**, New American library, New York, 1973.
4. albéric hounounou : **100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise**, éditions Bréal, Paris, 2005.
5. Alec Mackenzie and Pat Nickerson : **the time trap**, edition AMACOM, new York, 4éd, 2009.
6. Alexander roy : **commonsense time management**, Amacon, New York, 1992.
7. André letarte_: **La concentration et la gestion du temps**, press université Laval, Québec (Canada), 4éd, 1994.
8. Armand Saint-Martin : **la sociologie de Robert Merton**, édition la découverte, Paris, 2013.
9. Barry buzan and ole waevers : **regions and powers the structure of international security**, Cambridge university press, London, 2003.
10. Brian Tracy : **Time management**, édition AMACOM, New york, 2013.
11. Brigitte J.C Claessens : **perceived control of time and personal effectiveness at work**, printed by print service technische universiteit Eindhoven, netherlands, 2004.

12. Bruce Austin: **time the essence**, edition mim, london, 1979.
13. Bruno Jarrosson : **100 ans de management**, édition Dunod, Paris, 2000.
14. Carl Heyel : **Getting Results with time management**, Edition (AMACON), New York, 1979, p14.
15. Centre for good governance : **time management**, andhra pradesh indian state.
16. Christine Guilloux et Nerot Joël : **le guide pratique de la gestion du temps**, éditions d'organisation, paris, 1999.
17. Collection c'est facile : **économie de l'entreprise**, éditeur la sari ,Alger, 2000.
18. Comtois René-Louis : **Gérer efficacement son temps**, collection affaires, les editions Quebecor, Montréal, Canada, 2006.
19. Covey Stephan : **The 7 habits of effective people**, Restoring The character ethic, Simon & Schuster, Aviacom co, 1989.
20. Daniel Bollinger, Geert Hofstede : **les différences culturelles dans le management**, les éditions d'organisation, paris, 1987.
21. Daniel Latrobe : **gérer efficacement son temps et ses priorités** -editeur- paris, 6ème édition, 2010.
22. Faycel Benchemam, Géraldine Galindo : **Gestion des ressources humaines**, Gualimo éditeur, Paris , 2006, p16.
23. Ferner Jole : **Successful time management**, John Wiley, New york, 1980.
24. Florence Neguera : **Management du temps de travail**, edition dunod, Paris, France, 2006.
25. Gérard roudach : **mieux gérer ses priorités et son temps**, eyrolles, paris, 2ème édition, 2010.
26. Guy Rocher : **Talcott parsons et la sociologie américaine**, les presse universitaires de France, Paris, 1972.
27. Hamid Bettahar : **Management des organisations**, Dar El Othmania édition et distribution, Alger, 2014.
28. Harvard Business press : **Setting Goals**, Harvard Business school publishing, Boston, 2009.
29. Harvard Business school press : **Managing time Expert solution, to every day challengers**, Harvard Business school publishing, Boston, 2006.
30. Harvard Business school publishing : **taking control of your time**, Harvard Business school press, Boston, 2013.
31. Herbert Simon: **Administrative behavior, How organization can be understand in terms of decision processes**, the free press, New York, 1978.
32. Hulmer p-e : **time management for engineers and constructed**, dunod, paris, 1998.
33. Jack fenner : **succesful time management, Aself teaching guide**, hibries Australia, New yourk, 1980.
34. Jean Luc Charron, Sabine Sépari : **Organisation et gestion de l'entreprise**, éditions Dunod, 2 éd , Paris, 2001.
35. Jean Michel Plan : **Théorie de l'organisation**, édition dunod, 2 éd, Paris, 2003.
36. Jean Paul Lebel : **Alaintouraine sociologie de l'action pour un sociologie des mouvements sociaux**, éditeur ellipses, Paris , 2012.
37. John case: **Open-Book Management**, Coming Business Revolution, harper business, new York, 1995.

38. John Hoover : **time management**, harper Collins publishers, London, 2007.
39. John R.Schermerhorn and others: **management organizational Behavior**, edition John Wiley, New York, 7th ed , 2002.
40. Katz and Rosenzweig : **The social psychology of organizations**, Wiley, New York, 1966.
41. Kerry Gleeson : **Mieux s'organiser pour gagner du temps**, édition maxima, paris, 5ed, 2009.
42. Khelassi Réda: **management ressources humaines**,editions houma, alger, 2010, p55.
43. Latrobe Daniel : **Gérer efficacement son temps et ses priorités**, une logique du plaisir, 6ème edition, ESF éditeur, 2010.
44. Laurent Harmel : **La gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir**, AFNOR, Paris, 2005.
45. Laviret bach : **temps et science de gestion**, économique, paris, 2002.
46. Licette charline : **apprendre à gérer son temps, eliminez les « voleurs de temps »**, 3 édition, édition studyrama, paris, 2008.
47. Lisa Disselkamp : **No boundaries, how to use time and loilior management technology to win the race for profits and productity**, john Wiley and sons, INC, New Jersey,U.S.A 2ended, 2009.
48. London Business School : **Successful time management**, edition London Busniss School press, London, 2010.
49. Lothar J. steiwert: **prendre son temps pour en gagner**, eyrolles, paris, 2ème édition, 2013.
50. Lothar Seiwert : **Du temps pour l'essentiel, Vous détermminez ainsi votre réussite parune planification conséquente du temps et une méthode de travaille efficace**, éditions d'organisation, paris, 1991.
51. Luc Boyer et Noel Equilbey : **Organisation, theories, application**, édition d'organisation, Paris, 2^{ème} éd, 2003.
52. Lusin Bagla : **Sociologie des organisations**, éditions éditions la découverte, Paris, 2003.
53. Marvin Philippe : **executive time management**, Edition (AMACON), New York, 1980.
54. Massie Josèphe: **Essentials of management prentice**, hall, new jersey, 1987
55. Mélissa saadoun : **avec le temps**, éditions d'organisation, paris, 1998.
56. Merrill Douglass, and Donna in Douglass : **Manage your time, manage your work, manage your self**, Amacon, New York, 1980.
57. Michel Cocherel : **Maitriser son temps**, entreprise modern d'édition, Paris, France, 1984.
58. Michel Fourmy: **Stratégie et création de valeur, vers une économie du capital humaine**, éditeur Maxima, Paris, 2012.
59. Moy Son Roger : **une nouvelle gestion du temps**, Editions de boeck, Bruxelles, 2008.
60. Patricia Vendramin et Gerard Valenduc : **Le travail flexible à l'aube du 21ème siècle**, edition flexat, Bruxelles, 1999.
61. Patrick Forsyth : **successful time management**, British Library, 2end édition, 2010, London.
62. Paul Ohana : **Vous, votre temps de travail et internet**, éditions d'organisation, paris, 2000.
63. Peter Ducker: **The effective Executive**, harper and row publisher, New York, 1966.
64. Philip Atkinson: **Gestion du temps du travail** , édition eyrolles , paris , 1989.

65. Pierre Delorme : **Théories et pratique actuelles du management**, press de l'université du Québec, Sillery (Québec), 1990.
66. R.K. Nair, A.K. Banerjee, V.K. Agarwal: **organisational behaviour**, published by Pragati Prakashan, Begum Bridge India, 3^e édition, 2005.
67. Robert D. Rutherford : **just in time**, edition John Wiley and Sons, New York, 1981.
68. Robert Merton : **Bureaucratic structure and personality**, Free Press, New York, 1957.
69. Robert Merton: **Social Theory and Social Structure**, Free Press, New York, 1968.
70. Ross Webber : **time and management**, Prentice Hall, New York, 1992.
71. Sabine Erbes-Seguin : **La sociologie du travail**, éditions la découverte, Paris, 2003.
72. Selznick Philip : **TVA and the grass roots, a study in the sociology of formal organization**, California University Press, Berkeley, 1949.
73. Sheila Starwell and Josephine Shaw : **essential secretarial**, Coronet Books, London, 1974.
74. Stephan Covey : **priorité aux priorités**, Editions First, Paris, 2016.
75. Stephen Covey : **Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent**, first editions, Paris, 2005.
76. Sylvie Laine : **maîtriser la gestion de son temps en quatre semaines et 85 questions, réponses**, les éditions DEMOS, Paris, 2010.
77. Tony Alberto, Pascal Combemale : **Comprendre l'entreprise, théorie, gestion, relations sociales**, édition Arman Colin, Paris, 4^e édition, 2004.
78. William Onken : **managers gérez votre temps**, Afnor, Paris, 1984.
79. Ziebnitz Grottfried : **sur l'origine radical des choses**, édition Hatier, Paris, 1984.

2- Les thèses:

1. Elisabeth Gour : **L'analyse de l'organisation et de la gestion du temps à travers les rôles des gestionnaires de centre Hospitaliers**, thèse de la maîtrise en administrations des affaires, université du Québec à Montréal, Canada, Novembre, 2011.
2. Michèle Ernst Stahl : **La flexibilité du temps de travail : entre autonomie et contraintes, une étude des cas en Suisse**, thèse de doctorat en sociologie, université de Marne-la-Vallée, France, 19 novembre, 2003.
3. Véronique Lacombe : **Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités**, thèse de maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, Canada, Novembre, 2011.

3- Les revues:

1. Akua Ahyia Adu-Oppong and others: **time management and administrative effectiveness : lessons for educational administrators**, Review Global Journal Interdisciplinary social sciences, Published by Global Institute for Research and Education, New York, Vol.3, N:(4), July-August 2014.
2. Eviatar Zerubavel : **La standardization du temps**, une perspective socio-historique in *politix*, vol: 03, n:10, 1990.
3. Jacob Mincer : **Investment in human capital and personnel income distribution**, Journal of Political Economy, The University of Chicago Press, Vol 66, N °04, August 1958.

4. Jason Grisom: **Principal time management skills**, Journal of al education administration, university of Connecticut Susanna Loete, Hagine mitani: United States, Vol53, N6, 2015.
5. Lisa Peterson : **time management for library professionals**, Katherine Sharp Review, university for north Carolina at chapel Hill, Etats Unis, N05, 1997.
6. Nor Lela Ahmed and others : the relationship between time management and performance in event management, journal -elservier procedia-social and behavioral sciences6 (2012), pp937-941, faculty of business management, university of technology MARA, puncak Alan, Malaysia.
7. *Paul Bouffartigue*, Jacque Baiteiller : Le temps de travail des cadres et sa réduction : quelques questions, 17èmes journées de sociologie du travail, temps, statuts et conditions de travail, Bologne, 17-18-19, juin, 1999, Publier par laboratoire (L.E.S.T) université de Provence, France 2 janvier, 2006.
8. R. Rezsahazy : **Recent social Development and change in Attitudes to Time**, International social science Journal, time and social :38, No: 107, London, 1986.
9. Selznick Philip : **Fondation of the theory of organization**, Americain sociological review, vol 13, 1948.
10. Talak al-Sawat : **time Dimension of organisation culture**, Journal économics and administation faculty King abdul Aziz universty Jeddah , Saudi Arabia Vol:12, N:01,1998.
11. Therese Hiff Macan : Time management, test of a process model, journal of applied psychology, university of Musouri (Colombia), vol79, N3,1994.
12. Valérie Devos, Laurent Taslein: Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace, Revue française de gestion, université de Paris, vol03, N156, 2005.

4- Les encyclopédie:

- Robert le Duff : **encyclopédie de loi gestion et du management**, Dalloy, paris, 1999.

أسماء المحكمين:

إسم الأستاذ المحكم	الهيئة المستخدمة	التخصص العلمي
أ. قيرة اسماعيل Guira ismail	قسم علم الاجتماع - جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.	علم إجتمع التنمية.
أ. فيليب همان HAMMAN Philippe	قسم علم الاجتماع -جامعة ستراسبورغ- فرنسا.	علم إجتمع المدينة.
أ. سيلفي مونشاتر MONCHATRE Sylvie	قسم علم الاجتماع -جامعة ستراسبورغ- فرنسا.	علم إجتمع العمل.

جامعة سكيكدة 20 أوت 1955م
كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية.

استمارة بحث حول:

إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية

المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم -تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية- .

إشراف:

إعداد:

أ. د /إسماعيل قيرة.

محمد أمين شيايب.

ملاحظة: إن بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي، ولهذا نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة بكثير من الصدق و الدقة وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

للحصول على نتائج هذه الدراسة يمكنكم إرسال رسالة على البريد الإلكتروني التالي:

chiebmohamedamine@yahoo.fr

السنة الجامعية: 2016 - 2017.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

4- الأقدمية في العمل :

5- الحالة المدنية:

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل

6- المستوى الوظيفي:

☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ

7- مكان الإقامة:

☐ وسط المدينة ☐ ضواحي المدينة ☐ خارج الولاية

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: مستوى تحكم عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة بأساليب التخطيط للوقت.

الرقم	العـــــــــــــــــبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تُحدد أهدافك بدقة					
02	أول خطوة في عملك هي اختيار الاهداف					
03	الوقت المخصص لعملك كاف لإتمامه					
04	أقوم بإعداد قائمة عمل بالمهام المطلوب إنجازها					
05	قائمة الأعمال اليومية تراعي التدرج من المهم إلى الأقل اهمية					
06	تخطط لعملك في الأوقات الهادئة					
07	تعمل على تحضير متطلبات العمل وفق برنامج					
08	تُحدد مسبقا ماستفعله					
09	تحدد المدة التي يستغرقها كل نشاط					
10	تحدد أولويات كل نشاط					
11	توازن بين الوقت القياس والوقت الفعلي لأي عمل					
12	تتوافق مهامك مع مؤهلاتك					
13	تعاني من الازدواجية في العمل					
14	تعتمد على الوسائل التكنولوجية في توفير الوقت					
15	تتجز الخطط المعتمدة في الجدول الزمني في مواعيدها المحددة					
16	تحاول القيام بالكثير من الاعمال في وقت واحد					

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: مستوى اعتماد عمّال المؤسسة المينائية بسكيدة على طرق تنظيم الوقت.

المحور الرابع: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة: مستوى إدراك الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيدة على ضرورة تجنب مضيعات الوقت.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35	تدرك مختلف العوامل التي تهدر الوقت					
36	تترك المهام قبل إنجازها وتنتقل إلى أعمال جديدة					
37	تؤجل الأعمال التي يصعب إنجازها					
38	تقلل من الأنشطة الروتينية ما استطعت					
39	ليس لديك انضباط كاف لانجاز العمل					
40	تجد تشجيع من قبل المؤسسة لانجاز المهام في الوقت المحدد					
41	تستطيع القيام بأعمالك دون مقاطعة الآخرين					
42	تتفادى الزيارات المفاجئة أثناء العمل					
43	تجد صعوبة في الاتصال مع زملائك					
44	تنصت لزملائك إذا تعلق الأمر بالعمل					
45	تعجز المؤسسة على تحقيق الأهداف					
46	تتجنب الأنشطة غير المنتجة أثناء العمل					
47	تحتفظ بالمهام المتشابهة لتنجزها في وقت لاحق					
48	تستخدم المؤسسة تقنية pointage manuel لمراقبة الدوام الرسمية					
49	تتفادى الأحاديث الهامشية أثناء العمل					
50	تحاول تقليص فترات الانتظار					
51	تعمل على تقليص فرص إضاعة الوقت					
52	تتجنب القيام بالعمل أكثر من مرة					

دليل المقابلة

تستخدم المقابلة لجمع المعطيات من عمّال المؤسسة المينائية على اختلاف فئاتهم المهنية، حول متغيرات الدراسة، وبالأخص تلك المؤشرات التي لا يستطيع العامل الإجابة عنها، وقد كانت في غالبها مقابلات مفتوحة.

المقابلة الأولى:

■ **2016/10/13** كانت أول مقابلة مع موظف (إطار) بمصلحة الاتصال والتسويق

والذي أطلعناه على بحثنا ومتغيراته ومن بين الأسئلة التي وجهت له:

- تاريخ ونشأة المؤسسة؟.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟.
- هل تقول بإعداد خطط عمل خاصة بالأنشطة التي تقوم بها؟.

المقابلة الثانية:

■ **2016/10/18** كانت مع إطار -رئيسي مصلحة التكوين ومصلحة الموارد البشرية-

- كيف تتم عملية التخطيط للوقت والمتابعة على الأعمال داخل المؤسسة؟
- هل يتم الاعتماد على قائمة بالأعمال التي تنجز؟.

المقابلة الثالثة:

■ **2016/12/19** مقابلة مع موظفتين بمصلحة التكوين، وكانت أسئلة المقابلة تدور حول:

- مدى إستخدام وتطبيق برنامج تخطيط ومتابعة المشروعات (pert).
- كيف تتشكل اللجان داخل المؤسسة؟.
- هل تقوم اللجان بالتنسيق بين المصالح لزيادة إستغلال الوقت؟ وكيف ذلك؟.
- هل الإجتماعات تكون بشكل دوري؟.

المقابلة الرابعة:

■ 2016/12/21 مقابلة مع رئيس مكتب الإحصائيات وقد كانت أسئلة المقابلة تدور

حول:

- ما هي معدلات الغياب داخل المؤسسة؟ ومعدلات التأخر عن مواقيت الدوام؟.
- هل العمال يلتزمون بالدوام كاملا في الساعات والدقائق الأخيرة؟.

مقابلات أخرى:

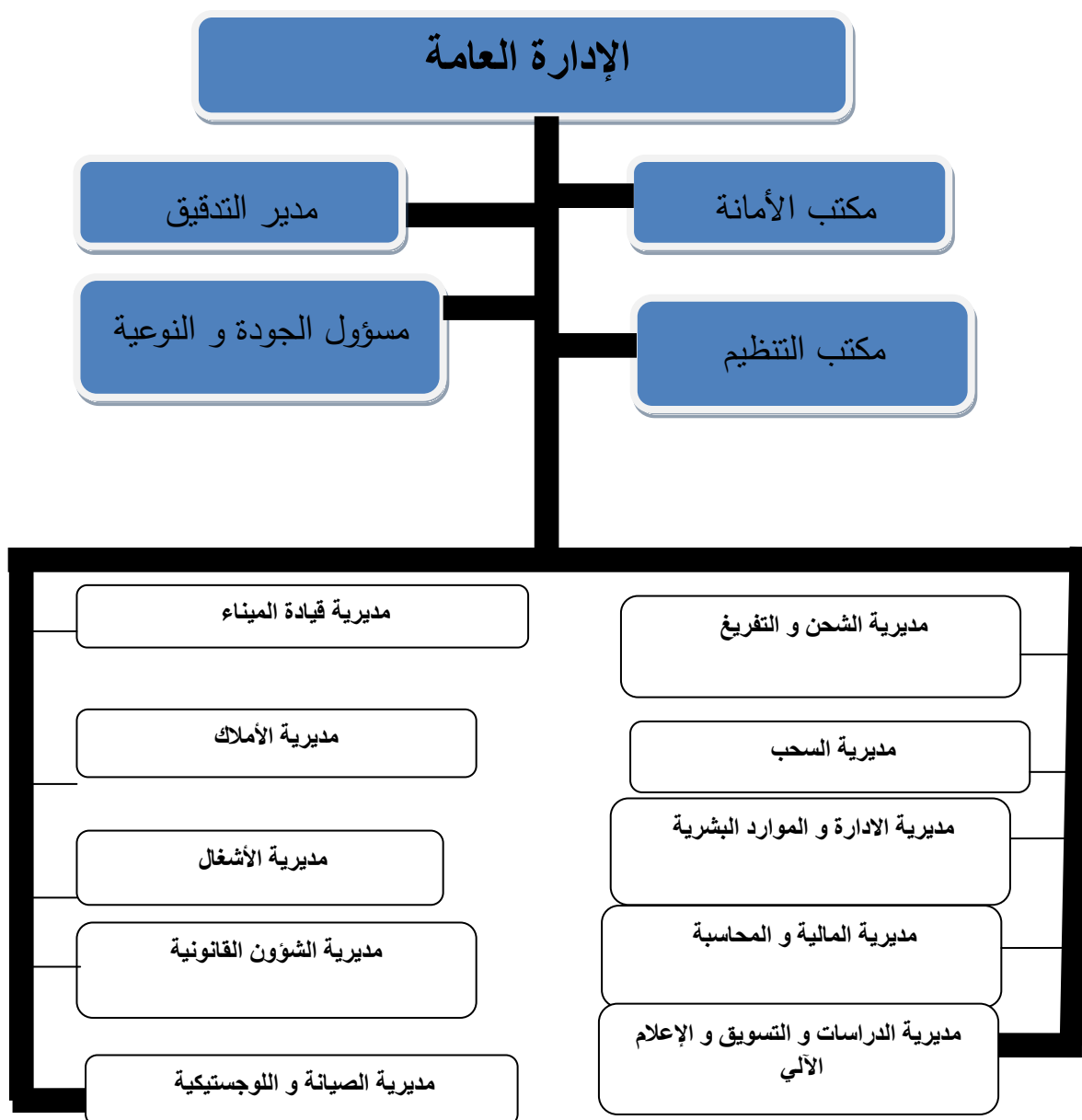
■ 2016/12/25 مقابلة مع رئيس مصلحة الشحن والتفريغ، بالإضافة إلى العديد من

المقابلات التي أجريناها مع موظفين داخل مصالح مختلفة من المؤسسة والتي كانت

تدور مجمل أسئلتها حول:

- كيف تستخدم الوقت ؟.
- ماهو تصورك للوقت؟.
- ماهي طرق وأساليب المتابعة للعمال داخل المؤسسة؟.
- ماهي مختلف المقاطعات أو عوامل هدر الوقت التي تعترض العمال؟.
- ماهي الفئة الأكثر مزاوله للعمل خارج الدوام؟.
- هل يفضل العمال مزاوله عمل الساعات الإضافية في الفترة المسائية؟
- ماهي الوسيلة الأكثر استعمالا داخل المؤسسة المينائية بسكيدة في نقل وتبادل المعلومات؟.
- ماهي المهارة الأكثر انتشارا بين العمال من أجل التنسيق واستغلال الوقت فيما بينهم ؟.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية - سكيكدة-



Organigramme de l'Enterprise portuaire de Skikda

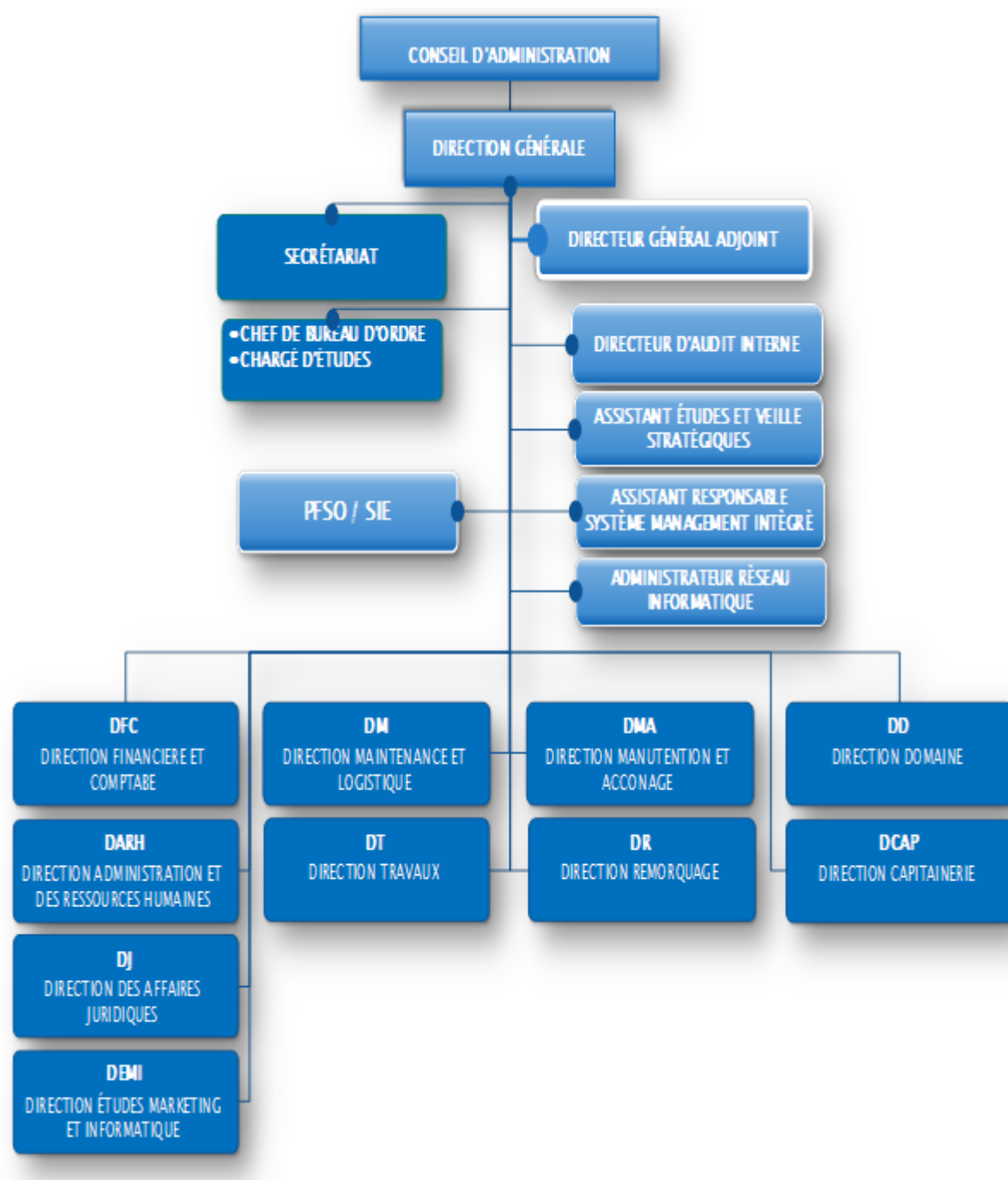


Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	168	68,9	68,9	68,9
أنثى	76	31,1	31,1	100,0
Total	244	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 22-29	56	23,0	23,0	23,0
30-37	86	35,2	35,2	58,2
38-45	74	30,3	30,3	88,5
46-54	28	11,5	11,5	100,0
Total	244	100,0	100,0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	2	,8	,8	,8
ثانوي	72	29,5	29,5	30,3
جامعي	170	69,7	69,7	100,0
Total	244	100,0	100,0	

الإقليمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1-7	62	25,4	25,4	25,4
8-14	88	36,1	36,1	61,5
15-21	58	23,8	23,8	85,2
22-28	22	9,0	9,0	94,3
29-35	14	5,7	5,7	100,0
Total	244	100,0	100,0	

الحالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	74	30,3	30,3	30,3
	تزوج	168	68,9	68,9	99,2
	أرمل	2	,8	,8	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	52	21,3	21,3	21,3
	عون تحكم	64	26,2	26,2	47,5
	عون تنفيذ	128	52,5	52,5	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

الإقامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	وسط المدينة	172	70,5	70,5	70,5
	ضواحي المدينة	60	24,6	24,6	95,1
	خارج الولاية	12	4,9	4,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	2	,8	,8	1,6
	3,00	16	6,6	6,6	8,2
	4,00	156	63,9	63,9	72,1
	5,00	68	27,9	27,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	10	4,1	4,1	4,1
	3,00	8	3,3	3,3	7,4
	4,00	168	68,9	68,9	76,2
	5,00	58	23,8	23,8	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	24	9,8	9,8	10,7
	3,00	20	8,2	8,2	18,9
	4,00	162	66,4	66,4	85,2
	5,00	36	14,8	14,8	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	12	4,9	4,9	4,9
	3,00	34	13,9	13,9	18,9
	4,00	152	62,3	62,3	81,1
	5,00	46	18,9	18,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	20	8,2	8,2	9,0
	3,00	28	11,5	11,5	20,5
	4,00	148	60,7	60,7	81,1
	5,00	46	18,9	18,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	8	3,3	3,3	3,3
	3,00	44	18,0	18,0	21,3
	4,00	134	54,9	54,9	76,2
	5,00	58	23,8	23,8	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	8	3,3	3,3	4,1
	3,00	32	13,1	13,1	17,2
	4,00	150	61,5	61,5	78,7
	5,00	52	21,3	21,3	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	8	3,3	3,3	4,1
	3,00	42	17,2	17,2	21,3
	4,00	140	57,4	57,4	78,7
	5,00	52	21,3	21,3	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	2,00	36	14,8	14,8	17,2
	3,00	72	29,5	29,5	46,7
	4,00	110	45,1	45,1	91,8
	5,00	20	8,2	8,2	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	8	3,3	3,3	4,1
	3,00	28	11,5	11,5	15,6
	4,00	160	65,6	65,6	81,1
	5,00	46	18,9	18,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

ف11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	24	9,8	9,8	9,8
	3,00	60	24,6	24,6	34,4
	4,00	134	54,9	54,9	89,3
	5,00	26	10,7	10,7	100,0
Total		244	100,0	100,0	

ف12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	1,6	1,6	1,6
	2,00	24	9,8	9,8	11,5
	3,00	34	13,9	13,9	25,4
	4,00	134	54,9	54,9	80,3
	5,00	48	19,7	19,7	100,0
Total		244	100,0	100,0	

ف13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	2,00	54	22,1	22,1	24,6
	3,00	80	32,8	32,8	57,4
	4,00	70	28,7	28,7	86,1
	5,00	34	13,9	13,9	100,0
Total		244	100,0	100,0	

ف14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	4	1,6	1,6	2,5
	3,00	22	9,0	9,0	11,5
	4,00	144	59,0	59,0	70,5
	5,00	72	29,5	29,5	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

15ف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	22	9,0	9,0	9,0
	3,00	32	13,1	13,1	22,1
	4,00	136	55,7	55,7	77,9
	5,00	54	22,1	22,1	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

16ف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	14	5,7	5,7	5,7
	2,00	42	17,2	17,2	23,0
	3,00	44	18,0	18,0	41,0
	4,00	112	45,9	45,9	86,9
	5,00	32	13,1	13,1	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

17ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	2	,8	,8	,8
	3,00	18	7,4	7,4	8,2
	4,00	112	45,9	45,9	54,1
	5,00	112	45,9	45,9	100,0
Total		244	100,0	100,0	

18ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	1,6	1,6	1,6
	2,00	42	17,2	17,2	18,9
	3,00	36	14,8	14,8	33,6
	4,00	114	46,7	46,7	80,3
	5,00	48	19,7	19,7	100,0
Total		244	100,0	100,0	

19ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	1,6	1,6	1,6
	2,00	32	13,1	13,1	14,8
	3,00	40	16,4	16,4	31,1
	4,00	128	52,5	52,5	83,6
	5,00	40	16,4	16,4	100,0
Total		244	100,0	100,0	

20ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	30	12,3	12,3	12,3
	3,00	52	21,3	21,3	33,6
	4,00	126	51,6	51,6	85,2
	5,00	36	14,8	14,8	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

21ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	1,6	1,6	1,6
	3,00	16	6,6	6,6	8,2
	4,00	154	63,1	63,1	71,3
	5,00	70	28,7	28,7	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

22ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	2,00	16	6,6	6,6	9,0
	3,00	66	27,0	27,0	36,1
	4,00	116	47,5	47,5	83,6
	5,00	40	16,4	16,4	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

23ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	2,00	26	10,7	10,7	13,1
	3,00	50	20,5	20,5	33,6
	4,00	124	50,8	50,8	84,4
	5,00	38	15,6	15,6	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

24ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	4	1,6	1,6	2,5
	3,00	26	10,7	10,7	13,1
	4,00	168	68,9	68,9	82,0
	5,00	44	18,0	18,0	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

25ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	12	4,9	4,9	5,7
	3,00	40	16,4	16,4	22,1
	4,00	144	59,0	59,0	81,1
	5,00	46	18,9	18,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

26ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	14	5,7	5,7	5,7
	3,00	44	18,0	18,0	23,8
	4,00	138	56,6	56,6	80,3
	5,00	48	19,7	19,7	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

27ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	20	8,2	8,2	8,2
	3,00	54	22,1	22,1	30,3
	4,00	138	56,6	56,6	86,9
	5,00	32	13,1	13,1	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

28ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	2,00	20	8,2	8,2	10,7
	3,00	48	19,7	19,7	30,3
	4,00	136	55,7	55,7	86,1
	5,00	34	13,9	13,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

29ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	1,6	1,6	1,6
	3,00	20	8,2	8,2	9,8
	4,00	168	68,9	68,9	78,7
	5,00	52	21,3	21,3	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

30ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	1,6	1,6	1,6
	2,00	4	1,6	1,6	3,3
	3,00	28	11,5	11,5	14,8
	4,00	144	59,0	59,0	73,8
	5,00	64	26,2	26,2	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

31ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	26	10,7	10,7	11,5
	3,00	26	10,7	10,7	22,1
	4,00	150	61,5	61,5	83,6
	5,00	40	16,4	16,4	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

32ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	8	3,3	3,3	4,1
	3,00	24	9,8	9,8	13,9
	4,00	164	67,2	67,2	81,1
	5,00	46	18,9	18,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

33ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	2,00	8	3,3	3,3	5,7
	3,00	46	18,9	18,9	24,6
	4,00	156	63,9	63,9	88,5
	5,00	28	11,5	11,5	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

34ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	36	14,8	14,8	14,8
	2,00	50	20,5	20,5	35,2
	3,00	46	18,9	18,9	54,1
	4,00	88	36,1	36,1	90,2
	5,00	24	9,8	9,8	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

35

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	2,00	10	4,1	4,1	6,6
	3,00	30	12,3	12,3	18,9
	4,00	166	68,0	68,0	86,9
	5,00	32	13,1	13,1	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

36

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	30	12,3	12,3	12,3
	2,00	124	50,8	50,8	63,1
	3,00	40	16,4	16,4	79,5
	4,00	46	18,9	18,9	98,4
	5,00	4	1,6	1,6	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

37

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	24	9,8	9,8	9,8
	2,00	104	42,6	42,6	52,5
	3,00	50	20,5	20,5	73,0
	4,00	60	24,6	24,6	97,5
	5,00	6	2,5	2,5	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

38

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	3,3	3,3	3,3
	2,00	46	18,9	18,9	22,1
	3,00	62	25,4	25,4	47,5
	4,00	112	45,9	45,9	93,4
	5,00	16	6,6	6,6	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

39أ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	48	19,7	19,7	19,7
	2,00	106	43,4	43,4	63,1
	3,00	54	22,1	22,1	85,2
	4,00	30	12,3	12,3	97,5
	5,00	6	2,5	2,5	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

40أ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	22	9,0	9,0	9,0
	2,00	44	18,0	18,0	27,0
	3,00	70	28,7	28,7	55,7
	4,00	92	37,7	37,7	93,4
	5,00	16	6,6	6,6	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

41أ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	3,3	3,3	3,3
	2,00	36	14,8	14,8	18,0
	3,00	32	13,1	13,1	31,1
	4,00	140	57,4	57,4	88,5
	5,00	28	11,5	11,5	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

42

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	2,00	38	15,6	15,6	16,4
	3,00	80	32,8	32,8	49,2
	4,00	110	45,1	45,1	94,3
	5,00	14	5,7	5,7	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

43

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	36	14,8	14,8	14,8
	2,00	112	45,9	45,9	60,7
	3,00	40	16,4	16,4	77,0
	4,00	46	18,9	18,9	95,9
	5,00	10	4,1	4,1	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

44

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	4,9	4,9	4,9
	2,00	20	8,2	8,2	13,1
	3,00	6	2,5	2,5	15,6
	4,00	150	61,5	61,5	77,0
	5,00	56	23,0	23,0	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

45

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	38	15,6	15,6	15,6
	2,00	86	35,2	35,2	50,8
	3,00	64	26,2	26,2	77,0
	4,00	46	18,9	18,9	95,9
	5,00	10	4,1	4,1	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

46

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	1,6	1,6	1,6
	2,00	30	12,3	12,3	13,9
	3,00	72	29,5	29,5	43,4
	4,00	114	46,7	46,7	90,2
	5,00	24	9,8	9,8	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

47

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	2,00	58	23,8	23,8	26,2
	3,00	64	26,2	26,2	52,5
	4,00	96	39,3	39,3	91,8
	5,00	20	8,2	8,2	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

48

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	2,00	20	8,2	8,2	10,7
	3,00	18	7,4	7,4	18,0
	4,00	126	51,6	51,6	69,7
	5,00	74	30,3	30,3	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

49

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	10	4,1	4,1	4,1
	2,00	36	14,8	14,8	18,9
	3,00	46	18,9	18,9	37,7
	4,00	112	45,9	45,9	83,6
	5,00	40	16,4	16,4	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

50

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	12	4,9	4,9	4,9
	3,00	24	9,8	9,8	14,8
	4,00	154	63,1	63,1	77,9
	5,00	54	22,1	22,1	100,0
Total		244	100,0	100,0	

51

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	16	6,6	6,6	6,6
	3,00	28	11,5	11,5	18,0
	4,00	148	60,7	60,7	78,7
	5,00	52	21,3	21,3	100,0
Total		244	100,0	100,0	

52

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	10	4,1	4,1	4,1
	2,00	28	11,5	11,5	15,6
	3,00	36	14,8	14,8	30,3
	4,00	120	49,2	49,2	79,5
	5,00	50	20,5	20,5	100,0
Total		244	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1ف	244	4,1721	,65033
2ف	244	4,1230	,64887
3ف	244	3,8443	,82173
4ف	244	3,9508	,72410
5ف	244	3,8852	,83342
6ف	244	3,9918	,74254
7ف	244	3,9918	,74254
8ف	244	3,9508	,76822
9ف	244	3,4180	,92376
10ف	244	3,9836	,71416
11ف	244	3,6639	,79722
12ف	244	3,8115	,91922
13ف	244	3,2951	1,03985
14ف	244	4,1475	,71056
15ف	244	3,9098	,84136
16ف	244	3,4344	1,09610
N valide (liste)	244		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
17ع	244	4,3689	,65673
18ع	244	3,6557	1,03256
19ع	244	3,6885	,95221
20ع	244	3,6885	,87095
21ع	244	4,1721	,68725
22ع	244	3,6885	,90796
23ع	244	3,6639	,94812
24ع	244	4,0164	,65400
25ع	244	3,9016	,78473
26ع	244	3,9016	,77417
27ع	244	3,7459	,78632
28ع	244	3,7049	,89524
29ع	244	4,0820	,66159
30ع	244	4,0656	,76699
31ع	244	3,8197	,86082
32ع	244	4,0000	,70273
33ع	244	3,7869	,78284
34ع	244	3,0574	1,24589
N valide (liste)	244		

DESCRIPTIVES VARIABLES=35_p 36_p 37_p 38_p 39_p 40_p 41_p 42_p 43_p 44_p 45_p 46_p 47_p 48_p
 49_p 50_p 51_p 52_p
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
35_p	244	3,8525	,78748
36_p	244	2,4672	,98703
37_p	244	2,6721	1,02994
38_p	244	3,3361	,96533
39_p	244	2,3443	1,00836
40_p	244	3,1475	1,07858
41_p	244	3,5902	,98344
42_p	244	3,3934	,84675
43_p	244	2,5164	1,08285
44_p	244	3,8934	1,00867
45_p	244	2,6066	1,08531
46_p	244	3,5082	,89116
47_p	244	3,2705	,99411
48_p	244	3,9918	,96435
49_p	244	3,5574	1,05837
50_p	244	4,0246	,71966
51_p	244	3,9672	,76910
52_p	244	3,7049	1,04774
N valide (liste)	244		

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع -إدارة الوقت- كأحد المواضيع الهامة في التنظيم، من خلال تحديد ومعرفة درجة اعتماد عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة على عناصر وأبعاد إدارة الوقت حيث قسمت الدراسة إلى جانبين:

جانب نظري؛ حاول الباحث من خلاله استقراء مساهمات وأفكار مختلف الباحثين، والتنظيرات التي عنيت بفهم وتفسير ظواهر ومتغيرات التنظيم، والتركيز على مساهمات المتخصصين، من علماء الاجتماع وعلماء نفس وعلماء الإدارة، وما قدموه من آراء ساهمت في تنمية وتطوير هذا المتغير، من مجرد تصور إلى أحد المفاهيم والمتغيرات الأساسية داخل التنظيم، والحقيقة أن كثيرا من هذه المساهمات بدأت في العالم الغربي وبشكل قليل جدا في العالم العربي.

وكان ذلك من خلال رصد جملة من نظريات التنظيم، التي تناولت هذا الموضوع والتي لاقت اهتماما واسعا بين المفكرين والباحثين في تخصصات مختلفة، وفقا لطبيعة والمنطلق الفكري الذي تستمد من خلاله مقومات بنائها التصوري.

ونظرا لما تلعبه الدراسات السابقة والبحوث الامبريقية، من دور في تحديد معالم الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبها، فقد تم ترتيبها وفق منهجية معينة حتى يمكن الاستفادة منها.

جانب ميداني؛ أين حاول الباحث الربط بين الجانب النظري والميداني لموضوع الدراسة من خلال تقصي واقع إدارة الوقت داخل المؤسسة الجزائرية، وذلك بتسليط الضوء على محاورها (أبعادها) الأساسية : التخطيط وتنظيم الوقت، السيطرة على مضيعات الوقت داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة، فجمع البيانات المتحصل عليها، وتبويبها في جداول إحصائية، والتعليق عليها وتحليلها إضافة إلى توضيح البعض منها بأشكال بيانية.

فالمعالجة الميدانية للدراسة تمت وفق الإجراءات المنهجية، والأدوات المعتمد عليها في البحوث الإمبريقية، فكانت المؤسسة المؤسسة المينائية بسكيكدة مجالا للدراسة، أما منهج الدراسة فقد كان **المنهج الوصفي**، بإستخدام **العينة العشوائية الطبقية**، معتمدين في ذلك على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي: الملاحظة، المقابلة والاستمارة التي كانت مقسمة إلى محور حسب فرضيات الدراسة.

أهداف الدراسة: فقد سعت الدراسة إلى بلورة أهداف نظرية وأخرى ميدانية وهي:

1- أهداف نظرية: وذلك من خلال :

- ترتيب وتنظيم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغير إدارة الوقت.

- معرفة أهم عناصر ومكونات إدارة الوقت في ضوء التراث النظري المكتوب من قبل العديد من الباحثين في مجال التنظيم والإدارة والتخصصات المعرفية الأخرى.
- فهم التأصيل المنهجي والمعرفي لأهم المقاربات والنظريات المتعلقة بإدارة الوقت، من أجل تحديد أبعاد ميدانية لقياسه.
- محاولة وضع نموذج افتراضي يفسر طبيعة العلاقة بين أبعاد ومؤشرات إدارة الوقت بالمؤسسة المعاصرة.

2- أهداف ميدانية: تسعى دراستنا الراهنة من الناحية العملية إلى:

- تشخيص الواقع الفعلي لإدارة الوقت داخل المؤسسة المعاصرة.
- معرفة أهم الأساليب العلمية التي يتبعها العمال من أجل تخطيط وقت العمل بالمؤسسات المعاصرة.
- الكشف عن كيفية ترتيب وتوزيع الأنشطة ضمن الإطار الزمني للعمل.
- معرفة مختلف مضيعات الوقت التي تواجه العمال بالمؤسسة المعاصرة.
- تحديد أهم الآليات التي يضعها العمال من أجل الحد من هذه المضيعات.
- تحديد الخصائص البنائية والوظيفية للمفاهيم الإرتكازية لموضوع الدراسة -إدارة الوقت-.

تساؤلات الدراسة: انطلقت الدراسة من تساؤل محوري مفاده : ما مستوى الاهتمام بإدارة الوقت

في المؤسسة المعاصرة ؟. وبغية اختباره ميدانيا وضعت ثلاثة فرضيات إجرائية هي:

- هناك مستوى تحكم عالي في أساليب التخطيط للوقت لدى عمال المؤسسة المعاصرة.
 - يوجد اعتماد كبير على طرق تنظيم الوقت لدى عمال المؤسسة المعاصرة.
 - يوجد إدراك عالي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة المعاصرة على ضرورة تجنب مضيعات الوقت.
- وبغية تقصي دور المتغيرات السوسيوديمغرافية في بلورة تجليات متغير إدارة الوقت تم صياغة فرضية فارقية مفادها :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية على مستوى الاهتمام بإدارة الوقت لدى عمال المؤسسة المعاصرة.

نتائج الدراسة: لقد أفصحت هذه الدراسة على جملة من النتائج الآتية:

- 1- هناك مستوى عالي في التخطيط للوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 2- يوجد اعتماد كبير على آليات تنظيم الوقت لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- 3- يوجد إدراك متوسط لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة بضرورة تجنب مضيعات الوقت.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع والسن على مستوى التخطيط للوقت وكذا تنظيمه بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي على مستوى التخطيط للوقت وكذا في مستوى تنظيم الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة المدنية في مستوى التخطيط للوقت.

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة المدنية في مستوى تنظيم الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الوظيفية (الأقدمية في العمل المستوى الوظيفي، مكان الإقامة) في مستوى التخطيط للوقت وتنظيمه بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، ماعدا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الإقامة في مستوى تنظيم الوقت.

9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع والسن في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة حسب المستوى التعليمي والحالة المدنية.

11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرين الديمغرافيين (الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي) في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

12- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الإقامة في مستوى تجنب مضيعات الوقت بين عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة.

من خلال هذه النتائج قدمت الدراسة جملة من القضايا الجوهرية، التي تكون في حد ذاتها بداية لدراسات وبحوث تنظيمية أخرى، من حيث درجة الاعتماد العمال على الأهداف والأولويات، والإلمام بمحتوى المهام والأنشطة، تخصيص وقت للتفكير، ترتيب المهام والأنشطة، تفويض المهام والأعمال معرفة مختلف العوامل التي تهدر الوقت، واستخدام الوسائل التكنولوجية لتوفير الوقت، تجنب الأنشطة غير المنتجة.

وما نود الإشارة إليه في الأخير، أنّ نتائج هذه الدراسة تبقى نسبية في حاجة إلى دراسة أعمق وبأبعاد أخرى، ومنه فإنّ الإطار العام للدراسة، يدخل ضمن التراكمات المعرفية في مجال التنظيم والإدارة والسياقات المختلفة داخل المؤسسة الجزائرية المعاصرة.

Résumé de l'étude :

Le but de cette étude est d'aborder la question de la gestion du temps comme l'un des thèmes majeurs de l'organisation, en identifiant et en déterminant le degré de dépendance des employés de l'entreprise portuaire de Skikda (EPS) aux éléments et dimensions relatifs à la gestion du temps, Cette étude a été divisée en deux parties :

Une partie théorique, où le chercheur a tenté de dresser une lecture des contributions et les idées des différents chercheurs et théories qui ont été destinés à comprendre et expliquer les phénomènes et les variables liés à l'organisation, Un intérêt particulier a été accordé aux apports et opinions des sociologues, des psychologues et d'autres spécialistes de la gestion, qui ont contribué au développement de cette variable, de la simple perception à l'un des concepts et des variables essentiels de la notion de l'organisation, Il faut reconnaître par ailleurs que la plupart de ces contributions ont fait leur apparition dans le monde occidental et très peu d'entre elles dans le Monde arabe.

Cela a été fait à travers le repérage d'un nombre de théories de l'organisation qui traitaient ce sujet, et qui ont trouvé de l'écho entre penseurs et chercheurs des disciplines diverses, selon la nature de l'esprit intellectuel qui en découlent les éléments de sa construction conceptuelle.

Compte tenu du rôle joué par les études antérieures et les recherches empiriques dans la détermination des paramètres de l'étude et de ses différents aspects, celles-ci ont été organisées selon une méthodologie spécifique pour en tirer profit.

Une partie pratique, où le chercheur a essayé de relier le volet théorique de l'étude à celui empirique en essayant de comprendre la réalité de la gestion du temps au sein de l'entreprise algérienne et en insistant sur ses principaux axes (dimensions) : la planification et la gestion du temps, la maîtrise de la perte du temps à l'intérieur de l'entreprise portuaire de Skikda. Cela passera par la collecte des données inédites, par la classification de celles-ci dans des tableaux statistiques, avant de les commenter, les analyser et d'en illustrer une partie par des formes graphiques.

Le traitement de terrain de l'étude a été effectué selon les démarches méthodologiques et les outils utilisés dans les recherches empiriques, L'entreprise portuaire de Skikda a constitué notre terrain d'étude, La méthodologie qu'enquête a été descriptive, utilisant l'échantillon aléatoire stratifié, en s'appuyant sur un ensemble d'outils de collecte de données : l'observation, l'interview et le questionnaire qui ont été divisés en plusieurs axes selon les hypothèses de l'étude.

- **Objectifs de l'étude** : L'étude a visé la concrétisation des objectifs à la fois théoriques et pratiques.
- ✓ **Objectifs théoriques** : consiste à :
 - Organiser la littérature théorique liée à la variable de gestion du temps.

- Connaître les éléments et les composants les plus importants de la gestion du temps à la lumière du corpus théorique élaboré par de nombreux chercheurs dans le domaine de la gestion, de l'administration et d'autres disciplines.
- Comprendre l'enracinement en termes de méthodologie et de connaissance des principales approches et théories liées à la gestion du temps, afin de déterminer des dimensions empiriques pour la mesurer.
- Essayer de développer un modèle virtuel capable d'expliquer la nature de la relation qui existerait entre les dimensions et les indicateurs de gestion de temps au sein de l'entreprise contemporaine.

✓ **Objectifs empiriques :** l'étude vise à :

- Dégager un diagnostic de la réalité de la gestion du temps au sein de l'entreprise contemporaine.
- Accéder aux méthodes scientifiques les plus importantes mises en œuvre par les employés pour planifier le temps de travail dans les entreprises contemporaines.
- Décrépiter les modalités d'organisation et de distribution des activités dans le temps de travail.
- Connaître les différentes pertes de temps auxquelles les employés sont confrontés dans l'entreprise contemporaine.
- Identifier les mécanismes mis en place par les employés afin de réduire les pertes de temps.
- Déterminer les caractéristiques structurelles et fonctionnelles des concepts-clés de l'étude portant sur la gestion du temps.

■ **Les questionnements de la recherche :**

L'étude a commencé par une question centrale : Quel est le niveau d'intérêt pour la gestion du temps dans l'entreprise contemporaine ?

Pour répondre à cette question, trois hypothèses ont été émises :

- Les employés de l'entreprise contemporaine se dotent d'un niveau supérieur de contrôle dans les méthodes de planification du temps. Et ils s'appuient considérablement sur les méthodes de gestion du temps.
- Les ressources humaines de l'entreprise contemporaine sont très conscientes de la nécessité d'éviter la perte du temps.

Et afin d'étudier le rôle des variables socio-démographiques dans la cristallisation des manifestations de la gestion du temps, une hypothèse de différenciation a été formulée. Elle suppose qu'il y ait des différences de signification statistique dues aux variables démographiques au niveau d'intérêt pour la gestion du temps parmi les employés de l'entreprise contemporaine.

■ **Résultats de l'étude :** Cette étude a révélé les résultats suivants :

1. Il y a un niveau élevé de planification du temps parmi les employés de l'entreprise portuaire de Skikda.

2. Les employés de l'entreprise portuaire de Skikda se fient considérablement aux mécanismes de gestion du temps.

3 - Les employés de l'entreprise portuaire de Skikda manifestent une prise de conscience, de niveau moyen, de la nécessité d'éviter la perte de temps.

4 - Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dues aux variables de genre et d'âge au niveau de la planification du temps ainsi que son organisation parmi les employés de l'entreprise portuaire de Skikda.

5. Il y a des différences statistiquement significatives attribuées au niveau d'éducation dans le niveau de planification et d'organisation de temps parmi les ouvriers de l'entreprise portuaire de Skikda.

6- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dues à la variable de l'état civil dans le niveau de planification du temps.

7 - Il existe des différences statistiquement significatives dues à la variable de l'état civil dans le niveau de gestion du temps parmi les employés de l'EMS.

8. Il n'y a pas des différences statistiquement significatives liées aux variables fonctionnelles (ancienneté, niveau de carrière, lieu de résidence) dans la planification et l'organisation du temps entre les employés de l'EMS, excepté la variable lieu de résidence qui s'avère responsable de l'existence de différences statistiquement significatives dans l'organisation du temps.

9 - Il existe des différences de signification statistique relatives aux variables de genre et d'âge dans le niveau d'évitement des pertes de temps entre les employés de l'EMS.

10- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau d'évitement des pertes de temps parmi les employés de l'EMS par niveau d'instruction et l'état civil.

11. Il n'y a pas de différences statistiquement significatives propres aux variables démographiques (ancienneté dans l'emploi, niveau de carrière) au niveau de l'évitement du temps perdu entre les employés de l'EMS.

12 - Il y a des différences de signification statistique dues à la variable du lieu de résidence au niveau de l'évitement du temps perdu entre les employés de l'EMS.

Grâce à ces résultats, l'étude a présenté un certain nombre de thèmes fondamentaux, lesquels peuvent constituer en soi des ouvertures sur d'autres pistes de recherches qui pourraient questionner le degré de dépendance des travailleurs aux objectifs et priorités, la connaissance du contenu des tâches et des activités, la répartition du temps de penser, l'ordre des tâches et des activités, la délégation des tâches et des d'affaires, la connaissance des différents facteurs responsable de la perte du temps, l'utilisation de moyens technologiques pour gagner du temps et l'évitement les activités improductives.

Enfin, nous voulons insister sur la relativité des résultats obtenus dans la présente étude, que ceux-ci nécessitent d'être approfondis et du même, abordés sous angles différents. Cela permet de rappeler que le cadre général de l'étude relève de l'accumulation des connaissances dans le domaine de l'organisation, de l'administration et les différents contextes au sein de l'entreprise algérienne contemporaine.

Abstract:

The present study tackles the topic of « time management » as one of the important issues in organizations through determining to what extent workers at the Port Company in Skikda make use of the different elements and dimensions of time management. The study is, therefore, divided into two main parts:

The theoretical part: which surveys different contributions, perspectives and existing theories which sought to understand the phenomena related to organization. The focus is on the works of scholars of sociology, psychology and management, and their views which contributed to the development of this variable from a merely abstract concept to one of the main concepts within organization. The fact is that many of the main contributions originate in the West and not in the Arab world.

This was carried out through analyzing a set of theories of organization which dealt with this subject and which attracted wide attention from intellectuals and researchers in different disciplines according to their different conceptual frameworks.

Because of the role of the previous studies and empirical research works in shaping the different parts of the present study, we ordered them according to a particular methodology.

Field Work:

This part attempts to match the theoretical aspect of the study to its practical part through investigating the status of time management in the Algerian company shedding light on its principle dimensions: planning and organizing time, controlling *time wasters* in the Port Company, skikda. Then collecting data and classifying it in statistical tables and commenting, analyzing and representing some of the findings graphically.

The field study was carried out following the methodological approaches and tools used in empirical research. The study took place in the Port Company Skikda. Methodologically, the study employed the descriptive approach using a stratified random sample making use of a set of data collecting tools , notably: observation, interviews, and a questionnaire. This latter is divided into different tracks according to the research hypotheses.

- **Objectives of the Study:** The study seeks to achieve some theoretical and field objectives.

✓ **The Theoretical Objectives:**

-Ordering and organizing existing literature pertinent to time management.

- Knowing the main elements and components of time management in light of the literature written by various researchers in the fields of organization, management and other disciplines.
- Understanding the methodological and epistemological basis of the main theories and approaches related to time management in order to fix field dimensions for its measurement.
- Attempting to put a virtual sample to explain the nature of the relationship between the different dimensions and indices of time management in the modern company.

✓ **Field Objectives:**

In its practical part, the present study aims at:

- Diagnosing the reality of time management in the modern company.
- Knowing the main scientific methods adopted by the workers in planning work time in modern companies
- Understanding the ways of organizing and distributing activities within the work's time framework.
- Knowing the different *time wasters* facing workers in modern company.
- Determining the different mechanisms employed by the workers to reduce wasted time.
- Determining the structural and functional of the main concepts of the topic—time management.

▪ **The Study's Main Questions:**

The study is based on one central question : What is the level of interest in time management in the contemporary company ?

In order to tackle this question empirically , three procedural hypotheses were developed:

- There is a good mastery of time planning methods among the workers in modern company.
- There is a great dependence on the methods of time management among the workers of the modern company.
- There is a high awareness among the human resources of the modern company about the need to eliminate *time wasters*.

In order to investigate the role of socio-demographic variables in crystallizing the manifestations of the time management variable, another hypothesis was formulated:

- There are statistically-significant differences due to the demographic variables as regard to the interest in time management among the workers of the modern company.

▪ **Findings of the Study:** This study comes out with the following findings:

1. There is a high level of time planning among workers of the Port Company in Skikda.
2. There is a great deal of reliance on the time-management mechanisms among the workers at the Port Company ,Skikda.
- 3 - There is an average level of awareness among workers of the Port Company in Skikda of the importance of avoiding *time wasters*.
- 4 - There are no statistically significant differences due to gender and age variables at the time planning level as well as its organization among workers of the Port Company in Skikda.
- 5 - There are differences of statistical significance attributed to the educational level regarding time planning as well as in the level of time management among the workers of the Port Company in Skikda.
- 6- There are no statistically significant differences due to the variable of civil status at the level of time planning.
- 7 - There are differences of statistical significance due to the variable of the civil status in the level of time management among the workers of the Port Company in Skikda.
- 8 - There are no statistically significant differences due to the functional variables (seniority at work, job position, place of residence) in the level of time planning and organization among workers of the Port Company in Skikda, except for differences of statistical significance due to the variable of place of residence in the time management level.
- 9 - There are differences of statistical significance attributed to gender and age variables at the level of avoidance of *time wasters* between the workers of the Port Company in Skikda.
- 10- There are no statistically significant differences at the level of avoidance of *time wasters* among workers of the port Company in Skikda dueto educational level and civil status.
11. There are no statistically significant differences due to demographic variables (seniority at work, job position) at the level of avoidance of *time wasters* among workers of the port Company of Skikda.
- 12 - There are differences of statistical significance due to the variable of place of residence at the level of avoiding *time wasters* between the workers of the Port Company in Skikda.

Through these findings, the study presented a number of core issues upon which further studies can draw, in terms of the degree of dependence on

objectives and priorities, knowledge of the content of tasks and activities, time allocation, *time wasters* and the use of technological means to save time, avoid unproductive activities. It is worth mentioning that the results of this study remain relative and in need of a further research on the topic . Hence, the general framework of the study is part of the knowledge accumulation in the field of organization and management and the different contexts within the contemporary Algerian company.